

El proceso de transformación institucional en universidades públicas venezolanas. Análisis comparativo

Juliana Ferrer¹ y Caterina Clemenza²

¹Profesora- Investigadora adscrita al Instituto de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económica y Sociales de La Universidad del Zulia Doctora en Ciencias Gerenciales.

E-mail: jumferrer@cantv.net. ²Profesora- Investigadora adscrita al Instituto de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económica y Sociales de La Universidad del Zulia Doctora en Ciencias Gerenciales. E-mail: cclemenz@luz.ve, caterinaclemenza@yahoo.es

Resumen

Se analizan iniciativas de políticas de transformación institucional, adelantadas por dos de las principales Universidades Públicas Venezolanas; desarrollando estudio de carácter comparativo; aplicando un análisis situacional e identificando estrategias, en función de programas de reforma y atendiendo al modelo asumido por cada iniciativa. Se evidencia como la Administración Universitaria está consciente de problemas operativos que afectan el proceso gerencial, mas existe disociación entre las políticas y programas, respecto al conocimiento sobre la implantación del proceso de reforma; indispensable para lograr que los cambios sean internalizados y materializados; en la búsqueda de construir piezas claves en el proceso de transformación organizacional.

Palabras clave: Sector público universitario, transformación institucional, administración universitaria, proceso gerencial.

The institutional transformation process in the Venezuelan public universities. Comparative analysis

Abstract

Initiatives of policies of institutional transformation are analyzed, advanced by two of the main Venezuelan Public Universities; developing study of comparative character; applying a situational analysis and identifying strategies, based on reform programs and taking care of the model assumed by each initiative. It is demonstrated as the University Administration is conscious of operational missions that they affect the management process, but exists dissociation between the policies and programs, with respect to the

knowledge on the implantation of the reform process; indispensable to obtain that the changes internalized and are materialized; in the search to construct key pieces in the process of organizational transformation.

Key words: University public sector, institutional transformation, university management, management process.

Recibido: 27-01-2003. Aceptado: 03-10-2003.

Introducción

Esta nueva era en el proceso del conocimiento e innovación tecnológica ofrece cambios asombrosos que han dado lugar a generar crecientes exigencias en el aprendizaje, la gerencia, la administración y funcionamiento de las organizaciones educativas (Ferrer, Clemenza, Romero y Rojas, 2000).

La peculiaridad actual de toda organización inserta en los mercados globalizados, debe entrañar rasgos que la diferencian y la identifican como institución social, a través de una cultura propia, que se posiciona en el segmento poblacional en la que transitan sus clientes internos y externos (Gallardo y Jiménez, 2000).

Dicha era está impregnada de nuevos desafíos por lo que resulta fundamental concentrar fuerzas y ensayar la coordinación de elementos del patrón organizativo en el proceso de formación. Hace falta romper las líneas ya establecidas sobre bases tradicionales entre el Estado, el sector productivo y la sociedad civil, para poder mejorar así las condiciones jurídico-institucionales, socioculturales, infraestructurales, así como de política institucional a favor de la coexistencia internacional de las organizaciones. Del potencial autónomo, de la articulación de los intereses propios y la interacción colaborativa entre los grupos importantes de agentes sociales, depende cuándo y en qué extensión habrá de surgir un nuevo patrón organizativo diferenciado y eficaz que haga posible una formación de estructuras en el plano político-administrativo y social. El nuevo patrón, no obstante, deberá conservar suficiente flexibilidad como para ser modificado en cualquier momento de acuerdo a los nuevos requerimientos no previstos bajo estados de incertidumbre (Esser, et al, 2000).

Estos requerimientos pasan por exigir de las organizaciones de educación superior, tanto públicas como privadas, el enfrentar de manera coherente diferentes niveles de incertidumbre. De allí que su alta gerencia corporativa formada por las autoridades universitarias, deberá estar preparada para desempeñarse bajo diferentes niveles de

riesgo, sobre todo por las condiciones del ambiente global el cual cada día somete a las organizaciones a demandas no siempre cubiertas y donde la única respuesta a estas situaciones de incertidumbre está dada por el compromiso institucional de sus miembros (Ferrer, Clemenza, Romero y Rojas, 2000).

Hoy, las instituciones de educación superior y en particular la universidad venezolana, está relativamente desfasada con respecto a la evolución social, tanto en el campo científico, tecnológico, como en el campo cultural. Sólo se alinea con la sociedad cuando asume el papel protagónico frente al proceso político y al cambio social. Estructuralmente mantiene hoy, el modelo napoleónico y su función primordial sigue siendo la fabricación de profesionales. Se ha democratizado en una perspectiva populista y se ha resistido a transformarse radicalmente (Lombardi, 1997; Máiz, 1995; Casas, 1996).

En consecuencia, surge como propósito e inquietud del presente artículo, establecer líneas de pensamiento y elaboraciones teóricas que permitan mayores niveles de comprensión, en torno a la transformación institucional universitaria, frente a las exigencias del mundo globalizado, para lograr que los cambios sean internalizados y materializados por una comunidad creciente.

Cambio y reestructuración Institucional: Prioridad de la universidad venezolana en el contexto actual

Aunque se observan progresos en muchas esferas de las actividades humanas, los problemas del mundo hoy son gravísimos. Se visualizan una serie de procesos simultáneos y a veces contradictorios de democratización, mundialización, regionalización, polarización, marginación y fragmentación. Todos ellos inciden en el desarrollo de la educación superior y exigen de ésta, respuestas adecuadas. Los imperativos actuales del desarrollo económico y técnico, tienen tanta importancia como las modificaciones de las estrategias de desarrollo, que según la UNESCO (1998) deben estar destinadas a lograr un desarrollo humano sostenible y donde, el crecimiento económico esté al servicio del desarrollo social y garantice una sustentabilidad para el desarrollo de la sociedad. La búsqueda de soluciones a los problemas derivados de estos procesos depende de la educación, y de manera muy particular la educación superior.

Camps (2000) plantea, como en estos momentos todo el mundo empieza a mirar la educación como si una educación bien entendida y bien llevada fuera la tabla salvadora que necesitamos. Sea cual sea la cuestión o el problema que se tenga delante, se piensa que hay que acudir a la educación para empezar a resolverlo. Es decir, se está ante la urgencia de tener que repensar la educación para ver, tanto si se adapta a las

necesidades actuales, como si apunta al tipo de persona y de sociedad que son necesarios para que la democracia prospere.

Son dos las razones que mueven actualmente a ver con más interés que en otras épocas, el papel de la educación. En primer lugar, la incerteza, la inseguridad y la desorientación propias de este fin de siglo. Ya no hay ideologías fuertes que tengan respuesta para todo. El liberalismo, que –con todas sus variantes– es la única ideología que deja indefensos ante muchos problemas. La segunda razón es que, finalmente, se han dado cuenta de que la solución de los problemas exige una transformación de las personas además de otros cambios.

En efecto, educar para la emancipación es tratar de vencer esa incapacidad de pensar por uno mismo. Educar es intentar que lo mejor de cada uno aflore a la superficie. No matar las individualidades ni las diferencias y, sin embargo, permitir que éstas no sólo vivan en paz, sino que estén dispuestas a aceptar los principios sociales que han de permitir que todas las individualidades puedan expresarse. Ésa es la idea de persona emancipada y autónoma que la democracia necesita, el ideal de ciudadano de este fin de siglo (Camps, 2000).

En otro orden de ideas, García (1998) y Ferreira (1998), plantean que para incorporar dinámicas de transformación se hace necesario que surja nuevos liderazgos donde la definición de lo académico pertinente sea prioritario; donde la discusión se genere a través de la organización y reproduzcan equipos de trabajo que funcionen como redes interactivas que faciliten la convivencia en los procesos. Introduciendo un liderazgo asumido en un primer momento por la alta gerencia corporativa (Consejo Universitario), pero ejercido de manera descentralizada otorgando autonomía a todas las instancias de las instituciones. Esta concepción de alguna manera se corresponde con Bridges (1996), en su idea del liderazgo sin puesto de trabajo o de Robbins (1998), sobre los líderes en equipos de trabajo; Drücker (1998) sobre la sociedad del conocimiento, o Senge (1993) a través del enfoque sistémico y del cuestionamiento de los modelos mentales.

En tal sentido, García (1998) plantea como las universidades deben enfrentarse hoy a procesos como: incorporación de nuevos conocimientos al ritmo que se producen; definición de nuevas filosofías con esquemas de educación globalizadora del mercado; incorporación de formas novedosas de comunicación e información; discusión de los papeles del nuevo humanismo y aprovechamiento de las experiencias de universidades de países desarrollados, que hoy se conducen exitosamente hacia ese proceso.

Se hace entonces indispensable la existencia de una universidad preparada para el

cambio flexible, con mecanismos que posibiliten y potencien las iniciativas de sus miembros, con una participativa opinión en la solución de los problemas de la comunidad: una universidad basada en la concepción de contemporaneidad reinante en los nuevos paradigmas demandados por la nueva realidad social y donde la generación de conocimiento es la base para cualquier iniciativa de cambio, y responsable de desarrollar sus funciones básicas al servicio del desarrollo social (Ferrer, 1998).

Para Ferreira (1998) conducir una universidad en estos últimos días del siglo XX, exige un modo ordenado de pensar, sentir y actuar: donde es necesario establecer un compromiso entre el equipo rectoral, el resto de la organización y el entorno. Ese compromiso debe estar basado en calidad, productividad y competitividad que son claves para el liderazgo gerencial contemporáneo. Por supuesto para lograr tales acuerdos, se hace indispensable del desarrollo de una cultura corporativa compartida, que asegure una interrelación entre la visión, el sentido del negocio, el compromiso, la creatividad y la motivación generada por el recurso humano involucrado, donde el líder juega un papel vital, sea en la organización en transición o en la organización futura, ámbito donde en la medida en que la comunicación, información y eficiencia del trabajador del conocimiento sea más proactiva, la presencia del líder será menos necesaria desde su concepción tradicional. De allí que se haga necesario escrutar las nuevas tendencias y los nuevos desafíos.

Navarro (2001) destaca como en la Declaración Mundial sobre Educación Superior para el siglo XXI, se señala como las necesidades de la sociedad contemporánea hacen cada vez más compleja las tareas universitarias y obligan a redimensionar sus funciones tradicionales. Refiere además como la educación superior y en particular la venezolana, se enfrenta en todas partes a desafíos y dificultades relativos a la financiación, la igualdad de condiciones de acceso a los estudios, capacitación del personal, la mejora y la conservación de la calidad de la enseñanza, la investigación y los servicios, la pertinencia de los programas, el establecimiento de acuerdos de cooperación eficaces y la igualdad de acceso a los beneficios que reporta la cooperación internacional; agrega que la educación superior ha dado sobradas pruebas de su viabilidad a lo largo de los siglos, de su capacidad para transformarse y propiciar el cambio y el progreso de la sociedad; pero hoy, debe hacer frente a imponentes desafíos, ha de emprender la transformación y la renovación más radical que jamás haya tenido por delante, de forma que responda a una sociedad, que en la actualidad vive una profunda crisis de valores, pudiendo así trascender las consideraciones meramente económicas y asumir dimensiones de moralidad más arraigada.

De manera que resulta obligado discutir sobre cuál modelo de universidad se debe construir, partiendo de la consideración de que la universidad adopta modelos distintos en función de las diferentes situaciones socio-históricas donde se desarrolla (Maldonado, 2001).

Se propone, en este sentido, que se sienten los fundamentos de un compromiso y se entienda que la situación que vive hoy la universidad autónoma venezolana reclama de sus integrantes una reflexión que les conduzca a asumir un compromiso y una disposición práctica de participación por la búsqueda del replanteamiento institucional. No es posible continuar operando dentro de las actuales formas organizativas y procedimentales, ya agotadas. Se debe discutir acerca de cómo asumir la responsabilidad en un proceso que se entiende colectivo y de qué manera comunicar la visión acerca de tan compleja realidad, cuyo definitivo diagnóstico deberá resultar de un amplio proceso consensual, en el ejercicio de la democracia participativa.

Debe entenderse que hoy la educación superior, y particularmente la universidad autónoma, enfrenta diversas amenazas, entre ellas la de ser convertida en un mercado más del gran mercado global y cada universidad, corre el riesgo de ser transformada en pequeña empresa de la transnacionalización del saber. Si bien es cierto que las universidades deben adecuarse a lo económico, es inaudita la intención de que su vida académica sea determinada, exclusivamente, por el mercado. Este es un reto en el que a la globalidad funcionalmente articulada habrá que responder con nuevas concepciones dentro de las que destaca la de la "Globalidad Solidaria" y el de "Sustentabilidad", vale decir, generar educación para un futuro sustentable (Maldonado, 2001).

En el orden estructural a pesar de que se han hecho propuestas de transformación universitaria con el fin de reorientar facultades, escuelas, cátedras y demás órganos jerárquico-burocráticos de una academia decimonónica, se ha dificultado en diversas oportunidades, materializar las estructuras adecuadas que respondan a las nuevas organizaciones del conocimiento y a las viabilidades para investigar, aprender y enseñar de modo diferente.

Hoy el desafío es doble según se mire a la academia desde dos perspectivas diferentes: a) reordenar la universidad en interconexión con el resto de las instituciones para insertar a la educación superior en la sociedad del conocimiento, b) reformar desde la perspectiva más amplia de país periférico y ampliar la misión social académica, sin exclusiones.

Se debe desmitificar las acciones de reforma universitaria y conferirles la importancia y seriedad que ellas constituyen. Existiendo ahora, la Constitución de la República

Bolivariana de Venezuela y en proceso la nueva Ley Orgánica de Educación, se requiere de la derivación normativa correspondiente a la educación superior. En este sentido se reconoce la prioridad y la perentoriedad de producir un cuerpo de propuestas para contribuir al esclarecimiento de la problemática de la educación superior, en términos de la rigidez manifiesta en la normativa de los sesenta que no se corresponde con las exigencias de los nuevos tiempos.

Según la Oficina de Planificación del Sector Universitario, OPSU (1999), la nueva ley deberá establecer cumplimientos respecto a calidad y equidad en la educación superior, pues así como pueden aparecer como justas las preocupaciones por hacer óptimos los resultados institucionales, es necesario también incorporar a quienes han sido excluidos a través de los sistemas reproductores de selección, permanencia y exclusión, sin un estudio exhaustivo de la realidad imperante.

Para operacionalizar tales iniciativas Castellano (2001) refiere como en variados escenarios se ha venido señalando que la transformación de la universidad es impostergable y se ha manifestado también que esta transformación no se decreta, sino que se construye entre todos los actores que hacen vida académica, con tareas fundamentadas en una clara política institucional que indique la naturaleza, el contenido y la dirección de cambio.

Por ello, no se vacila en reiterar que son las instituciones y fundamentalmente, sus comunidades académicas las que deben asumir el cambio como suyo, las que deben internalizar e institucionalizar las transformaciones. Se postula entonces un cambio radical porque compromete a las formas como tradicionalmente se ha asumido la actividad comunidad universitaria, porque ha de quebrar la resistencia al cambio tan común en toda organización y sobre todo, en el seno de las instituciones universitarias.

Esto es, la transformación universitaria (Castellano, 2001) se llevará a cabo indefectiblemente y está en cada uno llenarla o no de contenido social y académico. Este cambio de rumbos ha de expresarse en:

- Una organización académico-administrativa más flexible en sus procesos pedagógicos y en las relaciones entre sus actores fundamentales. Esta organización deberá privilegiar la creación de campos pluridisciplinarios y el trabajo cooperativo entre las ciencias.
- La instrumentación de mecanismos apropiados que permitan el desarrollo de una verdadera carrera académica, como un medio idóneo para el ingreso, la

permanencia y el ascenso del personal docente y de investigación.

- La puesta en práctica, al interior de las universidades, de programas integrales que contribuyan a mejorar el desempeño estudiantil.
- Desde el punto de vista de los procesos pedagógicos, se considera conveniente poner el énfasis en el aprendizaje más que en la enseñanza, incentivando el trabajo en equipos y la cooperación; afianzando valores como el trabajo, la solidaridad, la disciplina, la honestidad y la responsabilidad social, entre otros, actualmente disminuidos o en franca sustitución por sus contrarios.
- Se sueña con una universidad que abra sus puertas para ofrecer educación continua para todos, con estrechas relaciones con todos los sectores de la sociedad a los cuales ha de transferir los resultados de sus investigaciones a través de una revalorización de su función social que contribuya a un proceso constante de enriquecimiento mutuo.
- Se considera a la transformación a través de la evaluación institucional, un medio fundamental para elevar la calidad de las instituciones, entendiéndola como un proceso que ha de ser internalizado y asumido como parte de la comunidad académica, para que forme parte del quehacer diario universitario. Un proceso que coadyuve al mejoramiento y desarrollo de la universidad desde sí misma, y que debe atender a la autorregulación del sistema, en el contexto de la autonomía, la cooperación, y la solidaridad interinstitucional.

Se hace necesario por supuesto un cambio de actitud frente a esa transición, donde representa papel protagónico la comunidad universitaria en general y en especial la alta gerencia corporativa, que fortalecida por liderazgos preactivos y sin puesto, pudiera generar la discusión permanente para los cambios imperantes que se demandan tanto internamente como desde el contexto social (Ferrer, Clemenza, Romero y Rojas, 2000).

Transformación Institucional, Hacia una nueva realidad universitaria

La educación busca como propósito trascendental el progreso integral del ser humano. Ésta posee un valor cultural imprescindible para la humanidad, ya que es medio y fin para intercambiar comportamientos, integrar valores e internalizar conductas. La educación es afectada por el entorno que vive actualmente la sociedad, así que debe dar respuestas a éste, y siendo un reto al que quizá se pueda enfrentar a través de las iniciativas generadas por la calidad de la educación que se imparte bajo diferentes ambientes

globales (Espinoza, 1995).

Cuando se observa a la universidad latinoamericana, hoy se visualiza como un agente activo en los procesos de transferencia de conocimiento, desarrollo y ejecución de programas, servicios y tecnologías demandados por los diferentes sectores sociales. Es también un espacio de análisis y discusión en el estudio de los grandes problemas que afectan la sociedad, al caracterizar e identificar la naturaleza de los mismos, estableciendo propuestas estratégicas para mejorar la calidad de vida de esa sociedad; que permitan desde lo interno participar en el debate por el futuro de nuestros pueblos en el ámbito local y global.

De allí que cualquier estudio tendente a conocer posibilidades de la institución universitaria de insertarse en tal realidad, pasa por un estado de conciencia de la necesidad de autoevaluarse desde lo interno y hacia su realidad global, lo cual pasa además por conocer cuáles son las oportunidades y amenazas que le presenta el entorno y cuáles son las debilidades y fortalezas con las cuales puede enfrentarlo; estando conscientes de que los ganadores de esta nueva era globalizada son aquellos que puedan prever y enfrentar problemas, analizar y manejar información (Bracho, 2001).

Puede afirmarse entonces, como al insertarse en la universidad latinoamericana y en particular la venezolana, se observa que ésta entra como un ente transplantado de un espacio socio-cultural que miraba al medioevo, como modelo de organización socio-política; después de dos siglos y medio continua siendo una repetición de lo que nos llega desde afuera. Su historia ha sido permanentemente un monólogo reiterado de lo que llega del exterior y no ha logrado el enraizamiento necesario ni la nacionalización auténtica, que puede producir un diálogo respecto a su identidad interna (Lombardi, 1997; Máiz, 1995; Casas, 1996).

Según Navarro (2001) para explicar tal realidad es importante hacer una referencia histórica, para saber en qué momento se está y para comprender cómo se producen los cambios en las universidades, qué motiva los cambios. La historia de la universidad se remonta a la Edad Media, probablemente con las universidades de máxima autonomía que se pueda imaginar, surge fundamentalmente de estudiantes que se reúnen para contactar, para convencer a un erudito, a que los instruya. Por supuesto, se trataba de universidades elitescas, debido a la naturaleza misma de su nacimiento. Y eran universidades que tenían por objeto la preservación del saber y en todo caso la divulgación del saber en ese ámbito reducido. No se planteaban de ninguna manera la producción del conocimiento mismo ni la búsqueda del conocimiento; este se preservaba a

las organizaciones religiosas, a los conventos, a los monasterios donde estaba concentrado ese saber en sus grandes espacios para la reflexión (Navarro, 2001).

Ese es el nacimiento de la universidad como institución. Nace en una sociedad, a partir de una simbiosis de los que querían recibir el conocimiento y de los que tenían el conocimiento. Pero fundamentalmente, como necesidad y petición de los que querían recibir el conocimiento. El Estado por supuesto está ausente. El Estado como se conoce ahora, no existía en ese momento; existía una organización feudal y el poder de la iglesia.

El gran salto de las universidades probablemente se genera con la Universidad de Berlín, donde se asume la necesidad también de la búsqueda del conocimiento, la investigación científica como una motivación, como un sentido y propósito de la universidad. Allí, se produce un cambio del aspecto académico fundamental de la universidad: ésta asume una nueva función.

Ese proceso encuentra un paralelismo y simultaneidad en la universidad venezolana, a principios del siglo XIX, con los Estatutos Republicanos de Universidad dictados por el Libertador en 1827, donde se esboza no tanto el aspecto académico de la universidad, sino entre otras cosas, el problema de la democracia en la institución; entendiendo por ésta lo relativo a la equidad en la educación y en particular, su ingreso; eliminando aquella barrera que existía en la Universidad Real y Pontificia (Navarro, 2001).

Así, la reforma de la universidad con los estatutos republicanos del Libertador y de José María Vargas, también toca el aspecto académico, no lo descuida, pero el aspecto de mayor trascendencia, es el de la democratización de la institución en el sentido del acceso a la educación, pero también en la rendición de cuentas y selección de autoridades.

Más adelante se asiste a las Reformas de Córdoba, donde se ataca fundamentalmente otro aspecto del problema, que es el aspecto del poder dentro de la universidad. Es el problema del cogobierno universitario, es el aspecto de la democracia universitaria, pero desde otro punto de vista, el problema de la toma de decisiones, de cómo se reparte el poder en la universidad. Esa es la universidad de los actuales días, que en el caso venezolano, se pone de manifiesto en la universidad de hoy, con sus reformas, la del 70, que básicamente surge de la Universidad De Venanzi, del año 1958. De esa universidad nace la actual universidad venezolana que recoge toda esa tradición, e incorpora la investigación, docencia y extensión como partes fundamentales de la institución; pero deja latente un aspecto importante que es recogido por la constitución de 1999, la autonomía universitaria; aún cuando sigue manteniéndola como una comunidad de intereses, de los estudiantes y profesores.

De alguna manera recoge el sentido de la fundación original de la universidad de la Edad Media, el sentido de la fundación original de la universidad como institución, esa comunidad de intereses de los que tienen el conocimiento y los que producen el conocimiento; idea evocada también en la Ley de Universidades del 58, ratificada en el año 70, en la reforma de la Ley (Navarro, 2001).

Teniendo ese sólido fundamento, hoy la universidad debe romper concepciones paradigmáticas que la enquistan, debe pensar y concebirse, como una institución esencial para enfrentar los grandes desafíos del mundo contemporáneo, mediante la formación de ciudadanos, capaces de construir una sociedad más abierta, más justa, basada en la solidaridad, en el respeto de los derechos humanos pero sobre todo una universidad comprometida con una mejora de la calidad de vida de la sociedad; una universidad nueva, renovada y creativa, capaz de aceptar y asumir el reto de la autotransformación; un combate que debe liderizarse hacia adentro y hacia fuera, pero que es ineludible llevar adelante; el país lo exige y nuestra época también. Esa nueva universidad está urgida de reencontrarse a sí misma en la multidiversidad de sus respuestas, bajo un claustro universitario que sobrepasó los espacios convencionales y académicos tradicionales, que necesita aprender a corregir, tener voluntad política para reformar, transformar y permitir avanzar a pesar de la crisis, en la búsqueda de una universidad al servicio de la investigación y donde el espacio para la formación de un profesional sea parte del compromiso social (Bracho, 2000).

Por tanto, se hace indispensable un Nuevo Modelo de Universidad que adopte o se inserte, en una gerencia educativa, capaz de generar el "como" para el cambio; que represente la forma expedita de como manejar los recursos, para lograr los objetivos dentro de la organización; partiendo de ese postulado, debe establecer sistemas eficientes para lograr resultados satisfactorios. El talento humano es el elemento fundamental y más importante, de allí que debe ser bien seleccionado, desarrollado, evaluado y reconocido, siguiendo las exigencias de una organización generadora de conocimiento. Los cambios deben emprenderse con pensamiento positivo y optimismo, porque en los momentos de crisis, es cuando se temple el espíritu y se aprende de las experiencias para crear un futuro mejor para la universidad y el país (LUZ, 1999).

El logro y la permanencia en el tiempo de este Nuevo Modelo de Universidad, se consolida siempre y cuando, se establezca, se instrumente y se desarrolle una sólida cultura organizacional, entendida como un sistema de valores internos a la institución, sustentada en la historia, en su misión creadora, crítica y transformadora, su visión, sus estrategias, conjuntamente con las creencias, los rituales, el estilo operativo y su clima

político social; que apoye las estrategias planificadas para la conquista de los objetivos propuestos de carácter académico-administrativo, los cuales deben estar relacionados: docencia, investigación y extensión. Pero la presencia de una cultura sólida sólo se manifiesta si la comunidad de la institución, conoce lo que de ella se espera y lo internaliza, convirtiendo el trabajo en una forma de vida, donde la comunidad se sienta más comprometida con el éxito de la institución (LUZ, 1999).

El problema es como internalizar el cambio, entendido como la necesidad de adecuar la universidad a las necesidades de la sociedad en la que se encuentran inmersa, ya que si se enfoca solamente el problema puntual en estudio de la universidad, entraría en un fracaso frente al cambio. El problema de la universidad hay que inscribirlo dentro del concepto postmoderno donde interactúan de forma compleja los actores que participan en la institución, frente a los muy complejos tiempos que se están viviendo y la vinculación de esa sociedad con las nuevas reglas de juego, establecidas en la Constitución venezolana, como la participación, el protagonismo y la corresponsabilidad; elementos que deben estar presentes en la discusión de esa universidad de hoy (Navarro, 2001).

Se hace necesario entonces iniciar un camino que pasa por instaurar un proceso de reforma institucional que aporte información para la toma de decisiones, no siendo suficiente la simple descripción y diagnóstico de las situaciones, sino un proceso de permanente valoración y autoconciencia que conduzca a la transformación académico-administrativo (Nieves, 1997) tomando como base principal la generación de conocimiento y creando los lineamientos para convertirse en una organización de cambio (Drücker, 1999).

Por tal motivo, la educación debe considerarse hoy, no solamente como la esencia de la educación superior, particularmente de las universidades, sino también como un instrumento estratégico de desarrollo nacional. Así mismo, debe calificarse a la educación como la transmisión o apropiación de valores y conocimientos, como el desarrollo de habilidades, actitudes y destreza y la formación de capacidades de decisión y elección para que los miembros de una sociedad puedan convivir, comprender y transformar su medio natural, social y cultural sin dejar de tomar en cuenta las tendencias de conservación y cambio (Ferrer, et al, 2000).

Por supuesto a tal proyecto de futuro es necesario construirle viabilidad, a través de un liderazgo con o sin puesto, que despierte el letargo vivido hasta el momento (Lombardi, 1997), (Ferrer, et al, 2000), (Iriarte, 1998) de tal forma que a través de la realidad, su interrelación con la comunidad universitaria y su participación activa de retroalimentación

con los agentes sociales que interactúan con el entorno social, permitan construir un espacio propicio en el que se puedan justificar los vínculos universidad-sociedad.

Lineamientos de transformación evidenciados por las universidades nacionales en estudio

Las Universidades Nacionales y en particular la Universidad del Zulia (LUZ) y de los Andes (ULA) se encuentran en el umbral de una reforma académico-administrativa, la cual deberá realizarse generando diferentes tipos de respuestas que transformen la panorámica universitaria actual y le permita atender los nuevos requerimientos, las necesidades del entorno local y global, así como superar las exigencias de una sociedad cambiante (Ferrer, Clemenza, Romero y Rojas, 2000).

Debe reconocerse además que el modelo de universidad vigente ha mostrado limitaciones para accionar con eficiencia ante las nuevas condiciones del desarrollo científico y tecnológico; en la formación y capacitación de profesionales y en los procedimientos de distribución social de los bienes culturales y materiales.

Se hace necesario el desarrollo de un modelo de reforma basado en funciones a desarrollar un proceso de formación integral de individuos altamente formados en diferentes áreas del conocimiento, que respondan a la realidad local y a las exigencias del mundo global, y para ello debe proponer alternativas de formación integral flexibles que respondan a las necesidades del entorno; por esto se evidencia la necesidad de evaluar interna y externamente de manera permanente sus desempeños y respuestas a la sociedad (Ferrer, Clemenza, Romero y Rojas, 2000).

Según Bracho (2001), rector de La Universidad del Zulia, plantea que en este momento histórico que se está viviendo se tiene que poner los pies sobre la tierra, porque algunos quieren cambiar para no cambiar; otros quieren cambiar para retroceder y muy pocos quieren asistir a un cambio permanente.

Bracho (2001) como representante de la comunidad universitaria plantea que dentro de las políticas que impulsan la propuesta de transformación se encuentran:

- Garantizar la prosecución de la educación profesional, del joven venezolano, con la sola limitación de sus competencias, su compromiso con la región y su dedicación al logro del éxito.
- Reformar cualitativamente la educación impartida en LUZ con el fin de fortalecer planes

y programas de estudios orientados a establecer las bases de aprendizaje profesional, científico, humanístico y técnico que garantice la preparación para un desarrollo centrado en el servicio solidario al pueblo venezolano.

- Responder a la necesidad de desarrollar un talento humano capaz de adaptarse constantemente a los cambios que ocurren en el mundo y en las organizaciones, como producto de la rápida expansión del conocimiento y la demanda cada vez mayor de competencias tecnológicas.

- Fomentar la autonomía en equidad y coordinación de todas las Unidades Académicas con el órgano rector de la institución. Es necesario avanzar paulatinamente hacia la total autonomía de las mismas, de modo que puedan diseñar sus proyectos pedagógicos en conformidad con los lineamientos nacionales y estatales, bajo el ejercicio de la libertad.

Desde el momento inicial del proceso de transformación, cada Unidad Académica ha de proponerse modernizar y democratizar sus procesos para transformarse en la herramienta fundamental del programa de desarrollo social, cultural, económico y político del país en un esfuerzo por convertir a la universidad en un vínculo intersectorial del desarrollo integral de la región. El problema que preocupa a todos los ciudadanos es cómo vamos a hacer la universidad más efectiva ahora y en el futuro (LUZ, 2001).

- Igualmente se han formulado cuatro postulados que tienden a fortalecer el Proyecto de Renovación Institucional exigido por la Constitución Bolivariana; representados por una Educación Superior patrimonio de todos; como instrumento para la convivencia social; como agente esencial del desarrollo del país y en proceso de formación permanente.

Por supuesto, si se quiere lograr una transformación exitosa en la universidad, se deben implementar las siguientes acciones (LUZ, 2001):

- Buscar todos los medios posibles para involucrar a todos los participantes del proceso (directivos, docentes e investigadores, estudiantes, empleados, obreros, comunidad) en todos los aspectos del cambio.

- Invertir el tiempo y los recursos necesarios para formular un nuevo modelo de dirección que produzcan excelencia en la prestación del servicio de las funciones básicas.

- Establecer una cultura y un sistema en el que todos los involucrados en el proceso, a lo largo y ancho de cada unidad académica, tengan la oportunidad de aprender y sean capaces de mejorar continuamente su actuación para alcanzar el ideal de universidad que

se aspira: democrática y solidaria, conectada a la realidad social, cultural y productiva del país; una universidad promotora de justicia y equidad social, vinculada a la producción, la creación y la autogestión.

Por su parte, Vargas (2001) como rector de la Universidad de los Andes (ULA), afirma que no se puede hablar de una universidad de excelencia que es la que se está planteando, si no se toca la visión global del sistema educativo. Este plantea como la clave de la discusión definir la misión, de cada uno de esos elementos del sistema educativo, y fundamentalmente universitario.

Así mismo refiere como la universidad es una institución llamada a buscar, afianzar y transmitir los bienes trascendentales de la cultura mediante la generación del conocimiento y la formación de ciudadanos con conciencia crítica, capaces de contribuir con el mayor estado de justicia posible; existen muestras contundentes de que las universidades no transitan a la altura de este compromiso; salvo honrosas excepciones, se ha convertido el grueso de la institución universitaria en un espacio al servicio de los intereses particulares de los que en ellas laboran.

Se cree que el mal que aqueja la institución no es superficial ni de fácil solución. En su forma más aguda, se piensa que se trata de una degeneración de la micro-cultura universitaria. Salvo contadas e ilustres excepciones no se constituye "una comunidad de intereses espirituales que reúne a profesores y estudiantes en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre"; por el contrario, se ha convertido la institución universitaria en un espacio al servicio de los intereses de unos pocos. Esta realidad ha contribuido a la formación de un sistema "clientelar" que se afianza, cada día más, creando la mediocridad de las actividades institucionales (Vargas, 2001).

En este sentido el rector de ULA opina que el nivel académico de la mayor parte de los profesores universitarios es bajo. La mayoría carece del conocimiento actualizado que debe poseer todo profesor universitario, y de habilidades de la propia especialidad. A esta degeneración de la micro-cultura universitaria se añade la constitución de un ideal de universidad desviado de lo que se considera la auténtica misión universitaria. En efecto, la imagen deseada de universidad que parece traslucirse en discursos públicos, es la de una institución de carácter tecnológico al servicio dogmático de un particular orden social. El cultivo de la verdad, la crítica profunda y continua del orden social imperante, el afán de justicia se encuentran peligrosamente opacados por ese ideal desviado de universidad que, en el mejor de los casos, sólo pretende producir conocimiento técnico al servicio de sus particulares intereses.

Partiendo del breve diagnóstico, se señala a continuación las reformas que se consideran (Vargas, 2001):

- Reformar la normativa vigente (leyes, reglamentos y otras normas) de manera que ella defina una disciplina destinada a la búsqueda de la excelencia en la práctica universitaria. Se refiere al establecimiento de pautas que definan, de un modo más riguroso, aspectos referentes a las exigencias sobre el desempeño de los miembros de la comunidad universitaria.

- Reformar la normativa vigente de manera que defina de modo más preciso la misión universitaria y la distinga de las deformaciones a que se han estado sujetos en los últimos años. En particular, debe establecerse con claridad que la universidad no está al servicio de un orden socio-económico particular. Debe establecerse con meridiana claridad que la misión fundamental de la universidad es el cultivo del saber y de las artes y que la formación de profesionales (sólo al servicio del colectivo) y otras formas de intervención social sólo son subproductos (o medios) de esta misión fundamental.

- Reformar la normativa vigente en relación con otros aspectos como estructura de la universidad, vínculo con el resto del sistema educativo, evaluación interna y externa de la institución, ambiente académico y calidad de vida universitaria.

Es importante destacar en la apreciación de cada rector de las universidades estudiadas como ellos están conscientes de que se hace necesario un modelo de reforma que se convierta en un instrumento estratégico de desarrollo nacional. Además, están conscientes de la necesidad de generar la idea de una universidad renovadora y creativa que sea capaz de asumir el reto de la autotransformación; también refuerzan la necesidad de un debate de adentro hacia fuera, el cual es ineludible llevar adelante; han internalizado a la universidad como un espacio que trasciende cualquier frontera, pero sobre todo las fronteras del conocimiento en la búsqueda del saber. Es necesario acotar que explícitamente sólo plantean cambios en la estructura, sin tomar en cuenta de manera expresa, que el único cambio real es la actividad congruente de la comunidad universitaria y sobre todo el compromiso consecuente de los que hoy son líderes con puesto y que tendrán que dejar espacio, a los líderes que desde sus equipos de trabajo, sólo tienen el poder del conocimiento para lograr una real transformación; buscando la definición de una nueva universidad: la universidad venezolana.

Análisis situacional de las Instituciones sujetas a estudio

Como se ha argumentado en las secciones anteriores, las Universidades Nacionales se

encuentran inmersas en este proceso de transformación, y las mismas hacen grandes esfuerzos para cambiar su hacer y adaptarse a las nuevas realidades de espacios abiertos cargados de incertidumbre. Sin embargo, para efectos de este artículo, se aborda la Universidad del Zulia y la Universidad de los Andes, quienes hoy estudian de manera exhaustiva como enfrentar las nuevas realidades desde su contexto y hacia lo interno, estableciendo vínculos estratégicos para lograr algún nivel de sinergia que le permitan buscar salidas a un proceso indetenible pero al mismo tiempo marcado por la apatía, y el desapego por mejorar las condiciones imperantes que afectan el destino futuro de estas instituciones. Solo se limitó a estudiar el caso de estas dos universidades, en virtud de que en ambas se presentan elementos vinculantes comunes para la discusión.

Para obtener tal información se desarrollaron grupos focales en cada universidad, formada por representantes de la comunidad académica, a fin de conocer sus expectativas, respecto a la realidad de la transformación universitaria de cada institución.

Así se enumeran las amenazas y oportunidades, debilidades y fortalezas, que caracterizan hoy a estas instituciones, según opinión de los profesores, representantes de la comunidad universitaria que poseen líneas de mando y se encuentran involucrados en el proceso (Tablas 1 y 2).

Es importante destacar que ambas universidades coincidieron en la mayoría de las dimensiones estudiadas, en cuanto a su análisis situacional; con excepción extrema en la forma como se visualiza la actuación de la comunidad universitaria, ya que unos plantean la existencia de intereses particulares que obstaculizan el cambio (ULA), y otros la falta de motivación y desconocimiento de la necesidad de cambio (LUZ).

Además, hasta la fecha no se ha logrado un salto cualitativo en ese proceso de transición. La instituciones se caracteriza por tener una diferenciación vertical de la estructura que origina problemas de coordinación, comunicación, motivación y altos costos burocráticos. Las estructuras con las que opera son de tipo funcional, no centrada en el individuo, visualizando problema; destacando como, no se práctica un pensamiento estratégico, por el contrario lo urgente relega lo importante; existe crecimiento desmedido de la estructura organizativa; se genera crecimiento burocrático regido bajo criterios funcionales y al margen de la visión global de la universidad; se evidencia escasa integración y coordinación de las actividades de la institución e insuficiente capacidad gerencial; además de un débil liderazgo, reforzado por la ausencia de modelaje de un comportamiento preactivo.

Tabla 1. Oportunidades y amenazas de las Universidades sujetas a estudio

Oportunidades	Amenazas
Tendencia a la firma de convenios interinstitucionales entre organismos nacionales e internacionales y universidades públicas y privadas.	Presencia de la nueva Ley de Educación Superior, la cual atenta contra la autonomía universitaria.
* Posibilidad de vinculación Universidad-Sector Productivo.	Incertidumbre ante las posibilidades de ejecución de una política gubernamental tendente a intervenir los destinos de las Universidades Nacionales.
Reconocimiento por parte de CNU-OPSU a la producción y productividad de las instituciones de educación superior.	Reducción del presupuesto real asignado a las universidades.
* Oportunidades de las instituciones de educación superior de insertarse en los mercados globalizados.	* Presencia de universidades privadas y otros institutos de educación superior.
Demanda de servicios comunitarios y productivos por parte de la población y empresas públicas y privadas para con las empresas rentales y otras dependencias universitarias.	* Baja credibilidad y confianza por parte del sector productivo, hacia las respuestas oportunas del sector universitario respecto a solución de problemas concretos.

Fuente: Ferrer, et al, 2002.

Tabla 2. Fortalezas y debilidades de las Universidades sujetas a estudio.

Fortalezas	Debilidades
* Alto nivel de calificación del recurso humano.	Alto nivel de politización en la organización.
Prestigio institucional.	Elevada dependencia de una sola fuente de financiamiento (gobierno).
* Sentido de pertenencia de la comunidad zuliana frente a LUZ.	* Débil capacidad de negociación frente a gremios y sindicatos.
Experiencia en el desarrollo de actividades relacionadas con la educación superior.	* Deficiente nivel de mantenimiento y desarrollo de la infraestructura.
Aprobación del CNU en términos de funciones básicas.	Toma de decisiones orientadas a lo urgente.
Alta producción y productividad científica.	Insuficiente recurso financiero para atender a las funciones básicas universitarias.
* Alta preparación académica del egresado universitario.	* Inadecuada utilización del potencial del recurso humano.
* Existencia de un parque tecnológico universitario.	Canales de comunicación insuficientes.
**Suficiente infraestructura física para su desarrollo.	* Falta de alineación de valores compartidos que fortalezcan la cultura organizacional.
* Conocimientos sobre las nuevas tendencias de la gerencia universitaria.	** Existencia de un club de servicios con interés particulares.
	** Búsqueda del bienestar individual.
	* Falta de motivación para el cambio.
	* Desconocimiento de la necesidad de cambio.

Fuente: Ferrer, et al, 2002. * Sólo referidas por LUZ. **Sólo referidas por ULA.

Las instituciones deben estar conscientes de tal realidad y entrar en el proceso de crear una estructura más eficiente y menos burocratizada basada en la departamentalización; promoviendo la interdisciplinariedad y centrando la acción formativa en unidades académicas. Pero sobre todo debe ser capaz de reconocer la necesidad de un liderazgo académico con visión de cambio y la perentoria urgencia de adopción de una cultura organizacional que recogiendo su identidad se reformule, reconstruya y rediscuta para hacerla parte de las exigencias de un nuevo contexto producto de las demandas de una cultura cambiante y de los retos de un mundo sin fronteras.

Estas consideraciones permiten el establecimiento de estrategias o cursos de acción a seguir, entre las cuales se consideran:

- Establecer servicios de información y comunicación que permitan satisfacer los requerimientos necesarios para lograr la integración de los miembros de la comunidad universitaria, que impulse un verdadero compromiso con el proceso de transformación que se está viviendo.

- Generar discusiones referidas a la nueva Ley de Educación Superior que permitan determinar propuestas orientadas al esclarecimiento de la problemática de la educación superior, y adaptada a las nuevas realidades en la cual se desenvuelve.

- Consolidar la creación de una Comisión de Evaluación Institucional (Vázquez, Ferrer y Clemenza, 2001), con la finalidad de propiciar el desarrollo de la evaluación institucional y elaborar las directrices y políticas del proceso.

- Otorgar a la actividad de extensión autonomía para establecer una relación efectiva universidad- sector productivo, de tal forma que esta se materialice en una capacidad de respuesta que a tienda los tiempos, la eficiencia y eficacia que demandan los entes productivos en la solución de problemas específicos y que a la vez tal relación sea una fuente alterna de financiamiento, que coadyuve a solventar problemas presupuestarios y sobre todo a disminuir la alta dependencia de presupuestos reconducidos de manera tradicional por los organismos oficiales.

- Establecer una política educativa hacia la comunidad universitaria donde se desarrollen elementos de pertenencia hacia la institución atendiendo a los valores presentes en la Filosofía Gestión y sobre todo que aquellos valores que se han transmitidos a través del tiempo por todos y cada uno de los miembros que han transitado en ella y quien hoy determinan la identidad de la institución.

Consideraciones Finales

Al observar la realidad actual de la institución puede afirmarse que la universidad contemporánea que se perfila en la década del 2000, es una organización en transición; en la búsqueda por lograr ser encaminada a una etapa crítica de los modos de transmitir e indagar la verdad mediante el saber.

Se está en presencia de una institución donde se yuxtaponen tendencias para un cambio no internalizado y por tanto no articulado. Se vive además, en un contexto real bajo una organización centrada en la teoría tradicional de la organización; caracterizada por: división del trabajo, burocracia-unidad legal-normativa-moral; sólo estimación de

rendimiento teórico, acciones uniformes, fuentes de poder al servicio de pocos y centros de producción de masas.

Sin embargo, es alentador vislumbrar una universidad formada por algunos equipos de trabajo, conscientes de que se está transitando hacia la llamada sociedad del conocimiento; teniendo alto protagonismo en la innovación, la educación y creatividad de los individuos. Esta transición es esencial para todas las instituciones y en especial para las educativas; dado que muchos cambios tecnológicos y comunicacionales, filosóficos e ideológicos, se están dando frente a sus ojos y no hay forma de que se pueda operativizar el proceso.

Por ello se hace necesario que:

- Las instituciones programen acciones dirigidas a un cambio actitudinal y en la distinción entre lo que es verdaderamente vital, y a los eventos que se impone la urgencia, que desvían la atención a lo que verdaderamente es vital.
- El establecimiento de un control estratégico a fin de hacer un seguimiento a los supuestos que servirán de base a la formulación de estrategias. Se trata, entonces, de hacer una evaluación continua de aquellos criterios del entorno de la organización, para detectar hasta que punto siguen siendo válidos, respecto a los resultados esperados.
- Se hace necesario que las instituciones y los nuevos liderazgos tomen conciencia de la necesidad de identificar, analizar y evaluar aquellos elementos claves, que permitirán tener ventajas para la motivación dentro del sector universitario.
- Igualmente, es importante asegurar que la alta gerencia corporativa (formada hoy, por el Consejo Universitario), esté consciente de la urgencia de generar un liderazgo para el cambio, buscando el impulso y la motivación necesaria para lograr el proceso de reforma tan promulgado por las instituciones.
- De igual manera, se hace inaplazable que los actores universitarios involucrados asuman un compromiso real basado en la cooperación entre comunidad universitaria y agentes- actores de la región, indispensable para incorporar y enfrentar el proceso por el cual se transita, concientizando que son ellos el motor de cualquier proceso de transformación.

- Pero, cualquier iniciativa de transformación organizacional deberá tener presente que es a través de una cultura organizacional sólida, con una Visión, Misión, Objetivos y Valores alineados, donde estarían sentadas las bases para iniciar el proceso de reforma institucional. Por ello, deben generarse internamente impulsores factibles para el cambio, definidos por valores organizacionales identificados y compartidos, siempre teniendo en cuenta que la responsabilidad fundamental de generar este proceso está en cada uno de los actores del cambio, representado por la comunidad universitaria.

Referencias Bibliográficas

1. BRACHO, Domingo (2000). **Espacios de Contemporaneidad**. Venezuela: Editorial de la Universidad del Zulia.
2. BRACHO, Domingo (2001). **Transformación: urgencia de la Universidad Venezolana**. Ponencia presentada por el Rector de LUZ En: Memorias organizado por el Viceministerio de Educación Superior y la Secretaría Permanente del Consejo Nacional de Universidades. Universidad del Zulia. 24 y 25 Mayo. Venezuela, pp. 31-34.
3. BRIDGES (1996). **Líderes sin puesto**. En: Líderes del Futuro. Fundación Drücker. Editorial Norma. Colombia.
4. CAMPS, Victoria (2000). **Educación y Cultura Democrática**. En: *La Cultura de la Democracia: el futuro*. España: Editorial Ariel, S.A.
5. CASAS, Miguel (1996). **Especificidad de la Universidad Venezolana Autónoma**. En: Revista Universidad Teoría y Praxis. Ediciones Reapertura. pp. 18-27.
6. CASTELLANO, María Egilda (2001). **Transformación: urgencia de la Universidad Venezolana**. Conferencia dictada por la representante del MES. En: Memorias organizado por el Viceministerio de Educación Superior y la Secretaría Permanente del Consejo Nacional de Universidades. *Transformación: La urgencia de la Universidad Venezolana hoy*. 24 y 25 Mayo. Venezuela. pp. 3-5.
7. DRÜCKER, Peter F. (1998). **La Sociedad Postcapitalista**. Colombia: Editorial Norma.
8. ESPINOZA, Rafael (1995). **Estudios de los Mercados de Trabajo. Creación de**

- Nuevas Profesiones.** Venezuela: Fondo Editorial Esther María Osses. Universidad del Zulia. Facultad de Humanidades y Educación.
9. ESSER, K.; HILLEBRAND, W.; MESSNER, D.; MEYER-STAMER, J. (2000). **Competitividad Sistémica. Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas.** En: Revista de la CEPAL, Santiago. (www document) URL: <http://wwwbs.cs.tu.berlin.de/user/jms/1996/cepal.htm>.
 10. FERREIRA (1998). **Taller sobre alta Gerencia Corporativa.** La Universidad del Zulia. Maracaibo.
 11. FERRER, Juliana (1998). **Investigación y Universidad Contemporánea. Caso Universidad del Zulia.** En: Memoria del V Seminario de Investigación. LUZ. VAC. CONDES. Maracaibo. pp. 34-45.
 12. FERRER, J.; CLEMENZA, C.; ROMERO, D.; ROJAS, L. (2000). **Liderazgo Corporativo y Crisis Paradigmática Universitaria.** En: Revista Convergencia. Año 7, N° 23. Septiembre -Diciembre. México: Editorial UNAM. pp. 151-176.
 13. GALLARDO, A.; JIMÉNEZ, M. (2000). **El Ambiente Externo y sus efectos en las Organizaciones Productivas del País.** En: Gestión y Estrategia / N° 11-12. (www document) URL: <http://www.azc.uam.mx/gestion/num11y12/doc01.htm>. pp. 1-12.
 14. GARCÍA, Carmen (1998). **La Educación Superior en Venezuela. Una perspectiva comparada en el contexto de la transición hacia la sociedad del conocimiento.** En: Cuadernos CENDES. Año 15. N° 37. Enero-Abril. Venezuela: Segunda Época. pp. 43-54.
 15. UNESCO (1998). **De la Universidad a los Sistemas Universitarios.** IESALC-Unesco Caracas.
 16. IRIARTE, Genoveva (1998). **De la Universidad a los Sistemas Universitarios.** En: Memorias del Encuentro Internacional. El plan de transformación de la educación superior para América Latina y el Caribe, un desafío para Colombia. IESAL/UNESCO. Venezuela.
 17. LA UNIVERSIDAD DEL ZULIA (2001). **Lineamientos del Plan de Transformación.** Venezuela: Editorial de la Universidad del Zulia (EDILUZ).
 18. LA UNIVERSIDAD DEL ZULIA (1998). **Plan de Desarrollo Estratégico.** LUZ.

Venezuela

19. LOMBARDI, Ángel (1997). **Catedral de Papel**. Segunda Edición. Venezuela: Ediciones Astro Data.
20. MALDONADO, Ricardo (2001). **Transformación: urgencia de la Universidad Venezolana**. En: Memorias organizado por el Viceministerio de Educación Superior y la Secretaría Permanente del Consejo Nacional de Universidades. Universidad de Carabobo. 24 y 25 Mayo. Venezuela. pp. 35-43.
21. MAYZ V., Ernesto (1995). **La Universidad y la Idea del Hombre**. En: Revista en torno a la Universidad. Venezuela: Ediciones LUZ.
22. NAVARRO D., Héctor (2001). **Transformación: urgencia de la Universidad Venezolana**. En: Memorias organizado por el Viceministerio de Educación Superior y la Secretaría Permanente del Consejo Nacional de Universidades. Ministerio de Educación, Cultura y Deportes. 24 y 25 Mayo. Venezuela. pp. 7-10.
23. NIEVES, Fulvia (1997). **Calidad y Pertinencia de la Investigación Universitaria en el Marco de los Nuevos Paradigmas**. En: Memorias del Seminario organizado por Servicio Universitario Mundial, Santiago – Chile. pp. 1-23.
24. Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU) (1999). **Informe Estadístico**. Unidad de Estadísticas. Caracas.
25. ROBBINS, Stephen (1998). **El Liderazgo en las Organizaciones de Aprendizaje**. En: Hesselbein, I.; Goldsmith, Marshall y Berklard, Richard. *El Líder del Futuro*. España: Editorial Deusto.
26. SENGE, Peter (1993). **La Quinta Disciplina**. Barcelona: Editorial Granica.
27. VARGAS, Genry (2001). **Transformación: urgencia de la Universidad Venezolana**. En: Memorias organizado por el Viceministerio de Educación Superior y la Secretaría Permanente del Consejo Nacional de Universidades. Universidad de los Andes. 24 y 25 Mayo. Venezuela. pp. 21-30.
28. VAZQUEZ, José Luís; FERRER, Juliana; CLEMENZA, Caterina (2001). **Transformación universitaria bajo la óptica de la autoevaluación. Caso La Universidad del Zulia**. En Revista Ciencias de Gobierno. Año 5, No. 10. Julio-Diciembre. pp 124-139.