

PROCESOS DECISORIOS DE POSTGRADO EN UNIVERSIDADES DE VENEZUELA. EL CASO DE DOS UNIVERSIDADES PÚBLICAS

Dr. José Gómez Zamudio *gomezamudio@yahoo.com*
UPEL-Maracay

Dra. Marcela Magro Ramírez *marcela@cantv.net*
UPEL-El Mácara

Recibido: 23/11/2006 **Aceptado:** 23/02/2007

Resumen

En este artículo se reportan los resultados de una investigación que tuvo como propósito caracterizar los procesos de toma de decisiones en el área de postgrado de universidades Venezolanas para fundamentar una mejor explicación e interpretación de los mismos con base en la variedad de concepciones teleológicas de diferentes grupos de actores que interactúan en su seno. En la investigación se plantea que la mayoría de los problemas en los procesos básicos de docencia, investigación, extensión y producción de las universidades son consecuencia, entre otros factores, de la baja calidad de sus procesos decisorios. En las dimensiones ontológica y epistemológica, la investigación se desarrolló desde una perspectiva naturalista con elementos de las modalidades interpretativa y crítica. El diseño metodológico fue estructurado a partir de la Teoría Fundamentada, complementada con aportes de la Teoría de la Acción y de la Sistemología Interpretativa. De los resultados obtenidos se infiere que las decisiones en las universidades se desarrollan en el marco de una serie de condiciones estructurales, de las cuales algunas son relativamente rígidas y otras de mayor flexibilidad. Entre las primeras se encuentran las estructuras organizativas y las normativas de funcionamiento, mientras que en las segundas se ubican los tipos de decisiones y la participación.

Palabras Clave: procesos decisorios, universidades, postgrado, Teoría Fundamentada, tipos de decisiones, participación.

DECISION MAKING PROCESSES IN TWO PUBLIC VENEZUELAN UNIVERSITIES GRADUATE STUDIES

Abstract

This paper reports the outcome of a study to characterize decision making processes in graduate areas of Venezuelan universities aimed to explain them taking into account the Interpretation of a variety of teleological conceptions of a group of actors. The work considers that most of the problems in teaching, research, extension and production basic processes come from low quality in decision making. From the ontological and epistemological dimensions, the study was developed under a naturalistic perspective and some interpretive and critical elements. The research methodology was developed from Grounded Theory and enhanced with Action Theory and Interpretative Sistemology. From the results, the inference was made that decisions are taken under a set of structural conditions, some relatively rigid and some more flexible. From the rigid, organizational structures and working rules were identified, while from the more flexible, types of decisions and participation in decision making were identified.

Key Words: decision processes, universities, graduate studies, grounded theory, decision types, participation.

Introducción

La característica distintiva del hombre en relación con los demás seres vivos es la capacidad de elegir el curso de sus acciones. El órgano específico que marca esta diferencia fundamental es el cerebro, el cual en el ser humano es capaz de conocer, deliberar, valorar y decidir. En el caso de un solo individuo, el proceso por el cual se llega a una decisión depende fundamentalmente de él mismo, siendo a su vez capaz de transformarla en acción y de almacenar la información correspondiente en su cerebro y transmitirla a sus semejantes por medio del lenguaje (Savater, 2003). Sin embargo, aún las decisiones muy individuales son condicionadas en mayor o menor grado por otras personas y por el ambiente.

En los grupos humanos, el proceso para la toma de decisiones es influenciado por los valores, creencias, preferencias y criterios de sus integrantes, así como por el grado de formalidad de su constitución y funcionamiento.

Las decisiones en las organizaciones se producen a lo largo de toda su existencia y aún antes. Por decisión se entiende la asignación de recursos a una opción previamente seleccionada entre dos o más, con la finalidad de transformar, en el marco de una situación dada, un estado de cosas (Spradlin, 2004).

En todas las etapas de la vida de una organización se producen procesos decisorios en los cuales están presentes por lo menos tres fases, a saber: 1) Identificación de la situación, 2) Formulación de alternativas de solución y 3) Selección de la decisión (Simon, 1982).

La consecuencia de una decisión es su implementación por medio de acciones que conducirán a ciertos resultados acordes en mayor o menor grado con los esperados para la alternativa seleccionada en el proceso decisorio. Los resultados obtenidos por la implementación de una decisión también serán afectados por incertidumbres no controladas al ejecutar las acciones previstas para su logro. Por lo general, cuando los resultados coinciden con las expectativas de la decisión, se le atribuye el éxito al proceso decisorio y a su implementación, mientras que cuando se obtiene un fracaso se le atribuyen las causas a las incertidumbres del azar.

Un buen proceso decisorio aumenta las posibilidades de éxito de la opción seleccionada pero no lo garantiza, por cuanto también dependerá de la calidad de las acciones implementadas y de los factores de incertidumbre producto del azar.

En este sentido, los objetivos formales de las organizaciones sirven de punto de partida para la formulación de sus procesos, los cuales a su vez son el fundamento para el diseño de su estructura funcional. Por ello, la elaboración de planes a corto, mediano y largo plazo, le facilita a una organización acometer y controlar el desarrollo de sus actividades para finalmente evaluar sus resultados y retroalimentar el proceso, siempre interactuando con el medio ambiente. Todo este conjunto de elementos puede considerarse como un sistema de actividades o procesos que constituyen la organización.

En este contexto, las universidades son organizaciones donde se desarrollan diferentes tipos de procesos, entre los cuales se pueden identificar los fundamentales y los de apoyo; los primeros, también denominados medulares, son los relacionados con las funciones de docencia, investigación, extensión y producción; mientras que, entre los de apoyo se encuentran los procesos jurídicos y los de planificación, información, comunicación y auditoría, entre otros. Ambos tipos de procesos requieren a su vez de procesos decisorios.

El estudio de los procesos se facilita con el uso de modelos teóricos, los cuales sirven de base a la formulación de los sistemas de actividades a realizar por los diferentes actores requeridos por las organizaciones. Los modelos son representaciones esquemáticas, en algunos casos gráficas, de los procesos y estructuras que se quieran estudiar.

Las políticas del Estado venezolano para el desarrollo y vinculación de la Educación Superior con las comunidades, imponen la revisión de los mecanismos de evaluación de los rendimientos académico-administrativos, así como de los criterios para la asignación de los recursos para el funcionamiento de las instituciones universitarias. A partir del año 2000, el Consejo Nacional de Universidades (CNU), a través de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), comenzó a desarrollar un proyecto denominado Sistema de Evaluación y Acreditación de las Universidades (SEA). Con ese proyecto se aspiraba a diseñar e implantar, con la participación de las mismas instituciones, un sistema permanente para evaluar la creación de universidades y sus programas, así como para el seguimiento y la rendición de cuentas tanto a nivel de pregrado como de postgrado (Villarreal, 2000). Como parte de este SEA, las universidades desarrollaron procesos de auto evaluación que han permitido identificar, entre otros, los siguientes problemas: poca pertinencia social, oferta y demanda desacopladas, diseños curriculares desfasados, estudios de postgrado desconectados de necesidades de investigación, desactualización tecnológica y profesional, fundamentación legal y normativa anticuada, dificultades de financiamiento, altos costos operativos y bajos rendimientos académicos y administrativos. Toda esta problemática trae como consecuencia la desconexión de las universidades con las necesidades de las comunidades y con los planes del Estado. Una de las principales causas de los problemas que afrontan las universidades nacionales es la lentitud e ineficiencia del proceso de toma de decisiones.

En este artículo se reportan los resultados de una investigación cuyo propósito fue caracterizar los procesos decisorios en las Universidades Nacionales de Venezuela con la finalidad de interpretarlos con base en la variedad de concepciones teleológicas de diferentes grupos de actores que interactúan en su seno. A continuación se presenta el diseño metodológico aplicado, una reseña de los principales modelos teóricos de decisiones utilizados por las organizaciones y los resultados y conclusiones obtenidos en relación con los procesos decisorios que tienen lugar en el área de postgrado en dos universidades públicas venezolanas.

Diseño Metodológico

El proceso investigativo se orientó por el esquema presentado por Rodríguez, Gil y García (1996) para las investigaciones cualitativas; tal como ellos lo plantean, la investigación se inició en un área de interés amplia, con una fase preparatoria seguida de un trabajo de campo, una fase analítica que condujo a unos resultados y la elaboración del informe respectivo. Estas cuatro fases no siguieron una secuencia lineal. Al contrario: constituyeron un proceso iterativo, en el que cada fase se fue superponiendo a la siguiente y a la anterior hasta que se logró un grado de elaboración satisfactorio a juicio del investigador y de otros miembros de la comunidad académica vinculados al campo de indagación. Después de cada fase se retornó a las anteriores, cuando se consideró necesario, hasta configurar el informe final de la investigación.

La aplicación de este enfoque en la fase preparatoria, compuesta por dos etapas (una reflexiva y otra de diseño), condujo a la elaboración de un proyecto de investigación que contempló el desarrollo de un marco referencial que se fue ampliando en forma progresiva y sirvió de base para orientar la selección de las categorías iniciales y, posteriormente, mantenerse como punto de referencia para contrastar con los resultados finales.

La fase del trabajo de campo condujo en la primera etapa a la selección de dos instituciones universitarias representativas: la Universidad de Los Andes (ULA) y la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) También condujo al análisis comparativo de sus procesos decisorios en el nivel superior. En una segunda etapa se pasó a considerar dichos procesos en el nivel técnico operativo de la UPEL y se procedió a la construcción de datos a través del acceso, selección y recolección de la información suministrada por actores de este estrato en el área de postgrado. La fase analítica comprendió el procesamiento, análisis e interpretación de los datos para obtener los resultados de la investigación. Por último, la cuarta fase se refiere a la elaboración del informe que recoge lo realizado en las fases anteriores, así como las reflexiones, conclusiones y recomendaciones derivadas de todo el proceso investigativo.

El diseño de la investigación generó en el nivel técnico operativo del área de postgrado de la UPEL un procedimiento estructurado, basado fundamentalmente en un enfoque combinado de la Teoría Fundamentada y la Teoría de la Acción Humana, complementado con elementos provenientes de la Sistemología Interpretativa, lo cual facilitó la triangulación e interpretación de los resultados.

El procedimiento inherente al Método Comparativo Continuo (MCC), derivado de la Teoría Fundamentada, se complementó con la estrategia del muestreo teórico, según el cual cada caso se va seleccionando intencionadamente de acuerdo con su potencial para contribuir a refinar y expandir los conceptos y categorías generadas (Glaser y Strauss, 1967; Strauss y Corbin, 1998).

El proceso comparativo se desarrolló progresivamente hasta alcanzar una saturación teórica, la cual es el criterio representativo de la imposibilidad de encontrar datos adicionales que añadan nuevas propiedades a las diferentes categorías ya identificadas (Rodríguez, Gil y García, 1996).

Todo el proceso de recolección, análisis y procesamiento de la información se desarrolló con el apoyo del programa informático de análisis cualitativo Atlas/ti, (Muhr, 2001).

Las Decisiones en las Organizaciones

Para Fuenmayor (2001), una organización es un sistema de actividades humanas diseñadas bajo un cierto orden y formalmente realizadas con el propósito de cumplir un fin explícitamente predefinido. Por otra parte, un sistema de actividades puede ser entendido como un proceso cuyo sentido está fundado en la necesidad de transformar un estado de cosas en otro (Spradlin, 2004). Cada proceso es responsabilidad de un grupo de personas denominadas actores, los cuales disponen de una serie de recursos o bienes materiales para cumplir los fines prefijados. La eficiencia del proceso puede medirse en términos de economía en recursos y tiempo para alcanzar los objetivos organizacionales. El diseño de estos procesos se facilita con la utilización de modelos teóricos de decisiones (Fuenmayor, 2001).

Agrega el autor precitado que las distintas maneras de organizar los sistemas de actividades y de procesos sirven de fundamento al diseño y configuración de diferentes modelos organizacionales. En estos modelos es posible identificar dos concepciones fundamentales de las organizaciones: la mecanicista y la interpretativa.

En relación con la concepción mecanicista, esta considera a los seres humanos que laboran en la organización, como “recursos” o piezas de una maquinaria organizacional. Desde este punto de vista, el modelo organizacional es diseñado para tratar de obtener un modo más eficiente de agrupación de los recursos humanos y materiales para cumplir los objetivos formales previamente definidos.

Las herramientas de diseño más utilizadas en la concepción mecanicista de las organizaciones son las estructuras organizativas y las configuraciones básicas. Entre las primeras, las estructuras más utilizadas son las siguientes: jerárquica, de línea y staff, funcional, de sobre posición de enlaces, matricial y de comités.

En la estructura jerárquica existe un ápice estratégico desde donde se vigila la totalidad de la organización y pueden existir gerentes intermedios entre la máxima autoridad y el núcleo de operaciones.

Para la estructura de línea y staff, además de la jerarquía vertical, se agregan grupos de analistas especializados por área que constituyen una tecno estructura de asesoría sin autoridad directa, denominada staff.

La estructura funcional se basa en el principio de especialización de funciones para cada tarea. Esto permite que cada cargo se concentre exclusivamente en su trabajo o función y no en las demás tareas secundarias, reportando ante expertos en su campo de especialización.

En la estructura de sobre posición de enlaces se agrupan dos o más unidades de línea o staff sin tener que pasar por los canales administrativos. Estos puestos, por lo general, no cuentan con autoridad

formal, por lo que las personas que los ocupan deben utilizar estrategias de negociación para coordinar las partes involucradas.

En el contexto de la estructura matricial, dos o más gerentes son designados mancomunadamente como responsables de las mismas decisiones. Esta estructura de autoridad dual puede ser permanente, como en el caso de algunas transnacionales e instituciones con distintos núcleos geográficos; o temporal, como es el caso del trabajo por proyectos, donde las unidades y sus integrantes se desmovilizan una vez que lo han finalizado (Mintzberg y Quinn, 1986).

En el caso de la estructura de comités, las decisiones para ciertas áreas se toman en sesiones de organismos en los cuales participan representantes de los diversos sectores o dependencias involucradas.

En Venezuela, la estructura predominante para las universidades autónomas es la jerárquica y para las universidades experimentales lo es la matricial. En ambos tipos de institución se aprecian elementos de la estructura de línea y staff y de la de comités.

Desde la perspectiva de la Sistemología Interpretativa, según Fuenmayor (2001), los objetivos formales de la organización pueden ser entendidos de manera distinta por diferentes personas. También pueden coexistir fines diferentes a los formales, siempre y cuando hagan inteligibles ciertas acciones organizacionales. Los diferentes modos de interpretación subjetiva de una organización constituyen sistemas interpretativos dentro del ambiente socio organizacional o micro sociedad constituida por sus actores.

Al compararse las concepciones mecanicista e interpretativa de las organizaciones es posible observar que la primera puede considerarse como punto de partida para la segunda (Fuenmayor, 2001).

Los objetivos formales, según el enfoque interpretativo, constituyen la antesala para la selección o diseño de los modelos teóricos de decisiones que, a su vez, servirán de base a la organización de los procesos o sistemas de actividades a ser realizadas con el uso eficiente de los recursos materiales disponibles por los diferentes actores requeridos por las organizaciones.

Los modelos de decisiones en las organizaciones han venido evolucionando desde una concepción estrictamente jerárquica a una democrática y hasta el extremo de una anárquica o de caos (March, 1988, Choo, 1998). Más recientemente la clasificación de estos modelos de decisiones se ha orientado hacia la consideración del grado de influencia de factores claves como la precisión y el consenso en relación con las metas a alcanzar, el grado de conflictividad interna entre los miembros de la organización y el nivel de incertidumbre técnica de la información requerida para su funcionamiento. De acuerdo con estos factores los modelos de decisión pueden ser básicamente de cuatro tipos: Racional, Político, Anárquico y de Procesos. El Modelo Racional está orientado por las metas de la organización y guiado por reglas, rutinas y programas de actividades bien definidos y aceptados por la gran mayoría de sus miembros. Según este modelo la toma de decisiones está dirigida hacia objetivos e inducida por problemas y la organización actúa de una forma racional en lo referente a su intención y a su procedimiento (March, 1994).

Las metas y los intereses en el Modelo Político son conflictivos aunque hay consenso en relación con las reglas de juego y los resultados esperados. Este modelo considera la política como el mecanismo de elección de la decisión cuando diversos actores ocupan posiciones que ejercen distintos niveles de influencia por lo que las decisiones son el resultado de un proceso de negociación (Allison, 1971).

En el caso particular del Modelo Anárquico las metas son ambiguas y los procesos para alcanzarlas no están claramente establecidos. En este modelo se comparan las organizaciones con recipientes de basura donde los participantes echan los problemas y las soluciones; por lo que las decisiones son el resultado de la interacción de estos elementos con los intereses de los participantes y las oportunidades que surgen de las diversas situaciones que se presentan. (March, 1988).

El Modelo por Procesos está orientado al alcance de las metas a través de múltiples opciones, a la vez que contempla soluciones alternativas. Este modelo establece una serie de fases y ciclos que dan la estructura a actividades de toma de decisiones que son manifiestamente complejas y dinámicas. Las tres fases centrales son identificación, desarrollo y selección (Mintzberg, et. al., 1976).

Los procesos decisorios de postgrado

Para el estudio de los procesos decisorios de las universidades se seleccionaron dos instituciones representativas de los tipos de modelos existentes en Venezuela: Una autónoma (ULA) y otra experimental (UPEL). En una primera fase, la indagación se realizó en el nivel superior de las dos organizaciones. Con base en las similitudes observadas en el área de postgrado, para la segunda fase el trabajo de campo se continuó con una sola de ellas (UPEL) en el nivel técnico operativo de dicha área.

Los resultados de esta investigación permitieron caracterizar los procesos decisorios de postgrado en el marco de una serie de condiciones estructurales de las cuales algunas son rígidas y otras relativamente flexibles. Las condiciones rígidas resultaron ser fundamentalmente la estructura organizacional y las normativas de funcionamiento, mientras que como relativamente flexibles fueron calificadas los tipos de decisiones, la participación y los propios procesos decisorios.

Estructuras Organizativas y Normativas

En relación con las estructuras organizacionales predominantes, a partir de la documentación formal, se identificaron dos tipos: la jerárquica para el modelo de universidad autónoma (ULA) y la matricial para la experimental (UPEL). Los dos modelos contienen a su vez elementos de la estructura jerárquica y de staff y de la de comités con la configuración básica de las organizaciones profesionales (Cuadro 1)

Cuadro 1.

Modelos de organización de las universidades en Venezuela

Institución Tipo	Modelo de Organización	Instrumentos Legales de Funcionamiento	Cuerpos Directivos
Universidad de Los Andes (ULA)	Universidad Autónoma. Estructura organizativa predominante: Jerárquica	Ley de Universidades Gaceta No. 1.429 del 08/09/70	Consejos de Facultades Consejo Universitario
Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL)	Universidad Experimental Estructura Organizativa predominante: Matricial	Ley de Universidades (1970) Decreto 2176 (1983) Resolución 22 (28/01/88) Resolución 37 (04/02/88) Reglamento General (06/07/93)	Consejos Directivos Consejo Universitario Consejo Superior

Nota: Información tomada de Ley de Universidades 1970 y Reglamento General de UPEL 2000.

En cuanto a los cuerpos directivos, el análisis comparativo realizado documentalmente arrojó que las funciones del Consejo Universitario del modelo autónomo (ULA) son compartidas teóricamente en la experimental (UPEL) con el Consejo Superior (Ver Cuadro 2).

Cuadro 2.

Análisis de funciones del Consejo Superior y Consejo Universitario

Categoría	MODELO 1	MODELO 2
	ULA	UPEL
Funciones Básicas del Consejo Superior	No incluye este cuerpo directivo	Establecer las políticas Aprobar planes y presupuestos Conocer y opinar sobre la evaluación institucional Informar al MES sobre políticas, planes y evaluaciones Aprobar la creación de nuevos institutos o incorporación de otros ya existentes Conocer y aprobar diseños curriculares de carreras y sus respectivos planes de estudio Conocer y aprobar lineamientos generales de investigación y extensión Conocer y aprobar modificaciones al Reg. General

Cuadro 2 (Cont.)

Categoría	Modelo 1 ULA	Modelo 2 UPEL
Funciones básicas del Consejo Universitario	Coordinar labores de enseñanza, de investigación y demás actividades académicas Conducir las relaciones interinstitucionales nacionales e internacionales Crear, modificar y suprimir Facultades, Escuelas, Institutos y demás dependencias Proponer presupuesto al CNU Decidir sobre reválidas, equivalencias y traslados Fijar aranceles, y procedimientos de selección de alumnos Establecer medidas disciplinarias Autorizar contrataciones de Personal Académico Designar representantes de la Universidad Conceder títulos honoríficos y otras distinciones Organizar un servicio de orientación vocacional Reglamentar elecciones Dictar, conforme a pautas del CNU, su propio régimen de seguridad y previsión social Autorizar contratos, adquisición, enajenación y gravamen de bienes. Dictar reglamentos y normas internas	Coordinar labores de docencia, investigación y extensión Dictar reglamentos Aprobar contrataciones Crear e incorporar nuevos Institutos Conceder títulos y distinciones especiales Aprobar los diseños curriculares Establecer el número de alumnos y las normas de ingreso Incorporar y retirar personal Aprobar ascensos Aprobar revalidas, equivalencias, convalidaciones y acreditaciones. Aprobar la Memoria y Cuenta de sus autoridades

Posteriormente en la observación del comportamiento empírico de las dos instituciones se pudo constatar que en ambas el Consejo Universitario funciona de manera similar, absorbiendo en la experimental las funciones que le corresponderían al Consejo Superior, el cual nunca se ha instalado. Por su parte, los Consejos de Facultad del modelo autónomo son equivalentes a los Consejos Directivos de los Institutos.

En cuanto a las normativas de funcionamiento se contempla en los respectivos documentos el uso de Reglamentos Internos para cada uno de los cuerpos directivos en ambas instituciones y el registro de las decisiones en las actas y resoluciones correspondientes a cada sesión. En el caso de la experimental, no se ha elaborado el Reglamento Interno del Consejo Superior, por cuanto no ha funcionado este cuerpo (ver Cuadro 3).

Cuadro 3.
Normativas de Funcionamiento y Registro de Decisiones

CATEGORÍA	MODELO AUTÓNOMO ULA	MODELO EXPERIMENTAL UPEL
Cuerpos Directivos	Consejo Universitario Consejos de Facultad	Consejo Superior Consejo Universitario Consejos Directivos
Normativa de funcionamiento	Reglamento Interno del Consejo Universitario Reglamento Interno de los Consejos de Facultad	Reglamento Interno del Consejo Universitario Reglamento Interno de los Consejos Directivos
Registro de Decisiones	Actas y Resoluciones de: Consejo Universitario Consejos de Facultad	Actas y Resoluciones de: Consejo Superior Consejo Universitario Consejos Directivos

Nota. Información tomada de Ley de Universidades 1970 y Reglamento General de UPEL 2000.

Cuando se consideran las decisiones específicas de postgrado, se encuentra que por lo general las mismas son previamente formuladas y propuestas por dependencias y organismos especializados correspondientes reglamentariamente a dicha área. En los dos modelos de instituciones se contemplan figuras equivalentes como lo son los Coordinadores Generales quienes reportan al Consejo Universitario a través de los Vicerrectores correspondientes. En la autónoma, el Vicerrector Académico y en la experimental, el Vicerrector de Investigación y Postgrado. Asimismo se contemplan organismos equivalentes (Consejo de Estudios de Postgrado y Comisión Coordinadora de Investigación y Postgrado) donde están representados por Coordinadores Generales y Subdirectores las diferentes Facultades o Institutos. Aún cuando la estructura organizativa predominante en cada Institución es diferente (jerárquica en la autónoma y matricial en la experimental), para el área de postgrado las dos se rigen por un modelo matricial.

En efecto, en ambas universidades los estudios de postgrado reportan a dos niveles de autoridad combinados: el nivel corporativo representado por los Vicerrectorados Académico y de Investigación y Postgrado, y el nivel institucional representado por los Consejos de Facultad y Directivos respectivamente. De las entrevistas realizadas a los Coordinadores Generales de Postgrado en las dos instituciones, se infiere además que los procesos decisorios a nivel técnico operativo del área de postgrado son similares, por cuanto en cada Facultad de la ULA, son coordinados por las Comisiones de Postgrado mientras que en cada Instituto de la UPEL la coordinación reposa en los Consejos Técnicos Asesores de Postgrado. El cuadro 4 presenta un resumen del análisis comparativo de los estudios de postgrado, resaltando las similitudes y diferencias en las dos instituciones consideradas.

Cuadro 4

Resumen del Análisis Comparativo de los Estudios de Postgrado en ULA y UPEL

Modelo Autónoma (ULA)	Modelo Experimental (UPEL)
Estructura organizativa matricial	Estructura organizativa matricial
Vicerrector Académico	Vicerrector de Investigación y Postgrado
Coordinación General corporativa	Coordinación General corporativa
Consejo de Estudios de Postgrado	Comisión Coordinadora de Investigación y Postgrado
El Coordinador General de Postgrado tramita y coordina acciones con otras instancias	El Vicerrector de Investigación y Postgrado, asistido por la Coordinadora Nacional, tramita y coordina acciones con otras instancias
Relaciones directas de Coordinador General con CCNPG y con NAP	Relaciones directas de Coordinadora Nacional con CCNPG y con NAP
Coordinación con Planificación para informes de evaluación al CNU	Coordinación con Planificación para informes de evaluación al CNU
Administración centralizada de recursos financieros	Administración descentralizada de recursos financieros
Comisión de Postgrado por Facultad	Comisión Coordinadora de Investigación y Postgrado por Instituto
Cursos no conducentes a grado académico aprobados por CEP	Consejo Técnico Asesor de Postgrado por Instituto
Cursos en línea en la modalidad semi-presencial	Consejo Técnico Asesor del Vicerrectorado de Investigación y Postgrado
Participación en redes integradas de Postgrado	Reuniones de Coordinadora Nacional con Coordinadores Generales de Institutos
	No existen normativas para acreditación de cursos no conducentes a grado académico
	No se ofertan cursos en línea
	No se participa en redes integradas de postgrados

Nota. Cuadro elaborado con información suministrada en entrevistas concedidas por coordinadores generales de postgrado de ULA y UPEL, 2004.

Procesos Decisorios de Postgrado en la UPEL

El análisis comparativo realizado condujo a la decisión de continuar la investigación a nivel técnico operativo en sólo una de las instituciones consideradas, dada la similitud de los procesos en el área de postgrado en ambas organizaciones. La universidad seleccionada fue la UPEL.

Las condiciones estructurales relativamente flexibles que intervienen en las decisiones de una organización universitaria fueron identificadas por medio del trabajo de campo desarrollado en el área de postgrado de cinco¹ de los Institutos Pedagógicos de la UPEL. Estas condiciones fueron agrupadas en tres familias de categorías: tipos de decisiones, participación y procesos decisorios. Se identificaron tres clases o tipos de decisiones: operativas, intermedias y superiores. Las decisiones operativas son realizadas por los coordinadores de programas y subprogramas de postgrado y son tomadas en concordancia con lo contemplado en planes y presupuestos previamente aprobados, por lo que disponen de la asignación de recursos para su aplicación. Las decisiones intermedias se refieren generalmente a propuestas de organización y planificación académica que son gestionadas por el Subdirector de Investigación y Postgrado. Las decisiones superiores comprenden las disposiciones de los organismos y autoridades del más alto nivel corporativo e institucional. (Gráfico 1).

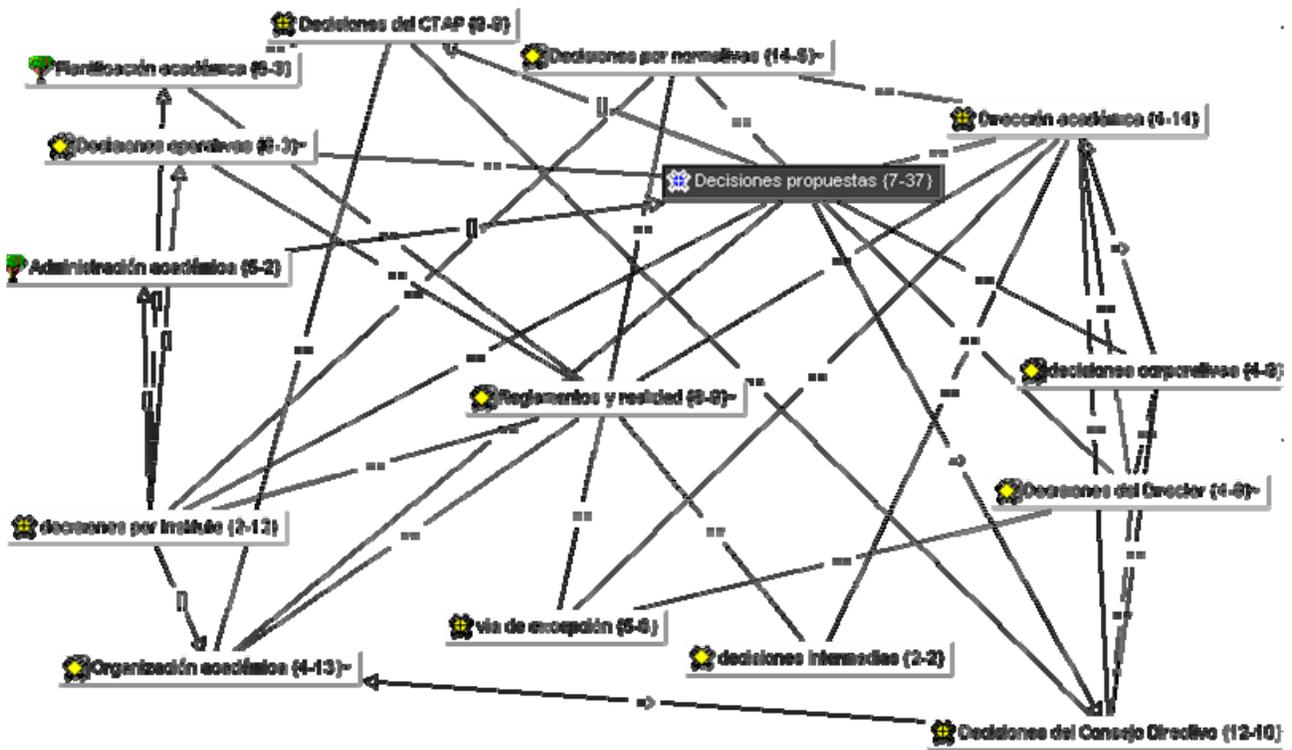


Gráfico 1. Tipo de decisiones de postgrado.

La participación en decisiones del área de postgrado se agrupa en cuatro categorías: óptima, limitada, ejecutiva y conflictiva. La óptima se refiere a la ejercida libremente por los miembros del nivel técnico operativo de postgrado; la limitada alude a la participación compartida con otras instancias institucionales; se maneja como ejecutiva la proveniente de las instancias superiores, institucionales o corporativas, en las cuales el nivel técnico operativo no tiene participación formal; y la conflictiva la que se opone, consciente o inconscientemente, a las metas compartidas por la mayoría de los integrantes del equipo de postgrado en un Instituto (Gráfico 2).

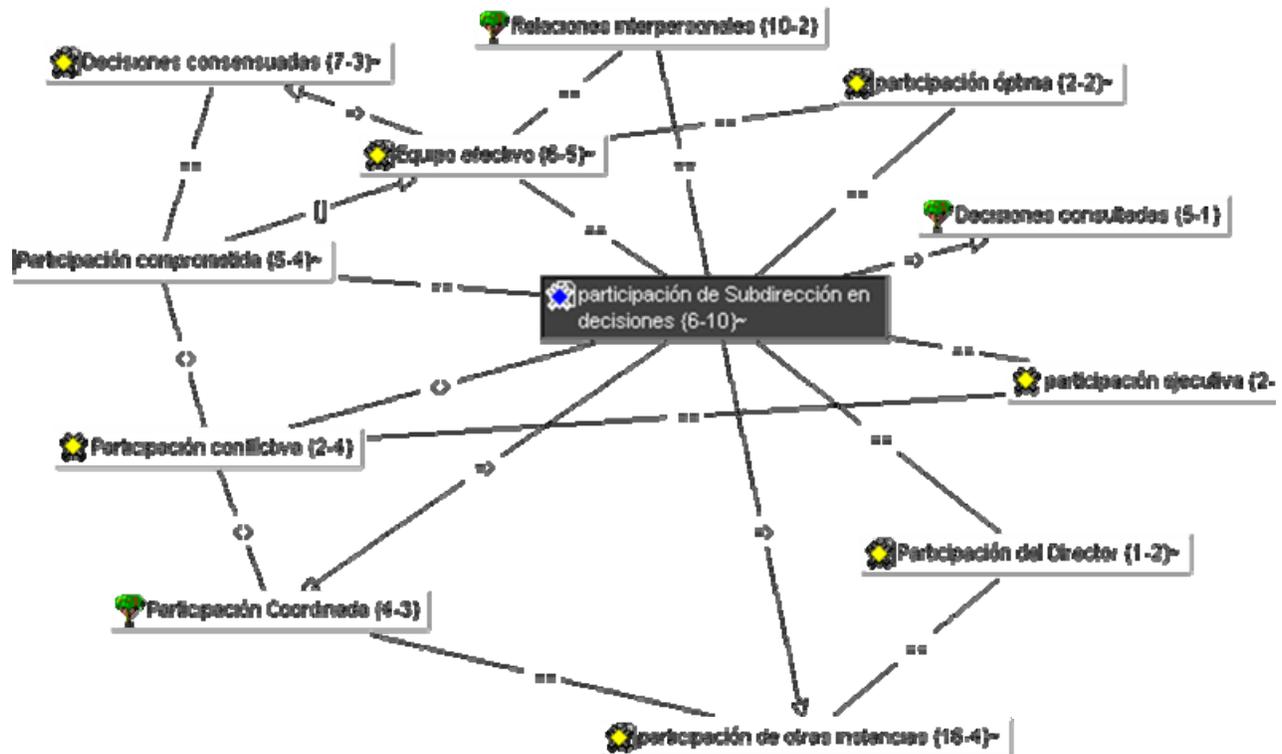


Gráfico 2. Participación en decisiones de postgrado.

Los procesos decisorios de postgrado pueden ser: formales, de diseño e informales. Los procesos formales están normados y a su vez pueden ser de planificación, de coordinación del equipo de postgrado, de coordinación institucional y de coordinación corporativa.

En algunas ocasiones hay procesos formales que se desarrollan a través de los niveles técnico operativo y superior. Los diferentes niveles de decisiones comprenden a su vez subniveles, que pueden estar interconectados entre sí a través de la estructura organizativa de la Universidad. El nivel técnico operativo comprende los subniveles de ejecución, de equipo y de coordinación. El nivel superior comprende los subniveles institucional y corporativo.

El diseño de procesos tiene como finalidad la formulación de normativas para ser aplicadas en procesos formales o en la evaluación de las existentes para mejorar su eficiencia. El diseño de procesos contempla el control y la evaluación de procesos. El control de procesos está orientado a la identificación, registro y análisis de los que se aplican en la formulación de las diferentes decisiones tomadas en la organización con la finalidad de verificar el cumplimiento de las respectivas disposiciones normativas. La evaluación de procesos se refiere a la medición del desempeño organizacional para el mejoramiento continuo de la eficiencia de los procesos y para el diseño de otros nuevos cuando se requiera.

Los procesos informales no siguen la normativa previamente establecida o no tienen regulaciones

por escrito. Pueden ser irregulares o comunicacionales. Los irregulares representan situaciones en las cuales no se siguen las normas establecidas en perjuicio de la institución o de miembros de la academia. Pueden tener origen en el uso de vías de excepción para tramitar planteamientos individuales de los miembros del nivel técnico operativo de postgrado, lo cual a su vez puede estimular participaciones conflictivas en relación con propuestas no compartidas de equipo. Los comunicacionales informales poseen propiedades que indican que las relaciones personales entre diferentes miembros de la organización facilitan el alcance de las metas del programa de postgrado (Gráfico 3).

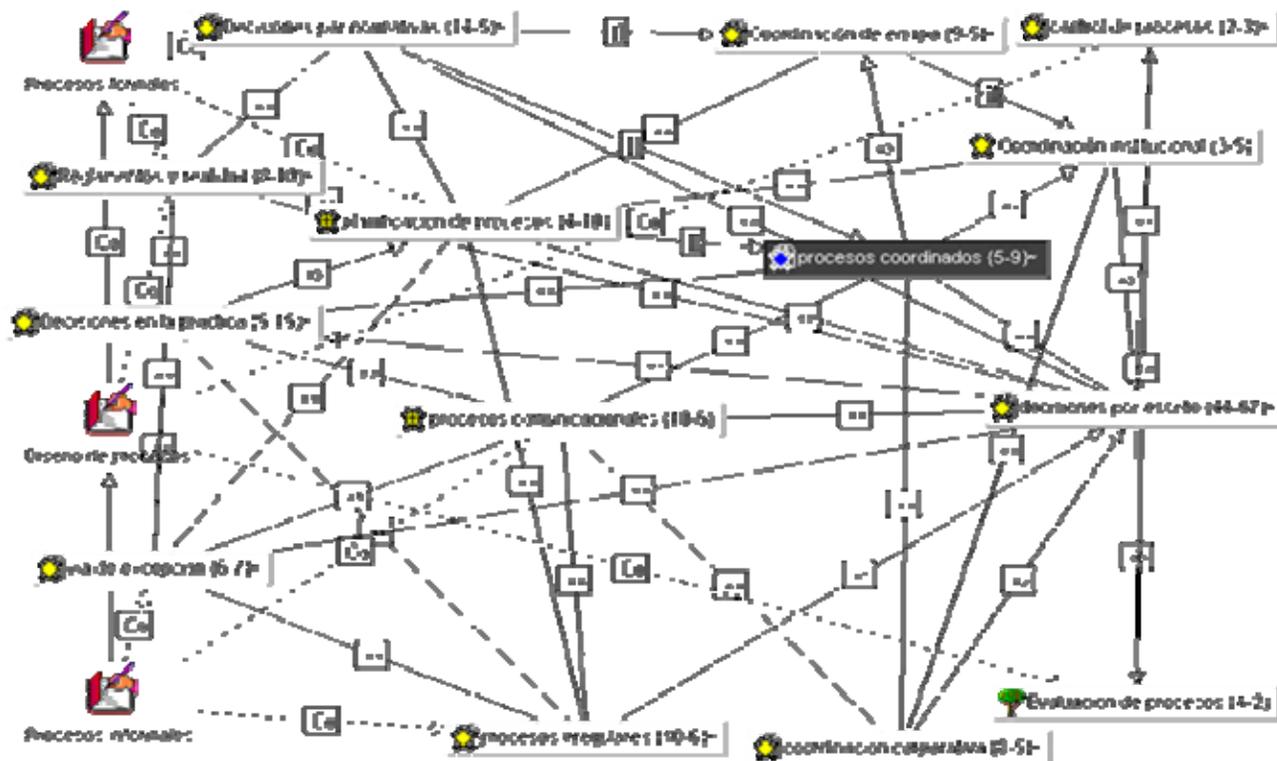


Gráfico 3. Procesos decisorios de postgrado

Los procesos decisorios están compuestos por un conjunto de acciones e interacciones que evolucionan a través del tiempo en el marco de un contexto en el cual una serie de condiciones estructurales ocasionan unas consecuencias (decisiones) que posteriormente se convierten en parte de las condiciones en las cuales se desarrolla la siguiente fase del proceso.

En la situación considerada en esta investigación, los procesos se desarrollan en el seno de la comunidad académica de postgrado (alumnos y personal académico) y pueden evolucionar siguiendo flujos formales e informales a través de los coordinadores de subprogramas, Consejo Técnico Asesor de Postgrado (CTAP), Subdirección de Investigación y Postgrado, Consejo Directivo, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado y Consejo Universitario.

En el caso de situaciones que requieren decisiones del Consejo Universitario se deberían seguir, de acuerdo con la estructura matricial, dos vías simultáneamente coordinadas por la Subdirección: la del Consejo Directivo y la del Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. En los Institutos

Pedagógicos de la UPEL ha predominado la tendencia a una interrelación más marcada con el Vicerrectorado de Investigación y Postgrado y una relación jerárquica de carácter más normativo con la Dirección y el Consejo Directivo.

Por otra parte, en todas las fases del proceso se observa la presencia de flujos alternativos, formales e informales, que facilitan el acceso del personal académico y de cualquiera de los miembros del nivel técnico operativo a instancias del nivel superior, bien sea institucional o corporativo. Este flujo alternativo se facilita en ocasiones con la participación de otras instancias institucionales, en especial la Secretaría de cada Instituto (ver Gráfico 4). Los resultados revelaron dos variantes del modelo representativo del proceso decisorio de la UPEL. En principio el modelo de decisiones develado presenta características particulares en los dos niveles involucrados: directivo y técnico operativo.

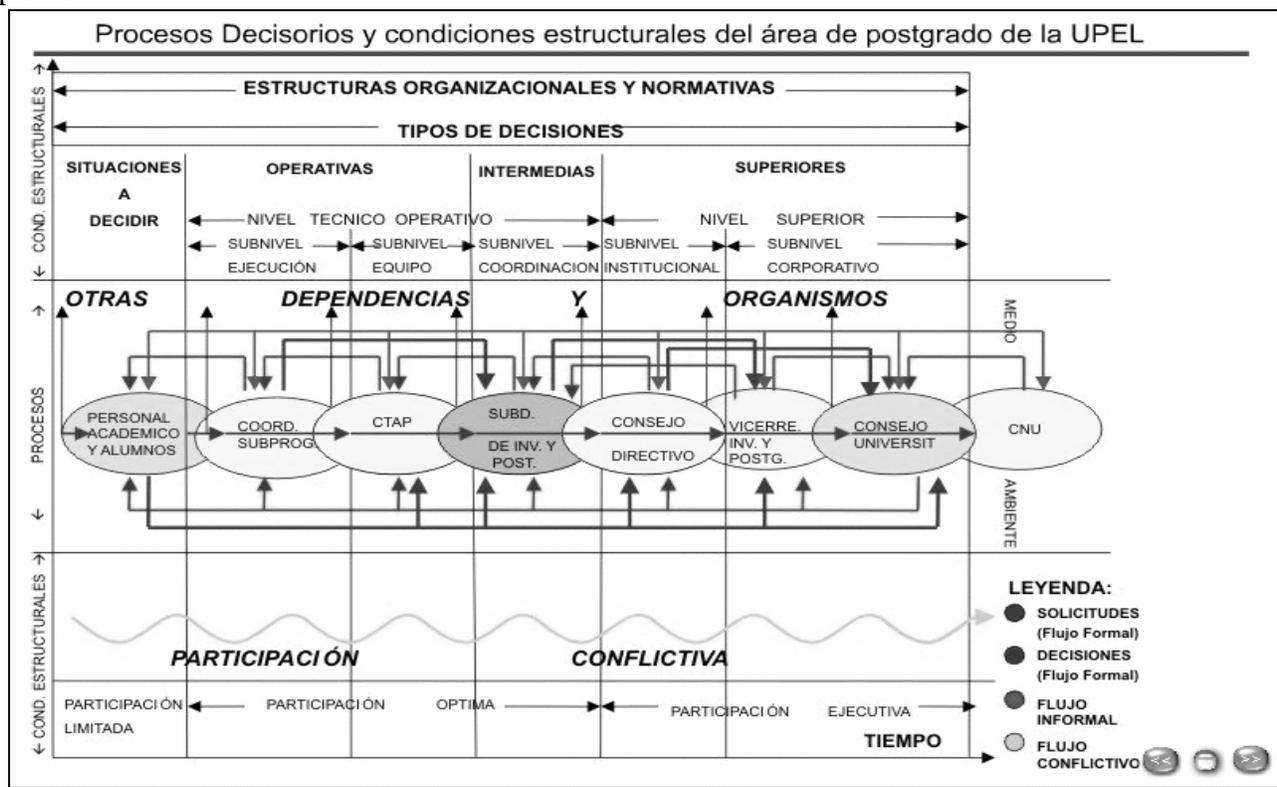


Gráfico 4. Procesos decisorios y condiciones estructurales en postgrado.

En el nivel directivo se percibe el predominio del modelo político de decisiones con participación limitada de sus miembros, mientras que en el nivel técnico operativo se observa predominantemente un modelo de procesos con participación óptima de sus integrantes.

Conclusiones

Las decisiones en las Universidades Nacionales estudiadas, son el producto de procesos formales e informales que responden a intereses grupales circunstanciales con un marco referencial de objetivos

institucionales. Estos procesos comprenden acciones e interacciones que se realizan a través de los diferentes niveles de su estructura organizativa, para contribuir nominalmente al alcance de los objetivos y metas formuladas en sus documentos legales y normativos, o para el cumplimiento de fines individuales o grupales que, en algunas ocasiones, no se corresponden con los contemplados en la misión, visión y valores de estas instituciones.

La consideración de los aspectos legales y normativos que rigen las organizaciones universitarias en Venezuela, permitió establecer un desfase bastante significativo entre los instrumentos fundamentales que rigen estas instituciones y la realidad práctica de su desarrollo. La Ley de Universidades data de 1970, por lo que los reglamentos y normativas derivados de ella no reflejan los continuos avances que se han producido en las ciencias gerenciales y, en particular, en lo relacionado con el diseño organizacional.

De acuerdo con la Ley de Universidades (1970), en Venezuela existen dos tipos de universidades nacionales: las autónomas y las experimentales. Las de modelo autónomo, como la ULA, se caracterizan por presentar una estructura organizacional predominantemente jerárquica mientras que en las experimentales, como lo es el caso de la UPEL, esa estructura es fundamentalmente matricial.

Las universidades autónomas contemplan un solo cuerpo directivo de nivel superior (Consejo Universitario), mientras que las experimentales contemplan dos cuerpos directivos (Consejo Superior y Consejo Universitario). La existencia de estos dos cuerpos directivos permite, teóricamente, separar las funciones de reglamentación, planificación y evaluación de las de coordinación y ejecución.

El trabajo de campo permitió constatar que el Consejo Superior de la UPEL (Universidad Experimental) no se reúne y en la práctica funciona, al igual que en el caso de la ULA (Universidad Autónoma), con un solo cuerpo directivo. Por lo tanto, en la realidad observada, los procesos decisorios resultan bastante semejantes en el nivel superior corporativo de ambas instituciones.

Los procesos decisorios de nivel superior desarrollados en los Consejos Universitarios de las dos instituciones (ULA y UPEL) se rigen por reglamentos de funcionamiento desactualizados. En cada universidad hay una comisión designada para su modificación, pero en ninguna de ellas se han aprobado los proyectos presentados.

Los Consejos Universitarios son considerados organismos políticos integrados por actores representativos de los diversos sectores que hacen vida en el seno institucional, por lo que las decisiones de estos cuerpos, en algunas oportunidades, responden más a intereses grupales que a intereses organizacionales.

Las agendas de las sesiones ordinarias de los Consejos Universitarios son aprobadas por los equipos rectorales. En algunos casos se realizan reuniones formales de grupos internos (Autoridades Rectorales, Decanos, Representantes Profesorales, Representantes Estudiantiles) para acordar posiciones comunes en cuanto a puntos de interés sectorial. También hay situaciones en las cuales participan actores externos al cuerpo, representativos de grupos gremiales o políticos que coexisten en las universidades.

Los procesos decisorios en ambos tipos de universidades consideradas son similares en el área de postgrado en cuanto a acciones e interacciones de los diferentes grupos de actores. En ambos casos responden a regulaciones institucionales y a estructuras organizativas equivalentes, por cuanto se ajustan a las disposiciones emanadas del CNU y de otros organismos especializados (Consejo Consultivo Nacional de Estudios de Postgrado y Núcleo de Autoridades de Postgrado).

En el caso de la UPEL, los procesos decisorios en el área de postgrado se desarrollan, tanto en lo formal como en lo informal, a través de una o más fases o subprocesos centrados en diferentes dependencias y organismos, que van desde las Coordinaciones de Subprogramas y el Consejo Técnico Asesor de Postgrado hasta el Vicerrectorado de Investigación y Postgrado y el Consejo Universitario.

Los procesos decisorios del área de postgrado de la UPEL se producen en el marco de estructuras organizativas y normativas relativamente rígidas y con otras condiciones contextuales cambiantes de acuerdo con los tipos de decisiones y el grado de participación de los miembros de la comunidad académica.

Las decisiones pueden ser operativas, intermedias o superiores, con una participación de los diferentes miembros de la comunidad académica que puede ser calificada como limitada, óptima, ejecutiva o conflictiva.

De acuerdo con su tipo, las decisiones se toman en dos niveles: el técnico operativo y el superior. El nivel técnico operativo, en el cual se toman las decisiones operativas y las intermedias, consta de tres subniveles: de ejecución, de equipo y de coordinación. El nivel superior consta de dos subniveles: el institucional y el superior.

La participación de los miembros de los equipos de trabajo en la toma de decisiones del área de postgrado de la UPEL se evidencia con mayor amplitud y tolerancia en el nivel técnico operativo que en el nivel superior.

Las situaciones circunstanciales referidas a conflictos internos se percibieron estimuladas por la tolerancia de funcionarios del nivel superior, quienes facilitan, en algunos casos, el uso de vías de excepción. En otras situaciones, la participación conflictiva y los procesos irregulares son ocasionados por fallas en una eficaz labor de coordinación institucional.

Las proposiciones teóricas formuladas recogen la necesidad de la continua actualización de los instrumentos legales y normativos de apoyo a las decisiones y la importancia de una mejor documentación especialmente en lo relacionado con la planificación de los respectivos procesos decisorios. Como complemento, se plantea la necesidad de formular y aplicar mecanismos de seguimiento regular de los acuerdos y propuestas generadas en el nivel técnico operativo, con el fin de asegurar su adecuado procesamiento en el nivel superior.

La confrontación de los hallazgos con la literatura de actualidad relacionada con las teorías de decisiones permitió identificar el perfil predominante de los modelos de decisiones en los dos niveles

de desempeño considerados en las organizaciones universitarias: el superior y el técnico operativo.

En el nivel superior, el modelo predominante es el político, ya que en él se reflejan los diversos intereses y motivaciones de diferentes sectores y grupos integrantes de la organización.

En el nivel técnico operativo el modelo predominante es el de procesos, ya que en él se evidencia el esfuerzo de sus integrantes por contribuir al logro de los objetivos y metas formulados conjuntamente por el equipo de trabajo; también es notoria la consideración de múltiples opciones para su alcance así como de estrategias alternativas de aproximación.

Referencias

- Allison, G.(1971). *Essence of decision: Explaining the cuban missile crisis*. Boston: Little Brown
- Choo, Ch. (1998). *The Knowing Organization: How Organizations use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions*. New York: Oxford University Press.
- Consejo Nacional de Universidades (2001). *Normativa general de los estudios de postgrado para las universidades e institutos debidamente autorizados por el Consejo Nacional de Universidades*. (Resolución CNU No. 86 del 01/08/2001, publicada en Gaceta Oficial del 20/11/2001).
- Fuenmayor, R. (2001) *Interpretando Organizaciones*. Mérida: ULA.
- Glaser, B., y Strauss, A., (1967). *Discovery of Grounded Theory*. Chicago: Aldine.
- Ley de Universidades* (1970). Gaceta Oficial de la República de Venezuela No. 1.429, (Extraordinaria). Septiembre 8, 1970
- March, J. (1994). *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*. New York: NY Free Press.
- March, J. (1988). *Decisions and Organizations*. Oxford: Blackwell.
- Mintzberg, H., y Quinn, J., (1986). *El Proceso estratégico*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Mintzberg, H., Raisinghani D. y Theoret, A. (1976). The Structure of “Unstructured” Decision Processes. *Administrative Science Quarterly* 21(2), 246-275
- Muhr, T. (2001). *Atlas.ti for Windows (version 4.2)*. [Multimedia en DC]. Berlin: Scientific Software Development.
- Rodríguez G., Gil F. y García J. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Savater, F. (2003). *El valor de elegir*. Barcelona: Ariel
- Simon, H. (1982). *La nueva ciencia de la decisión gerencial*. Washington: National Academic Press.
- Spradlin, T. (2004). A lexicon on decision making Documento en línea. Disponible: <http://www.faculty.fuqua.duke.edu/daweb/lexicon.htm/> [Consulta: 2004, Agosto 8]
- Strauss, A. y Corbin, J.(1998). *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. London: SAGE Publications.
- Villarroel, C. (2000). *Sistema de evaluación y acreditación de las universidades*. Caracas: OPSU.

LOS AUTORES

José Gómez Zamudio

Doctor en Educación, UPEL Maracay
Adscrito a la Universidad José Antonio Páez,
Vicerrectorado Académico

Línea de investigación: Aprendizaje Organizacional
gomezamudio@yahoo.com

Marcela Magro Ramírez

Doctora en Educación UNESR
Instituto Pedagógico Rural "El Mácaro" UPEL.

Línea de Investigación: Aprendizaje Organizacional y Procesos Educativos.
marcela@cantv.net