

Fundamentos hacia un modelo alternativo organizacional fundamentado en la departamentalización para la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado"

Alicia Sanabria de Camino*

Resumen

La Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" (UCLA), es una institución oficial, regional, donde se hace necesario efectuar diagnósticos e investigaciones sobre tópicos que garanticen un mejor ordenamiento y que propicien soluciones a sus problemas.

En base a esta realidad, se efectuó un diagnóstico, tomando en cuenta las variables estructurales: tamaño, complejidad y formalización para conocer el funcionamiento de la estructura departamental y poder así detectar, en base a esa información, lineamientos hacia un modelo organizacional fundamentado en la departamentalización; operativo y funcional, que conduzca, al establecimiento de correctivos sobre la marcha hacia un mejor aprovechamiento del recurso humano, de materiales y equipos en esta área del estudio.

Se obtuvo una muestra entre 792 profesores, pertenecientes a las seis Escuelas que conforman la Universidad y que no ejercían cargos administrativos, para ser entrevistados (141 en total), durante los meses de septiembre y octubre de 1983 y así poder indagar los aspectos inherentes al estudio y a todos los jefes de Departamentos (45 en total), que dirigían las diferentes unidades administrativas docentes de la U.C.L.A.

Se concluye, que la U.C.L.A. es una organización con un amplio recurso en el área administrativa docente, donde su crecimiento ha alterado el equilibrio organizacional existente, lo que hace necesario la creación de nuevas respuestas organizacionales.

Se plantean lineamientos para un modelo organizacional con rasgos de organización matricial, en base a las características actuales que presenta la Institución, derivadas del diagnóstico.

Abstract

Basis toward an organizational alternative model based on the departmentalization of The Mid- Western University "Lisandro Alvarado". The Mid- Western University "Lisandro Alvarado" (UCLA), is a regional, official institution with the need to perform diagnoses and reseaches on topics that guarantee a better order and which promote solutions for its problems. Based on this reality, a diagnosis was performed, taking into account the structural variables: size, complexity and formalization; to learn about the present funtion of the teaching administrative departamental structure and, in this way, to detect- based on that information, the lineaments toward an organizational model established on the departamentalization, effective and functional, to lead the establishment of corrective measures on its way to a better utilization of the human resource.

A sample was obtained among 792 teachers pertaining to the six Schools that configure the University, who were not occupying administrative positions, to be interviewed (141 in total) during the months of september and october, 1983, and thus be able to inquire about the aspects inherent to the study. All the Heads of Departments were interviewed (45 in total), who were managing the different teaching administrative units at U.C.L.A. It is concluded that the Mid-Western University "Lisandro Alvarado" is a organization with a broad resource in the teaching administrative area, where its development has altered its organizational model with features of a matricial organization, based on the present characteristics the Institution shows, derived from the diagnosis.

Introducción

Los departamentos están concebidos en el Reglamento General de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" como la

* Profesora Titular. Escuela de Agronomía. UCLA.

unidad universitaria que integrará científica y académicamente todas las materias afines al campo de conocimiento. Y además, de promover las actividades propias de su campo estará al servicio de todas las carreras que se cursan en la Universidad. Y que las relaciones

interdepartamentales, la integración de materias y los principios básicos y operativos se establecerán en el Reglamento Especial que dictará el Concejo Universitario, el cual será sometido por órgano del Rector a la aprobación del Ministerio de Educación.

Las unidades departamentales de la Universidad no funcionan con estas características y el Reglamento Especial no ha sido elaborado, sino la realidad actual es que cada Escuela crea por separado sus departamentos, conduciendo a la multiplicación excesiva de inversiones necesarias para el funcionamiento de las Universidades, las cuales realizan funciones individuales.

La organización lineal y paralela de la diferentes Escuelas pone en práctica entonces una versión contraria a la establecida en el Art. 27 del Reglamento General de la UCLA donde los departamento en vez de estar integrado por materias afines a su campo de conocimiento y presentar servicio a todas las carreras que se cursan en la institución están dedicados a una sola Escuela.

Esta situación especial que presenta la UCLA, aunados a los demás factores que de una u otra manera afectan sus estructuras administrativas indican la necesidad de realizar un estudio en este sector y aunque su fin último sería el plantear lineamientos hacia un modelo alternativo de reestructuración para la Universidad en este campo, se hace necesario previamente la realización de un diagnóstico de la realidad e indagar dentro de su estructura organizativa las variables fundamentales que la conforman.

A tal fin el trabajo tiene como objetivos contribuir con un mayor y mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y equipo en las unidades departamentales que integran el área administrativa docente y formular lineamientos para el diseño de un modelo organizacional fundamentado en la departamentalización, operativo y funcional para la UCLA

Revisión de literatura.

El principio en la organización de las primeras Universidades europeas aparece una preliminar división de labores que toma forma de Facultades. La organización universitaria norteamericana siguió otra orientación en el siglo XVIII, donde un solo tutor enseñaba todas las asignaturas en un mismo año, lo que exigía excesivo esfuerzo a los docentes y en 1937 la Universidad de Harvard da el primer paso hacia la especialización, centradas en las asignaturas, es decir el departamento.

El hecho que en 1869 fuese elegido Presidente de la Universidad de Harvard C.W. Eliot, fortalece este tipo de organización debido a que anuncia su propósito de introducir sistemas de créditos electivos, trayendo como consecuencia el desarrollo de programas alternos.

Fueron muchos los factores que influyeron en este cambio tales como la especialización de las materias y la proliferación de sus distintos aspectos, la filosofía de Jefferson y Emerson que reconocía diferentes cualidades en los individuos, el crecimiento tecnológico, la influencia alemana en los Estados Unidos, donde se hacía investigación en las Universidades y ésta no podía tener lugar sino en un sistema departamental que agrupase especialistas (Meneses, 1971), originándose así el sistema electivo el cual descansa en el sistema departamental y sirvió una vez más para afianzar este modelo.

Dentro de las formas de organización encontramos la que establece líneas directas de autoridad y responsabilidad del jefe para para con sus subalternos o de "línea militar o escalar"; aquella que se fundamenta en los principios de la diversión del trabajo y la especialización o "modelo funcional o de Taylor". La forma organizacional o de "línea con staff o de línea y plana mayor" donde los especialistas aconsejan a los jefes de línea. La organización por comité, la informal y la matricial la cual, está apoyada por un conjunto de mecanismos tales como un sencillo sistema dual de evaluación y un foro dual para el desarrollo de políticas académicas, facilitando el diseño de planes en vez de carreras (Lawrence,

1981). Todas estas alternativas organizacionales han generado esfuerzos en países latinoamericanos como México, Colombia, Venezuela y Brasil indicando caminos viables como la apertura de exámenes a personas que no habían cursado en la Universidad, la educación propedéutica terminal y modalidades donde los departamentos agrupan conjuntos de disciplinas o materias de un mismo campo de conocimiento y están dirigidas por jefes de departamento con un esquema básico que puede representarse en una tabla matriz en la cual las columnas representan carreras y los renglones departamentos, donde el cruce de la intersección muestra la conjunción de la temática de la disciplina y la problemática de la carrera (Steger, 1980).

En nuestro país, la departamentalización se impuso dentro del modelo universitario experimental, el cual fue implantado desde los comienzos de la democracia y su adopción ocurrió progresivamente a partir de la masificación de la educación cuando la creación de las Universidades en el país se hizo prioritaria y el Ejecutivo Nacional fundó nueve Universidades Nacionales Experimentales: UDO, UCLA, USB, UNESR, UNET, UNELLEZ, UNA, UNEFM, y UNERG.

La primera universidad donde fue puesto en práctica este modelo fue en la Universidad de Oriente (1959), y se derivó de un Proyecto de las Universidades como la de Kansas, Kentucky, Pittsbours y Georgia, el cual contemplaba la fragmentación en núcleos, la departamentalización, el sistema de crédito y el semestre.

Son muchos los investigadores que han planteado modelos alternativos en cuanto a departamentalización para las Universidades tal como el que caracteriza los grandes componentes en la Universidad: los institutos centrales y las facultades integradas que se consideran macro-estructuras organizativas y los departamentos que forman la micro-estructura y los concibe como unidades operativas elementales de docencia, investigación, extensión y difusión

cultural (Ribeiro, 1970). Señalando además que el número y dimensión de cada departamento depende del desarrollo que la Universidad halla alcanzado.

El Reglamento General de la UCLA fue elaborado con el mismo sistema de departamentalización de la Universidad de Oriente, sin embargo, en la práctica las unidades departamentales ofrecen una versión contraria a la estipulada en su reglamento.

En la UCLA también se han planteado alternativas en cuanto a departamentalización a través de trabajos de comisiones, sin embargo hasta los momentos no han sido legalizados por Consejo Universitario.

Dentro de estos estudios tenemos el denominado "Organización Técnica Administrativa" donde se expone una reforma departamental y se consideran a los departamentos como unidades que integrarán científica y académicamente todas las materias afines a un campo de conocimiento pero que contribuirán a la realización de proyectos integrados en las cuales se requerirán varios campos de conocimientos y deben cumplir con determinados objetivos entre ellos el de establecer relaciones de coordinación y ayuda mútua con los demás departamentos.

En esta concepción se le da al departamento un peso operacional y no funcional y esta basada en el Reglamento de CEDES (Centro de Estudios Superiores) génesis de esta institución y de las ideas de Rudol Atkon, ideólogo que para aquel entonces visitó la institución (Torres, 1970).

En el estudio "Informe Final de Auto-Evaluación institucional por resolución rectoral se sugiere transformar las Escuelas existentes en cinco núcleos de ciencias integradas, creando institutos para la investigación y docencia de posgrados, los cuales operarían mediante unidades académicas departamentales que agrupan áreas afines del conocimiento, recomendándose la designación de una Comisión Técnica encargada de fundamentar las bases para la departamentalización, la implementación del

sistema de unidades de crédito y criterios y normas de evaluación del nuevo currículum (UCLA, 1972).

Otro estudio denominado "Análisis para un Sistema Departamental" concibe el departamento como la unidad académica básica y especializada, donde se reúnen todas las asignaturas y recursos propios de un área fundamental de conocimiento, considerándose por lo tanto una unidad académica polivalente universitaria que agrupan científicamente todas las materias afines a un campo de conocimiento básico o aplicado y sugiere cierta independencia administrativa y docente pero de las Escuelas y demás departamentos en forma coordinada para prestar su participación al máximo con cada una de estas instituciones (UCLA, 1977). Recomendando además una sub-división de departamentos: de Ciencias Básicas y Departamentos Profesionales, adscritos a las Escuelas.

En las "Proposiciones para la Transformación de la UCLA", se plantea una estructura académica multilineal conformada por núcleos donde cada uno estará formado por determinado número de departamentos, la Unidad de Investigación y Posgrado y la Unidad de Extensión (APUCO, 1980).

Aquí el departamento constituye la unidad universitaria que integrará la enseñanza y la investigación de asignaturas afines a un campo de conocimiento y además, de prever las actividades propias de su campo, estará al servicio de todas las carreras que se cursan en el núcleo.

Esta situación plantea una nueva estructura académica donde está el Departamento, el Consejo de Departamento, el cual es un organismo de dirección académica y, el Jefe de Departamento, quien presidirá el Consejo de Departamento junto con los miembros del personal docente y de investigación adscritos.

Estos modelos hasta el momento no han sido legalizados y aún cuando obedecen al modelo propuesto por la normativa legal de la UCLA, en cuanto a departamentalización no llegan a nivel

de recomendaciones para su implementación.

METODOLOGIA.

Diseño de observación.

El tipo de investigación realizado fué el monográfico documental el cual es un estudio diagnóstico de una situación, que conduce a la descripción y la evaluación, con alto grado de profundidad de los fenómenos que configuran el ámbito del problema, utilizando criterios sistemáticos para detectar los elementos esenciales de su naturaleza y que presenta además las posibles alternativas de solución a las dificultades y limitaciones derivadas del trabajo. El modelo de análisis versó en una fundamentación teórica, un trabajo de campo y el modelo alternativo.

En la fundamentación teórica se indagó sobre departamentalización, haciendo énfasis en los modelos organizacionales, la estructura académica departamental y la organización departamental y las Universidades.

Esto llevó a comprender el concepto de estructura entendiéndose como un hecho en cualquier organización y un punto de donde deben partir los análisis sobre la mayor parte de las facetas de la vida organizacional, debido a que los procesos que ocurren dentro de la organización pueden transformarlas significativamente, pero ella sigue siendo en un momento dado el punto de partida (Hall, 1976). Sucediendo lo mismo para los factores externos y su impacto en las organizaciones.

Se identificaron las variables: tamaño, complejidad, y formalización como las de mayor significancia para la comprensión de la realidad estructural de la UCLA entendiéndose por tamaño los miembros que integran la organización, por complejidad, las subpartes dentro de la organización que requieren coordinación y control y la formalización o normas y procedimientos diseñados para mejorar las contingencias afrontadas por la organización.

El diagnóstico se realizó en forma muy

concreta y estuvo centrado en los parámetros del modelo ya que a partir de las variables seleccionadas, se detectaron los indicadores e items que conformaron posteriormente los instrumentos para el levantamiento de la información para la detección de la realidad actual en cuanto a la departamentalización en la UCLA, complementándose esta información con el origen, legalidad y estudios realizados en la institución en este campo.

La formulación del modelo se hizo en base a la realidad organizacional que arrojó el diagnóstico presentándose los parámetros, restricciones, ventajas, potencialidades, viabilidades y sugerencias de implementación.

Población y muestra.

De una población de 792 profesores de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" pertenecientes a las seis Escuelas que la constituyen, los cuales no ejercían cargos administrativos, se obtuvo una muestra (141 en total) para ser entrevistados durante los meses de septiembre y octubre de 1983.

A su vez se entrevistaron la totalidad de los Jefes de Departamento (45), que dirigían a las diferentes unidades administrativas de la UCLA y para tal fin, se realizó un censo.

Para conocer el tamaño de la muestra a escoger en la población de profesores que deberían ser entrevistados se seleccionó el Muestreo Estratificado Aleatorio donde se consideraron a las Escuelas como estratos, para obtener representación de opiniones.

Para el logro de ajuste y perfeccionamiento de los instrumentos de recolección de datos y para el cálculo definitivo de la muestra se realizó un estudio piloto tomándose un 5% de la población de profesores por departamento (40 en total) y un 5% del total de Jefes de Departamento (2 en total) para ser entrevistados previamente.

Del estudio piloto realizado se seleccionó una pregunta de opinión que permitió trabajar con proporciones en base a aceptación y rechazo

con una precisión prefijada del 10% y un grado de confianza de 75% (3), por desigualdad de Chebyshev, debido al desconocimiento de la población, resultando la siguiente asignación por estratos: Escuela de Medicina: 45 profesores, Escuela de Veterinaria: 0 profesores. Escuela de Agronomía: 48 profesores, Escuela de Administración y Contaduría: 20 profesores, Escuela de Ciencias: 28 profesores, Escuela de Ingeniería Civil: 0 profesores.

Para la selección de los profesores a entrevistar dentro de los diferentes listados por estratos se escogió el Muestreo Sistemático, calculándose el intervalo de selección sistemático (k), seleccionándose el primer número al azar y luego adicionándosele este intervalo, el cual viene a ser la resultante entre el total de individuos de la población existente por estrato y la muestra calculada de individuos por cada estrato.

Levantamiento de la información.

A través de la elaboración de encuestas estructuradas, una dirigida a Jefes de Departamentos y una dirigida a profesores, se recabó la información requerida, la cual contribuyó a percibir en base a las variables de estudio, la realidad en cuanto a departamentalización en la UCLA.

Técnicas de análisis.

Una vez obtenida la información, se procedió a la codificación, tabulación y análisis de datos, con cruce de variables y estadística descriptiva, utilizándose el sistema computarizado a través del paquete estadístico para Ciencias Sociales (Statistical Package for the Social Sciences).

ANALISIS

El análisis del diagnóstico se efectuó en base a las variables de estudio observándose las siguientes tendencias:

-Tamaño organizacional.

El tamaño de la UCLA es obviamente su número de empleados y el recurso humano docente no está conformado exclusivamente por profesores a dedicación exclusiva (52,37%), sino que también existen profesores convencionales (25,78%), tiempo completo (16,03%) y medio tiempo (5,46%), existiendo diferenciación en tiempo de trabajo (horas/año), entre los trabajadores a tiempo parcial y el personal a dedicación exclusiva.

Dentro de la clasificación en el escalafón se encuentran normadas alternativas de profesor ordinario (87,07%), especiales (0,23%), honorarios (11,40%) y jubilados (1,30%) los cuales conjuntamente con su dedicación tienen el amparo de la institución como profesores de planta.

Este conglomerado que conforma la estructura administrativa docente de la UCLA haciendo un total aproximado de 837 profesores está distribuido de la siguiente manera: Escuela de Medicina: 343 profesores, Escuela de Agronomía: 175 profesores, Escuela de Ciencias Veterinarias: 81 profesores, Escuela de Administración y Contaduría: 103 profesores, Escuela de Ciencias: 86 profesores, Escuela de Ingeniería Civil: 49 profesores, los cuales ejercen funciones de docencia, investigación, extensión, administración, de becados, jubilados, de año sabático y de permiso no remunerado. Lo que permite apreciar que es una organización con un amplio recurso humano en esta área, sin olvidar que además está compuesta por el personal administrativo, estudiantil y obrero, con los cuales se interrelaciona en su medio.

Un componente adicional del factor tamaño es la relación entre el número de empleados docentes y el aspecto financiero y según opinión de Jefes de Departamento y profesores entrevistados existen dificultades en el cumplimiento de labores; los cuales se ven reflejados, según los docentes en investigación (35,95%), lo administrativo (23,59%) y la

docencia (21,34%) y según la opinión de los Jefes de Departamento en la falta de recursos (33,34%), la falta de materiales y equipos (27,27%) y en espacio físico (20,20%).

La variable tamaño también se relaciona con la complejidad en términos de especialización y de diferenciación horizontal y se ve seriamente afectada por la tecnología y por los factores del medio y cuando es exagerado afecta el control, la comunicación y la coordinación.

El tamaño también ejerce un impacto importante sobre los individuos de la organización y, sobre la sociedad y el crecimiento, tiende a alterar todo equilibrio organizacional existente, exigiendo nuevas respuestas organizacionales ya que existen disparidades notorias entre la realidad actual y sus componentes estructurales, sus procesos administrativos y su normativa.

- La complejidad

Esta variable se midió a través de los indicadores: diferenciación horizontal, diferenciación vertical y dispersión espacial y se pudo apreciar en cuanto a la diferenciación horizontal de la UCLA o la forma en que las tareas realizadas por la organización se dividen entre sus miembros, que el estilo de asignación de funciones se fundamenta en dar a los especialistas una gama de actividades para realizar, donde la caracterización es la actividad rutinaria, variada y de diversa índole implicando responsabilidad por parte del profesional de las operaciones concretas a su cargo y autoridad para realizar la tarea hasta su culminación.

Según la opinión de los Jefes de Departamento entrevistados un 41,75% realizan docencia, un 3,20% investigación, un 1,06% extensión, un 22,80% actividades combinadas de docencia e investigación, un 11,99% docencia y extensión, un 3,20% actividades administrativas, un 1,30% realiza actividades docentes conjuntamente con funciones de índole gremial y en comisiones, un 6,41% realiza actividades de docencia y administrativas, un 0,83% actividades

de investigación y administrativas netamente y un 2,49% actividades de docencia, investigación y extensión. Pudiéndose observar que mayoritariamente se desempeñan funciones de docencia, asistiendo a reuniones de trabajo, congresos, seminarios y jornadas.

A su vez informaron que el 43,19% representan actividades de docente-alumno y 40% funciones interdepartamentales, manifestándose en el caso de los profesores esta relación en un 55,36% para la primera alternativa y en un 26% en funciones externas a la unidad.

El 90,52% del área docente de la UCLA son egresados de las Universidades Nacionales y la gama de profesiones en el contexto de las seis Escuelas es variada.

Un 55,73% ha realizado cursos de especialización y un 31,92% maestrías y varían entre especializaciones en áreas básicas del conocimiento hasta especialidades específicas y detalladas; estando un 13,65% en la categoría de profesor instructor, un 31,94% de asistente, un 33,96% de agregado, un 15,48% de asociado, un 4,86% de titular y un 0,11% sin clasificar.

En cuanto años de servicio un 68,90% de los docentes están por debajo de los 10 años, un 31% oscila entre 11 y 20 años, lo que refleja una población joven y con elevada preparación y experiencia, tomando también en cuenta lo anteriormente expuesto.

La diferencia vertical de mando indica la profundidad en la jerarquía y está fundamentada en la proliferación de niveles supervisorios. Puede medirse por un recuento de posiciones entre el Jefe de Departamento y los subordinados, apreciándose que solo aparece normada la figura del Jefe de Departamento y por debajo de ella aparecen otras figuras las cuales cumplen funciones jerárquicas pero no tienen respaldo legal, tales como: coordinadores de área, jefes de laboratorio, coordinador de asignatura, coordinador de programa, coordinador de semestre, jefe de sección, coordinador de cátedra y coordinador de sección.

Se observa que la autoridad es distribuida

de acuerdo al nivel de jerarquía, sin embargo solo el Jefe de Departamento tiene respaldo dentro de la normativa legal del Reglamento General de la UCLA, dándoseles responsabilidad asignada según opinión de los profesores entrevistados en un 43,96% por los Jefes de Departamento, en un 36,21 por los coordinadores de cátedra y afines y en un 19% se le asigna por otras vías individualmente o en grupos de trabajo.

La dispersión espacial es el grado de distanciamiento físico en los centros de poder o de labores, apreciándose distanciamientos entre las diferentes escuelas y el Rectorado, reportándose que también existe inadecuación en la ubicación de las mismas. Y aún cuando el personal está espacialmente disperso se aprecia interacción interesuelas y con la alta gerencia.

-Formalización

Se entiende por ello las normas y procedimientos diseñados para manejar contingencias afrontadas por la organización. Se aprecia que el grado en que las normas y procedimientos están presentes en la UCLA varía, ya que las mismas pueden ir desde altamente exigentes hasta extremadamente laxas. Existiendo la misma modalidad en términos de procedimientos los cuales, pueden estar altamente especializados o no haberse desarrollado, creando situaciones de improvisación que llevan al descontento en el personal docente.

La codificación de cargos representa el grado en que las descripciones del cargo están especificadas (manuales de procedimientos), y el mismo representa el grado de estandarización del trabajo y debido a la ausencia de este elemento, en la Universidad no existe ilación alguna entre quien desempeña el cargo y quien entra a ejercerlo.

La observación de normas se refiere al grado en que se supervisa el cumplimiento de normas establecidas a los funcionarios. Un 42,87% de los Jefes de Departamento utilizan la vía de las reuniones de departamento, mientras que en el caso de los profesores el mecanismo de

información es el informe escrito.

La estandarización o sea las normas o definiciones que intentan cubrir todas las circunstancias y que se aplican invariablemente es débil, tales como los registros y documentos oficiales, los procedimientos y la proporción de empleados que poseen manuales de cargos. Y, en cuanto a la ambigüedad de funciones es decir, cuando la información enviada a una persona sobre la manera de realizar sus funciones es insuficiente, se puede apreciar según opinión de los Jefes de Departamento que en un 37,20% no hay orientación en el personal que ingresa, situación similar se observa en la opinión de los docentes (46,64%), produciendo angustia e inseguridad en el subordinado, que más tarde repercute en su rendimiento y tranquilidad emocional en el profesorado.

Conclusión y recomendaciones

La UCLA ha crecido con un desfase entre su estructuración organizacional inicial donde es concebida como un sistema departamental y la realidad donde funciona por Escuelas.

Su tamaño organizacional en el área administrativa docente es significativo y su crecimiento ha alterado el equilibrio organizacional, aumentando su complejidad.

Existe formalización en la UCLA, pero mucha de su realidad no está normada, operando incordinadamente en las Escuelas.

Debido a la difícil situación que atraviesa el país, cada día se hace más difícil producir cambios, lo que lleva a pensar que la alternativa ideal para la UCLA debe ser la de establecer correctivos sobre la marcha, que lleven a una organización más eficiente; haciendo propuestas de cambios graduales que en contextos de tiempo determinados irían produciendo transformaciones significativas sobre la marcha; introduciendo innovaciones en cuanto a estructura departamental que impliquen, el abandono del antiguo precepto de una diferenciación vertical de mando, por la

aceptación de doble línea de mando, como una alternativa de cambio para la UCLA.

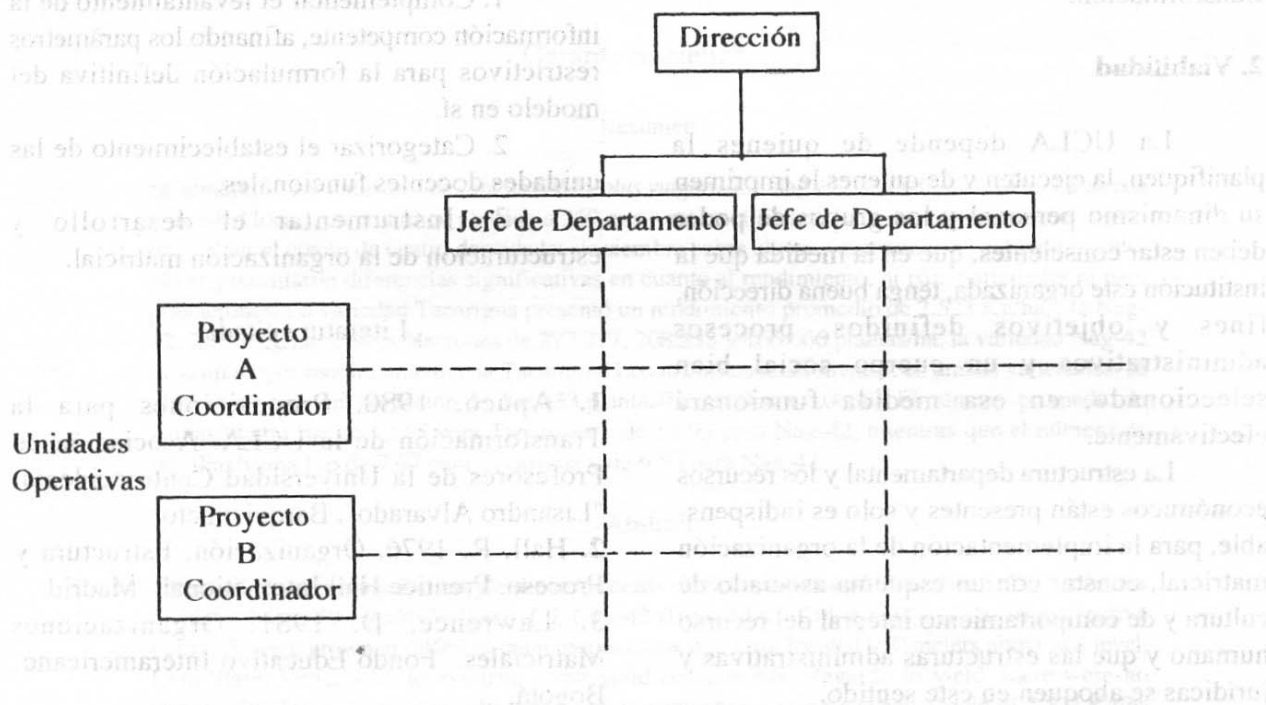
Lineamientos hacia la formulación de un modelo alternativo para la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado"

Lo político, lo social, lo económico, lo organizativo y lo jurídico conforman un sistema en la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" y enmarcan una situación que afecta sus distintas áreas, las cuales es necesario transformar a través de planificaciones.

Planificar situaciones en la Universidad reduce el azar y exige una teoría, un problema, un método y un modo operacional para abordar unitariamente su realidad para un propósito determinado que permita verificar la realidad y que la posibilidad de transformación sea objetivamente calculada en relación a las propiedades de la situación existente y a la situación perseguida. Siendo también necesaria la capacidad de liderazgo que garantice: tenacidad y voluntad de acción, ingenio para dar racionalidad a la secuencia de situaciones planificadas hasta alcanzar la imagen objetivo, empeño para impedir la coacción sobre la secuencia total de las acciones programadas y habilidad para conocer de los demás sus proyectos de acciones y las posibles reacciones frente a cada acción propia.

Al idealizar una situación futura para la UCLA debe pensarse en los proyectos de transformación ya que los mismos limitan y enmarcan la utopía y definen horizontes, garantizando eficiencia direccional y procesal porque en la práctica vienen a ser "la estrategia de transformación", por tal razón se recomienda el estilo de organización matricial ya que el mismo aprovecha la ventaja de la organización funcional tradicional que caracteriza a la UCLA, con la ventaja que agrupa los procesos de trabajos afines o servicios especializados internos para ser utilizados por los distintos proyectos a realizar (Figura 1).

Utilizándose así, los recursos que proporcionan las áreas funcionales y formando



equipos cuya duración es transitoria, ya que funcionarían hasta que dure el proyecto.

Este tipo de organización se caracteriza por tener flexibilidad en el recurso humano, tomanen cuenta su potencialidad en el ejercicio de sus funciones, su tiempo disponible y su espíritu de colaboración, lo que ayudaría a que el subordinado asuma una actitud positiva a colaborar y a su vez lleva a la estructuración de proyectos en el área docente, administrativa, de investigación y extensión en función de objetivos concretos, los cuales serán coordinados y ejecutados por especialistas.

1. Potencialidad

La UCLA es una organización con un amplio recurso en el área administrativa docente, donde mayoritariamente están a dedicación exclusiva y pueden adscribirse en los proyectos a desarrollar, debido a que se caracteriza por ser un potencial en cuanto a profesiones, especialidades y tiempo de dedicación.

No obstante, la transformación de situaciones debe explicarse por la acción de proyectos que unifiquen, reformen, transformen y dinamicen lo existente. Y, la estructuración de proyectos en las diferentes áreas deben tener objetivos claros y definidos que marquen una actividad programada.

Los niveles de agregación de la planificación (macro, sectorial, y proyectos), son necesarios ya que el primero contempla el desarrollo de las diversas situaciones que conducen a la imagen objetivo y a la estrategia política. El sectorial contribuye al conocimiento de las fuerzas antagónicas que se desarrollan en la estructura organizativa de la Universidad y el nivel de proyectos sirve para la formulación y evaluación más precisa de lo que se quiere hacer.

La dimensión temporal de la planificación (largo, mediano y corto plazo) también es necesaria ya que el largo plazo es la razón total del ámbito de acción, el mediano plazo implica estrategias de transformación y el corto plazo, viene a ser la exploración de las operaciones de

transformación.

2. Viabilidad

La UCLA depende de quienes la planifiquen, la ejecuten y de quienes le imprimen su dinamismo personal y los grupos de poder deben estar conscientes, que en la medida que la institución este organizada, tenga buena dirección, fines y objetivos definidos, procesos administrativos y un cuerpo social bien seleccionado, en esa medida funcionará efectivamente.

La estructura departamental y los recursos económicos están presentes y solo es indispensable, para la implementación de la organización matricial, constar con un esquema asociado de cultura y de comportamiento integral del recurso humano y que las estructuras administrativas y jurídicas se aboquen en este sentido.

3. Sugerencias de implementación

- La organización matricial amerita de estricto control sobre el equilibrio de poderes entre el área funcional y operativa (dualidad de mando).
- Es conveniente la elaboración de manuales de procedimientos para cada uno de los cargos necesarios a crear.
- Los proyectos deben ser a corto y mediano plazo y con programas específicos a fin de que los especialistas se reciclen continuamente con una superposición coordinadora que vaya evolucionando y se convierta en cadena de mando.
- De aprobarse el modelo y es conveniente que se experimente preliminarmente en una de las Escuelas.
- La formulación del modelo debe hacerse en tres fases:

1. Complementar el levantamiento de la información competente, afinando los parámetros restrictivos para la formulación definitiva del modelo en sí.

2. Categorizar el establecimiento de las unidades docentes funcionales.

3. Instrumentar el desarrollo y estructuración de la organización matricial.

Literatura citada

1. Apuco. 1980. Propositiones para la Transformación de la UCLA. Asociación de Profesores de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado". Barquisimeto.
2. Hall, R. 1976. Organización, Estructura y Proceso. Prentice Hall International. Madrid.
3. Lawrence, D. 1981. Organizaciones Matriciales. Fondo Educativo Interamericano. Bogotá.
4. Meneses, E. 1971. "La Organización Departamental de las Universidades". Revista del Centro de Estudios Educativos. I, 3. pp 6-8.
5. Ribeiro, D. 1970. Propuesta acerca de la Renovación. U.C.V. Edic. El Rectorado. Caracas.
6. Stenger, H. "Aspectos Institucionales de la Educación Superior Venezolana" Papeles Universitarios. IV. 26. pp. 72-91.
7. Torres, N. 1970. Organización Técnica Docente y Administración. Mimeografiado. UCLA. Barquisimeto.
8. Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado". 1972. Informe Final de Autoevaluación Institucional. Barquisimeto.
9. Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" 1977. Análisis para un Sistema Departamental. Dirección de Docencia y Secretaría. Barquisimeto.