

LOS POSTGRADOS EN VENEZUELA: UNA VISIÓN ESTRATÉGICA DE FUTURO PARA SU ORGANIZACIÓN

Rosa Aura Casal de Altuve
Norka Viloria Ortega

Profesoras Titulares de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Los Andes Mérida, Venezuela

Introducción

En Venezuela, para el año 2006, existen, según la normativa nacional de postgrados, dos modalidades de estudios para los egresados universitarios, que se conocen como postgrados: estudios conducentes al grado universitario (doctorados, maestrías, y especialidades técnicas), y estudios no conducentes a grado (cursos de ampliación, actualización y profundización, y postdoctorados). Cualesquiera de las modalidades sólo pueden ser impartidas en

las instituciones de educación superior debidamente autorizadas por el Estado Venezolano, las cuales en su mayoría son universidades públicas. En el Cuadro 1 puede observarse el número de postgrados conducentes a grados académicos, desde especialidades hasta doctorados, que se ofrecen en las universidades venezolanas, tanto en el sector público como en el privado. En proporción nacional, la Universidad de Los Andes (ULA), considerada la segunda del país en investigación e importancia, tiene un 32,72% de los programas.

Cuadro 1
Postgrados de las universidades públicas y privadas en Venezuela
Año 2006

Universidad	Nº de Postgrados	Porcentaje (%)
Nacionales	276	65,71
Privadas	123	29,28
Otras instituciones autorizadas	21	5,01
Total de postgrados	420	100

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del CNU, publicados en www.cnu.gov.ve.

Frecuentemente, se ha criticado al sistema de educación superior en Venezuela, al cual pertenecen también los postgrados. El último diagnóstico que se realizó, en el año 2001, sobre las universidades venezolanas estuvo a cargo de la viceministra de Educación Superior en ese momento. Castellanos (2001) identifica las áreas críticas del sector a partir de los siguientes factores: inexistencia de un verdadero Sistema de Educación Superior; excesiva heterogeneidad, diversificación y diferenciación, tanto institucional como matricular; progresivo deterioro de la calidad académica; desintegración de las funciones universitarias; creciente inequidad en el acceso y el desempeño de los estudiantes; excesiva fragmentación y atomización del conocimiento. Resulta pertinente reflexionar sobre tres de ellos, considerados por las autoras como los de mayor vinculación con los estudios de postgrados, como son: el deterioro de la calidad académica, la desintegración de las funciones universitarias y la fragmentación del conocimiento.

Progresivo deterioro de la calidad académica: para Morles (1996), investigador de la Universidad Central de Venezuela, la baja calidad académica en el ámbito de los postgrados se genera por su bajo nivel de investigación y repercusión en el desarrollo del país, la medición del rendimiento del postgrado en términos de número de graduados, y los trabajos realizados, con una pedagogía anacrónica y reglas muy deficientes. En general, no se toma en cuenta el desempeño de los postgrados en la formación de una cultura científica en el país. Diez años después de los hallazgos de Morles, estos aspectos siguen vigentes, ya que no se han dado cambios importantes en la medición de la calidad de los postgrados, y el proceso de acreditación sigue siendo voluntario.

Desintegración de las funciones universitarias: la Ley de Universidades (1970) destaca, en su artículo 3, que la misión universitaria se cumplirá a través de tres funciones básicas: docencia, investigación y extensión. Los postgrados no escapan de la preeminencia de la docencia sobre la investigación, ya que los mismos son en su ma-

yoría altamente escolarizados, con evaluaciones memorísticas y con una baja tendencia a la investigación.

La fragmentación y atomización del conocimiento: es consecuencia de los esquemas reduccionistas de la ciencia, lo cual ha generado parcelas de conocimientos que se contraponen con las teorías actuales de la dilución de las fronteras de la ciencia. Los individuos inmersos en la actividad de postgrado deberían estar inmersos en los avances técnicos-científicos; ya que, lo general, se trata de profesores de elevada formación académica e investigativa, lo cual trae como consecuencia directa el cultivo de un espíritu crítico frente a las situaciones que se presentan. Paradójicamente, mientras se observa un personal altamente calificado, a la vez se visualiza poca flexibilidad organizacional para adaptarse a los cambios. Así mismo, un pensamiento reduccionista y por estancos pareciera prevalecer en los estudios de postgrados al enfrentar el conocimiento, cuando la tendencia indica que el conocimiento “[...] cobra sentido exclusivamente si se relaciona con el todo: el conocimiento aparece como una función de la existencia humana; función de la actividad social desenvuelta por los hombres que contraen relaciones objetivamente condicionadas” (Morles y Núñez, 1996, p.1).

Las dificultades de los estudios de postgrados también se relacionan con el diseño de los programas, lo cual pareciera no se hace pensando en un adulto con múltiples responsabilidades, que necesita, para lograr una existencia significativa en su contexto, seguir estudiando y enriqueciendo los conocimientos adquiridos en los niveles educativos anteriores de los cuales se nutre.

Los postgrados en Venezuela, además, presentan las siguientes debilidades bajo la óptica legal y normativa: 1) La actual Ley de Universidades no menciona expresamente a los postgrados; 2) No existen políticas nacionales para el desarrollo del postgrado, la Gaceta Oficial N° 35,210, de marzo de 1993, establece lineamientos mas no políticas; 3) Según los criterios de evaluación y los procedimientos para la acreditación de los programas de noviembre 2001, los sistemas de acreditación de postgrados son voluntarios.



La baja calidad académica en el ámbito de los postgrados se genera por su escaso nivel de investigación y repercusión en el desarrollo del país.

La situación reflejada en el diagnóstico a nivel general también se detectó en las últimas jornadas de autoevaluación de la Universidad de Los Andes, denominadas *Papeles para el Cambio*, (realizadas durante los meses de marzo a mayo de 2001). Los resultados de estas discusiones identificaron algunos problemas coincidentes con el diagnóstico de Castellanos: la universidad es una organización rígida y resistente al cambio que cohabita en un entorno altamente cambiante; existen planes de estudios rígidos, desfasados y poco armonizados con el contexto nacional; los docentes son repetidores y no formadores de nuevos conocimientos; los estudiantes se hallan poco interesados en la investigación; se da una escasa promoción de la creatividad y la innovación; aparecen bajos niveles de investigación en relación con el número de postgrados y de matriculados en los mismos; hay poca producción de pensamiento crítico y divergente frente a lo que acontece en la sociedad; se encuentra poca motivación de los egresados para ser generadores de empleo más que empleados, lo cual podría estar relacionado con el alto índice de desempleo y subempleo profesional (ULA, 2001).

Por otra parte, quienes ingresan al sistema de postgrado son minorías impulsadas en gran medida por las exigencias laborales de perfiles de

cargo más que por su interés en desarrollar el conocimiento en la ciencia afín a su profesión. Los factores que podrían incidir en la escasa participación de los profesionales en los estudios de postgrado pueden ser variados, pero, en una revisión empírica sobre las razones comunes por las cuales los profesionales de las ciencias económicas no participan en la educación formal de postgrado se obtuvo como respuesta lo siguiente: 1) Hay poca información de las universidades acerca de los postgrados; 2) Existe poco conocimiento de la importancia de los postgrados; 3) Se presentan horarios restrictivos que coinciden con el trabajo; 4) Se encuentra una excesiva distancia entre las universidades y la residencia del participante; 5) Hay miedo al fracaso en la investigación; y 6) Se percibe un desconocimiento de la finalidad de los postgrados.

Existen experiencias exitosas en la gerencia de los postgrados en Venezuela, tal es el caso del Instituto de Estudios Superiores en Administración (IESA), quienes han superado los obstáculos y, en opinión de su presidente Coles, su alta eficiencia y calidad se relacionan con "orientar la actividad del IESA como un centro de experimentación gerencial en sí mismo" (2004, p. 23). La organización de las unidades de postgrados hacia una perspectiva de planificación en constante aprendizaje y

con una gerencia que responda a un pensamiento estratégico, cuya razón de ser es educar al individuo, requiere, por una parte, abandonar criterios que representan obstáculos para la consecución de las metas y, por la otra, reforzar aquellos aspectos que propiciarán el cambio.

La investigación se planteó el siguiente objetivo general: proponer una organización bajo el enfoque de una visión estratégica de futuro para los postgrados de la Universidad de Los Andes (ULA). Esta meta se fundamentó en la teoría de Hamel y Prahalad sobre la Visión Estratégica de Futuro, cuyo objetivo es acoplar las organizaciones para ser líderes en su sector y no seguidoras.

La investigación puede considerarse como proyectiva. Para Hurtado de Barrera (2000), "La investigación proyectiva involucra creación, diseño, elaboración de planes o proyectos. Para que un proyecto se considere investigación proyectiva, la propuesta debe estar fundamentada en un proceso sistemático de búsqueda e indagación que recorre los estadios descriptivo, comparativo, analítico, explicativo y predictivo de la espiral holística" (p. 314).

Fundamentos teóricos de la propuesta: una visión estratégica de futuro

Las organizaciones no pueden basar su subsistencia y existencia aferradas al pasado, a los diagnósticos y la identificación de sus errores, puesto que esta concepción les impedirá ver las nuevas oportunidades que se presentan y anulará la innovación y creatividad; por lo tanto, las organizaciones deben ir hacia el futuro y esbozar la situación que desean alcanzar.

"Competir para el futuro" es una frase de dos expertos del área gerencial, como son Hamel y Prahalad (1998); para ellos, significa: "Crear y dominar las oportunidades que van surgiendo: delimitar el nuevo espacio competitivo" (p. 43). Para estos autores, los gerentes deben caminar hacia el futuro, y para ello es importante comprender los elementos que permiten competir (innovación y creatividad), buscar las oportunidades, infundir en la organización la necesidad de avanzar pen-

sando en el futuro y tratar de llegar primero sin tomar exceso de riesgos. El reto se traduce en pasar de las acciones correctivas, de las decisiones pasadas, al ejercicio de plasmar en la *visión* cuál es el futuro de la organización y tomar acciones regeneradoras del mismo.

La visión de futuro va más allá de la connotación de sueño o utopía, propuesta por algún miembro de la organización. Se trata en realidad de la capacidad de anticipación de las condiciones futuras del entorno y cómo la organización no sólo las puede enfrentar, sino aprovechar las oportunidades que se presenten. Para realizar la anticipación del futuro, es necesario tanto un estudio en profundidad sobre las principales tendencias macro y microeconómicas que circundan a la organización, tales como: indicadores demográficos, marco regulatorio, y tecnología; así como también incorporar la creatividad e imaginación de los talentos humanos que comparten sus inquietudes dentro del sistema. Al combinar estos dos factores se logrará una visión alcanzable y compartida por todos los miembros, y se abrirá un horizonte de oportunidades que le permitirán ser líder en su sector.

Aunado al establecimiento de la visión, es importante el desarrollo de las capacidades de ejecución. Éstas se encuentran íntimamente ligadas con la estructura organizativa y las actividades que allí se desarrollan. Para lograr una ejecución de las actividades organizacionales que conduzcan a la visión no basta con cambiar de estructuras organizacionales piramidales, cerradas y centralizadas, por estructuras ágiles, flexibles y horizontales; es importante el desarrollo de estrategias igualmente creativas, innovadoras y compartidas; puesto que si las estrategias siguen siendo tradicionales y estandarizadas (ofensivas, defensivas, genéricas y concéntricas), las organizaciones no tendrán capacidad de subsistencia y existencia en el futuro.

Las estrategias que permiten construir el futuro son las guías de acción que deben hacerse en el presente para alcanzar la visión de futuro. Pero, las estrategias no son únicas y estandarizadas para todas las organizaciones; por el contrario, cada una debe establecer líneas de pensamiento

estratégico que les permita deslastrarse del pasado y pensar en el futuro. Cada organización, entonces, debe proyectar sus escenarios y, al compartir con el colectivo organizacional la visión, resultarán innumerables caminos y acciones alternas, y de la combinación apropiadas de ellas dependerá el éxito de la misma.

Ante los planteamientos de Hamel y Prahalad, han surgido críticas, entre las que destaca el hecho de que no todas las organizaciones deben ser pioneras y asumir todos los riesgos del mercado, puesto que existe un gran número de empresas que se rezagan, alimentándose de los fracasos de las pioneras y recogiendo sus logros. Sin embargo, los críticos también coinciden en lo importante de trazarse una visión del futuro y combinarla con una gerencia estratégica y una organización de alto rendimiento, para enfrentar con éxito los obstáculos que el entorno cambiante y lleno de incertidumbre plantea.

Indudablemente, una de las organizaciones llamadas a competir por el futuro es la universidad. Las universidades deben asumir el riesgo de ser las pioneras en la creación e innovación, a través de la generación de conocimiento, asumiendo que sus actuaciones pueden cambiar a la sociedad, de la misma manera que la sociedad interviene en la universidad; para ello deben tener la capacidad de separarse de los rasgos del pasado, como son el conformismo y la creencia de que la asignación de recursos resolverá todos los problemas. Así mismo, ellas deben desarrollar la capacidad de creatividad e innovación para construir el futuro.

La estructura organizativa de las universidades debe responder a una visión futurista de la sociedad, debido, entre otros factores, a la obsolescencia acelerada del conocimiento que se imparte, la facilidad al acceso de la información, y a que las necesidades de la sociedad se modifican constantemente. El papel de la universidad debe ser, a juicio de Pío González (2001), “[...] un instrumento de futuro, tiene que ayudar a la sociedad a delinear a prever el futuro... debe ser un instrumento crítico y de anticipación” (p. 3).

La *Conferencia Mundial sobre Educación Superior en el siglo XXI: Visión Acción*, (1998),

proclama, en su artículo 13, la necesidad de que los institutos de educación superior “[...] adopten prácticas de gestión con una perspectiva de futuro que responda a las necesidades del entorno”; y esto debido a que las organizaciones dedicadas a la generación y difusión del conocimiento, deben ser de aprendizaje constante y de alto rendimiento, para posibilitar que todos sus miembros se mantengan en una constante incorporación de conocimientos, ya que la velocidad con que la obsolescencia de éstos está ocurriendo hace que los mecanismos deban ser ágiles para anticiparse a las necesidades futuras de la propia sociedad.

Por otra parte, al competir con visión de futuro, las universidades deben abrirse a la sociedad en una inter-retro-alimentación, ya que ellas forman parte del sistema social, y éste parte de la institución, en palabras de Pío González, “[...] una universidad que quiera vivir hacia adentro será una institución que no va a vivir” (p.4). El reto de las universidades venezolanas y, en particular de la Universidad de Los Andes, no sólo es su transformación interna, deben movilizar sus actores para competir con las demás universidades nacionales o internacionales en la generación y divulgación del conocimiento, deben asumir riesgos con las innovaciones y apoyar la creatividad, el *universitas* va más allá del propio *campus* universitario local.

La transformación en este contexto, de la competencia por el futuro, es más que la reingeniería o la reestructuración, pues ambos enfoques se dirigen con mayor énfasis al apuntalamiento de las tareas actuales. Se trata de una filosofía de gerencia que propicia la anticipación del futuro, aprovechando el capital intelectual de la universidad y dando rienda suelta a la generación de nuevos conocimientos que se pondrán al servicio de la sociedad global.

La organización de los postgrados bajo la visión estratégica de futuro

Es necesario repensar la organización de los postgrados en Venezuela, pues para que éstos sean exitosos en el ámbito académico, se

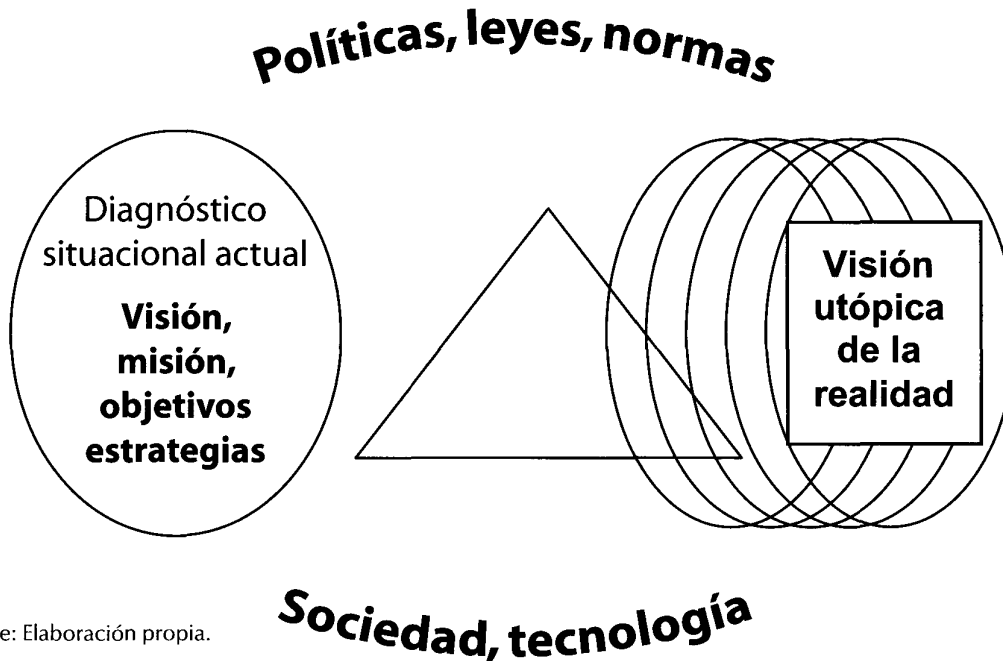
requiere, por una parte, de una gerencia activa, que pueda planificar, organizar, coordinar, dirigir y evaluar las actividades académicas y de investigación necesarias para lograr los niveles de calidad y pertinencia esperados, abandonando esquemas tradicionales y propendiendo a criterios más innovadores para lograr que los sujetos involucrados con el programa se identifiquen y culminen con éxito su experiencia y; por otra parte, que se asuma la organización del programa como un sistema que busca un equilibrio interno para el logro de sus objetivos, dentro de una estructura flexible y sistémica.

Para obtener el liderazgo intelectual; la universidad, debe desarrollar la capacidad de *anticipar el futuro*; es decir, debe estudiar y proyectar en un horizonte de tiempo las necesidades de conocimiento de la sociedad. Esta anticipación de futuro requiere controlar una serie de aspectos tales como: la investigación constante de las necesidades de la sociedad en el futuro; vigilar la evolución de las actividades previstas para cubrir estas necesidades; identificar las competen-

cias organizacionales que deben adaptarse para satisfacer las mismas; y mantener contacto con los usuarios del sistema, para de esta forma retroalimentar y evaluar las acciones cumplidas en pro de la visión organizacional, la cual puede ser corregida en la medida en que se va actuando. Por supuesto, para ser líder, se debe tener una organización que permita la ejecución eficiente de las actividades y una visión de la misma lo suficientemente amplia como para aprovechar las oportunidades y los retos que se asumirán para liderar el sector educativo.

Generalmente, las organizaciones trazan su visión misión y objetivos desde la perspectiva del *hoy*; es decir, parten de un diagnóstico situacional actual, lo que lleva a que se trace una visión tradicionalmente utópica y, que además, se asume como inalcanzable. Asumir la *visión* como inalcanzable puede traer como consecuencia el agotamiento de la organización y la percepción, entre sus miembros, de que se trabaja sin ningún norte. En el Gráfico 1 se presenta la forma tradicional del diseño de una organización.

Gráfico 1
Proceso de diseño organizacional tradicional



Fuente: Elaboración propia.

En él se visualiza el proceso que generalmente se sigue cuando una organización se propone una visión. En primer lugar, se realiza un diagnóstico situacional, partiendo del entorno: leyes, normas, estructuras sociales, tecnología, y otros factores; luego, se estudia lo interno y se reestructura la organización, la cual generalmente es piramidal. Todos los esfuerzos organizacionales se dirigen a alcanzar la visión, pero ésta normalmente es utópica y, lo que pudiera ser más peligroso, es que se diseña sobre las condiciones pasadas y presentes de la organización, y no sobre las condiciones futuras. A este comportamiento no escapa la organización universitaria venezolana, puesto que se observa que se trata de discutir cambios organizacionales, sin que se tenga en claro cuáles son las perspectivas del futuro.

En general, plantear la visión de la organización, tomando en cuenta solamente la situación pasada y la presente, puede resultar perjudicial; y, en el campo de la educación, es mayor el perjuicio, pues implica el desarrollo intelectual del país. En este sector, cobra especial valor la capacidad de nuestras instituciones de educación superior para influir en el rumbo y la transformación de la sociedad; en consecuencia, el mencionado sector no puede permanecer meramente como un seguidor de teorías tradicionales, debe ser innovador, creativo y, para ello, debe visualizar el futuro y controlar su evolución, adaptando la organización a los virajes necesarios para alcanzar el norte; pero, indudablemente, ese "norte" debe ser anticipatorio, con visión de futuro. Las universidades no deben concebir su visión organizacional de forma tradicional; es decir, haciendo un inventario de las capacidades y debilidades organizacionales actuales, y plasmando como perspectiva del futuro una replica de del pasado en el mañana, ya que sus egresados se desarrollarán en una sociedad futura.

Para anticipar el futuro de la educación, y en especial el de los postgrados, las unidades de los mismos deben responder, entre otras cosas, a las siguientes interrogantes: ¿Cómo se perfila la sociedad de los próximos años?, ¿cuáles serán las capacidades requeridas a los profesionales?, ¿cómo hacer que la organización universitaria de postgra-

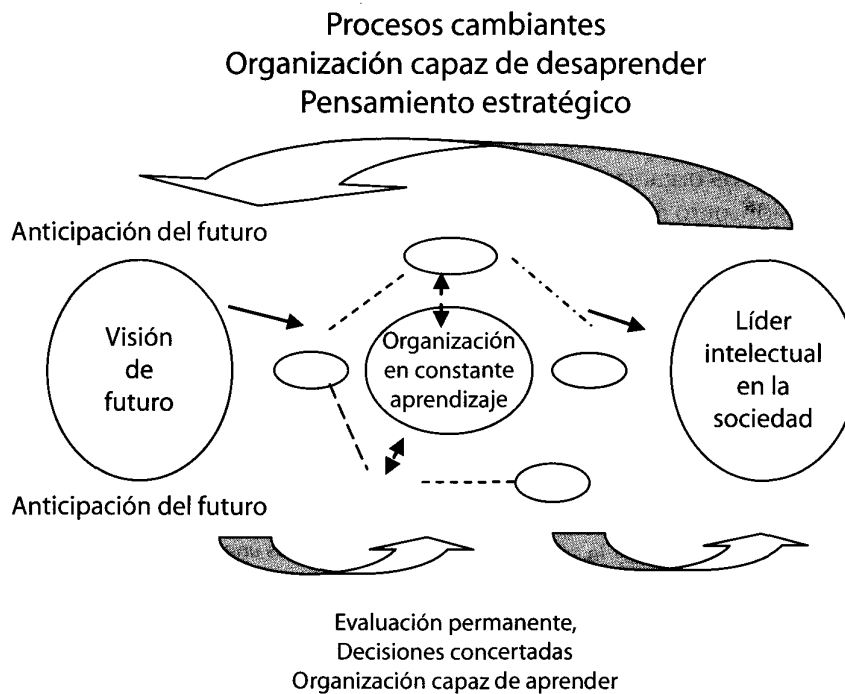


Para anticipar el futuro de la educación, y en especial el de los postgrados, las unidades de los mismos deben responder.

do responda a esos requerimientos? Es importante no sólo tener la capacidad de perfilar el futuro sino de ejecutarlo, e incidir en el comportamiento de la sociedad. Para ello, cada unidad debe tener en cuenta factores presentes y pasados, como: la tecnología, la tasa de egreso de las instituciones de educación superior, la normativa legal, y los factores futuros relacionados con perfilar las expectativas, realizando estudios proyectivos de las necesidades y exigencias que la sociedad de los próximos años demandará a los profesionales. Estos factores, entre otros, contribuirán a configurar el horizonte para el postgrado.

Una vez esbozada la perspectiva de la educación de postgrado, es necesario adaptar las competencias organizacionales a la tarea de ser líder en el futuro. Para ello, se debe actuar coherentemente, equilibrando las oportunidades con el mejoramiento continuo de los programas actuales y la administración de los mismos; es decir, no concentrarse únicamente en la ejecución de actividades de rutina o en las de oportunidades, puesto que inclinar las actuaciones hacia cualquiera de los extremos no contribuye al liderazgo del postgrado. En el Gráfico 2, se plasma el procedimiento propuesto para lograr una organización con visión estratégica de futuro.

Gráfico 2
Diseño organizacional con visión de futuro



Fuente: Elaboración propia.

Una vez vislumbrado el futuro, se debe acoplar la organización para la consecución de ese futuro y, para ello, debe pensarse en una entidad dinámica, flexible, adaptable y en constante aprendizaje. Los miembros deben ser capaces de aprender y desaprender nuevas tareas, en la medida en que la organización transita su camino hacia el futuro. Esto no siempre puede lograrse con organizaciones piramidales, es necesario aplanar u horizontalizar la organización, ya que a pesar de que siempre existirá un coordinador, las decisiones deben ser concertadas, compartidas y reflexionadas.

Este cambio de perspectiva del postgrado implica entonces una transformación en la forma de concebir la organización del mismo (entendida como estructura organizativa y gerencial), debido a que se trata de movilizar al personal docente-investigador, administrativo, técnico y obrero en torno de un propósito estratégico común: convertir a los postgrados en líderes intelectuales. Para cumplir con este propósito se deben optimizar los recursos financieros disponibles para traspasar las fronteras de la propia universidad,

encontrar y explotar los espacios de la ciencia aún no estudiados, y satisfacer a los participantes con programas actualizados y de alta calidad; creando, en suma, un postgrado reconocido y acreditado en el ámbito nacional e internacional.

La organización que se plantea en la presente propuesta no es una mera oposición a la actual, puesto que el mundo no es polar. De lo que se trata es de tomar los rasgos positivos de la actual organización e incorporar un sistema de competencias (estructurales y gerenciales) que le permitan ser líder en materia educativa.

Los lineamientos para configurar una organización de postgrado con visión estratégica de futuro

La base para crear el futuro y ser el líder en él, es asumir la responsabilidad de ser su constructor y, por tanto, el eje transformador de la realidad. Este primer punto es de suma importancia, puesto que pareciera que en educación, el sistema se ha conformado con los lineamientos sugeridos y

a veces hasta impuestos por sectores foráneos al país. Es preciso entonces que el postgrado sea autor y eje de su propia transformación.

El otro pilar fundamental lo constituye la organización, la cual debe fortalecer los atributos que le permiten ser creadora y transformadora del sector, y paralelamente ser capaz de reorientar, eliminar e inventar aquellos procesos y aptitudes que se interponen en el logro de la meta.

Los universitarios deben asumir el compromiso de ser autores y no actores del proceso; es decir, deben convencerse que ellos no representan un rol de docentes, investigadores o administradores de un programa, sino que son partícipes de estos procesos y, además, esta concepción de autor en la docencia, la investigación o la administración, necesariamente transformará la organización, puesto que la participación de todos los miembros incidirá en el rumbo de la universidad.

Lo anterior implica que todos los miembros de la universidad deben estar guiados por un solo propósito, y éste debe ser compartido, respetado y convocar a los universitarios hacia la necesidad de alcanzarlo. La misión o el propósito de la universidad debe ser la de motivar y orientar a los partícipes del proceso educativo. Cada unidad académica, una vez compartida la misión universitaria, debe diseñar su propia misión, considerando el marco de la universidad y, para llevarla a cabo, las decisiones y los esfuerzos deben ser concertados, compartidos y reflexionados, por lo que necesariamente la organización debe transformarse de rígida y normalmente piramidal en una estructura flexible y en lo posible horizontal, donde cada unidad interactúe con otras y los niveles de decisión se acorten.

La estructura organizativa propuesta se destaca por que cada unidad es un equipo de trabajo. Es más que líneas de autoridad y poder impuesto por la organización, pues la comunicación es multidireccional. El coordinador del postgrado se convierte en un gerente universitario, que conoce las actividades de las unidades y guía las acciones y los procesos a través de la evaluación constante, la percepción de los cambios y la toma de decisiones.

Una organización para los postgrados con visión estratégica de futuro debe basarse en los siguientes lineamientos:

- A. Aclarar cuál es la visión del postgrado para un horizonte de tiempo. Esto significa que debe hacerse un estudio de las perspectivas de la sociedad y las tendencias del conocimiento y la tecnología. Una vez esbozado el futuro, se deben concentrar los esfuerzos para responder adecuadamente al mismo.
- B. Identificar las capacidades presentes en el postgrado, las que permiten alcanzar el futuro y aprovechar las oportunidades de nuevos programas que serán necesarios, así como la adecuación de los actuales a las nuevas condiciones.
- C. Identificar las capacidades organizacionales que se deben adquirir en el postgrado para enfrentar el nuevo reto.
- D. Horizontalizar la estructura organizativa del postgrado y promover talleres de sensibilización al cambio y trabajo en equipo.
- E. Hacer partícipes del proceso a todos los universitarios: autoridades, profesores y estudiantes, para que aporten y compartan ideas que alimentarán la visión de futuro.
- F. Evaluar constantemente los logros, introducir programas de mejoramiento continuo y acoplar la organización a los cambios del entorno.
- G. Para ejecutar todo el proceso se requiere de estrategias que estén dirigidas a las acciones necesarias para: “desaprender el pasado”, en función de aceptar los cambios que guiarán hacia el futuro; reconstruir y construir las competencias organizacionales; ajustar los objetivos académicos e investigativos, de expansión y cobertura, con los recursos disponibles; unir las inteligencias e imaginaciones colectivas de todos los autores del postgrado para tener un pensamiento estratégico global y no individual.

La metodología propuesta para la organización de los postgrados bajo el enfoque de visión estratégica de futuro

La propuesta de organizar los postgrados bajo el enfoque de visión estratégica de futuro representa el esfuerzo de anticipar el mismo, para construirlo mediante una estructura organizativa en constante aprendizaje. Lo anterior se puede expresar en tres fases:

La primera fase, denominada *concepción* (en la propuesta), implica desarrollar la visión del postgrado guardando criterios de: 1) creatividad, 2) funcionalidad, 3) competencias a reforzar o adquirir, y 4) pertinencia y calidad del postgrado. Para ello, se debe investigar el entorno con profundidad y tener la visión de futuro que se pretende asumir. Así mismo, en esta primera fase se debe concretar la misión y objetivos a lograr, identificar las competencias organizacionales que permitirán el logro de esta primera fase, y reestructurar las que lo impiden. El resultado debe ser un proyecto de organización elaborado, que aplique estrategias de trabajo en equipo y aprendizaje organizacional, todo lo cual debe ser revisado constantemente para no perder el rumbo y hacer los ajustes necesarios.

La segunda fase, denominada *gestación*, corresponde a la puesta en marcha de las ideas a través de un conjunto de estrategias conducentes al desarrollo o la adaptación de la oferta de postgrados. Se reestructuran o refuerzan las competencias organizacionales; se organiza la red de alianzas estratégicas que permitan la cobertura nacional; y se organiza la red virtual de comunicación. En la etapa de gestación se ejecuta el proyecto a través de un conjunto de estrategias operativas y siempre verificando el cumplimiento de los objetivos, de la misión, y en camino del logro de la visión.

La tercera y última fase, denominada de *resultados*, busca el mantenimiento en la posición de líder en los postgrados de Venezuela, y para ello se busca la acreditación y el reconocimiento de los órganos nacionales involucrados; se cuantifican y cualifican los resultados a través de indicadores, los cuales darán señales de hacia dónde se mueven las necesidades y con ello influir en la etapa de concepción y gestación de nuevos proyectos, acoples organizacionales y estrategias para mantener la posición de líder.

En cada etapa se establecerá un sistema de evaluación, cuyo objetivo es el mejoramiento continuo y la navegación hacia el rumbo previsto, pero siempre anticipando los cambios que puedan darse, para asumirlos y adaptarlos. Para ello, se diseñaron un conjunto de indicadores cuanti-

y cualitativos, que deberán ser validados en la medida en que sean utilizados. Los segundos se refieren a logros no cuantificables, pero que se pueden percibir en las actitudes asumidas; en tanto que los cuantificables dan cuenta de proporciones numéricas que pueden compararse entre ellas, en seriales de tiempo o con otras instituciones.

En cuanto a los indicadores cualitativos, se trata de indicios relacionados con:

- A. Capacidad de respuesta ante los cambios de las perspectivas futuras analizadas en la formulación de la visión de futuro.
- B. Transformaciones visibles de la comunidad cercana al postgrado atribuibles a la aparición del mismo: cambios percibidos en asociaciones gremiales, en los participantes y los grupos de trabajo, y otros postgrados.
- C. Coherencia entre las líneas de investigación y los trabajos que realizan los participantes: para relacionar si efectivamente las líneas que se planificaron en función de las necesidades de la sociedad están vigentes.
- D. Capacidad de respuesta ante las peticiones de estudios de postgrado por parte de la comunidad. Se refiere a la velocidad con la que el postgrado responde a las necesidades del conocimiento en cuanto a diseño y puesta en marcha de nuevos programas.
- E. Fortaleza de las capacidades presentes. Tiene que ver con el mejoramiento en el cumplimiento de éstas en el postgrado.

En cuanto a los indicadores cuantitativos, se trata de relacionar variables que permitan medir la eficiencia y eficacia de la organización:

- a. Perfeccionamiento: relaciona el número de cursos, talleres y eventos a los cuales asisten las unidades de apoyo administrativo, tecnológico y secretarial con el número de empleados del postgrado.
- b. Perfeccionamiento profesoral: relaciona el número de cursos, talleres y eventos a los que asisten los profesores entre el número de los mismos.

- c. Reconocimiento profesoral: relaciona el número de cursos, talleres y seminarios a los que asisten los profesores en carácter de conferencistas entre el total de ellos del postgrado.
- d. Publicaciones profesoriales: tiene que ver con el número de publicaciones de los profesores entre el número de los mismos.
- e. Nivel de prosecución: cuantifica el total de retiros entre el total de participantes por cohortes.
- f. Nivel de titulados: mide la proporción del número de egresados en el tiempo previsto con el número de participantes por cohorte.
- g. Reconocimiento de los participantes: relaciona el número de participantes que se destacan en eventos nacionales e internacionales entre el número de estudiantes.
- h. Publicaciones de los participantes: mide el número de publicaciones realizadas por los participantes entre el número de los mismos.
- i. Capacidad de respuesta: relaciona el número de diseños curriculares por cada periodo.

Consideraciones finales

Los estudios de postgrado en Venezuela deben evolucionar. Esta evolución implica asumir el liderazgo en la sociedad, indicando el camino del desarrollo técnico-científico, y acrecentando su propósito de generar investigaciones. Así mismo, debe reestablecer la trilogía investigación, docencia y extensión; para ello, debe permanecer en comunicación constante con el pregrado y divulgar sus investigaciones a la comunidad.

Es a nivel de los postgrados donde los cambios deberían darse con mayor fluidez, debido a que en ellos cohabitan intelectos dedicados a la producción de conocimientos (profesores y participantes); además cuentan con una población estudiantil relativamente pequeña en comparación con la de los pregrados y mayor flexibilidad en la toma de decisiones.

Para lograr cambiar la organización de los postgrados se requiere también de una transformación en el modo de pensar de sus integran-

tes, puesto que de otra manera los lineamientos impuestos no lograrán el objetivo. Es importante entonces, obtener un cambio en la percepción de los estudios de postgrado, y en el papel que desempeñan en la comunidad y en la propia universidad.

Una alternativa para esta organización de los postgrados es convertirse en una organización flexible y en constante aprendizaje, capaz de acoplar sus competencias organizacionales más que para enfrentar el futuro, para construirlo.

En este contexto, la organización de postgrados debe plantearse una visión estratégica de futuro, la cual tiene como objetivo que las organizaciones abandonen su postura de seguidoras y se perfilen como líderes, asumiendo todos los riesgos que ello implique. Para lograr ser líderes en su entorno, deben desarrollar en primer lugar la capacidad de anticipación del futuro (ir más allá de los pronósticos), y en segundo lugar, adaptar a la organización para caminar a paso seguro hacia ese futuro. Adaptar a la organización requiere de dos componentes: una visión de la organización y un proyecto para alcanzarla.

En el proceso de adaptación se requiere de estrategias, pero no entendidas como el ritual de planificación de las actividades y metas en un entorno estático, sino como acciones dinámicas que permitan enfrentar el medio con sus incertidumbres, y que estén diseñadas bajo un propósito organizacional.

La organización de los estudios de postgrado debe transitar este camino; es decir, anticipar el futuro y adaptar sus unidades de postgrado para la construcción del mismo, si su propósito es de ser los líderes intelectuales del país, tal y como se espera de ellos. M. Medina (2000), investigador del sector de la educación superior, plantea que, a su juicio, existen tres posturas en torno al futuro: la que indica que el pasado, el presente y el futuro son iguales, por lo que las organizaciones no deben cambiar frente al entorno; otra, que es determinística, opina que el futuro ya está dado, por cuanto las estrategias deben ser repetitivas; y la tercera posición es que se debe construir el futuro.

Fuentes bibliográficas

- Castellanos, M. (2001), *Políticas y Estrategias para el Desarrollo de la Educación Superior en Venezuela 2000-2006*. Caracas: Ministerio de Educación Cultura y Deportes.
- Hamel, G. y Prahalad C. (1998), *Competiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear mercados del mañana*. Barcelona, Ariel Sociedad Económica.
- Hamel, G. y Prahalad C. (1999), *La gestión en la Incertidumbre*. Harvard Business Review N° 11.680. Madrid, Deusto SA.
- Hurtado de Barrera, J. (2000), *Metodología de la investigación holística*. Caracas, Fundación SYPAL.
- Medina, M. (2000), *FUTURICA*. Caracas, IESALC/UNESCO
- Morles, V, Núñez, J. y otros. (1996), *Universidad, Postgrado y Educación Avanzada*. Caracas: CEISEA/UCV. Vol 2.
- Pío, A. (2001, marzo 8), *Perspectivas de la Universidad en el Contexto de la Calidad y la Globalización*.

Mimeografiado. Mérida, Comisión para el cambio universitario. Universidad de Los Andes.

Otras fuentes

- Consejo Nacional de Universidades (2006), *Estadísticas del Consejo Nacional de Postgrados*. Disponibles en www.cnu.gov.ve
- Gaceta Oficial N° 320.321 (2001). *Normativa general de los Estudios de postgrado para las Universidades y los Institutos debidamente autorizados por el Consejo Nacional de Universidades*. Caracas.
- Ley de Universidades. 1970.
- UNESCO (1998, octubre 9), *Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción*.
- Universidad de Los Andes (2001), *Relatoria de la Mesa O. Comisión para el Cambio Universitario*. Mimeografiado. www.ula.ve/cambio.