

# La ULA en el mediano y largo plazo

(Papel de trabajo de circulación restringida,  
solo para discusión entre quienes expresamente se les remita.)

Explicación previa:

El siguiente papel de trabajo busca iniciar una discusión sobre una visión compartida para la Universidad de Los Andes, en sus tres núcleos, en el mediano y largo plazo, que permita pensar el desarrollo institucional más allá del lapso de un período rectoral. En tal sentido, partiendo de la experiencia personal y académica de quienes lo presenta, se propone abrir un debate que permita enriquecer las ideas expuestas, precisar situaciones problemáticas, identificar políticas posibles y proponer programas de acción institucional.

1. Cuando los equipos rectorales en la Universidad de Los Andes inician su gestión administrativa es común que tenga solo algunas ideas generales sobre los objetivos que orientarán su actividad. La experiencia histórica reciente indica que cada grupo de nuevas autoridades rectorales, sabe poco sobre las políticas y los programas institucionales a implementar. Es corriente que desconozcan o desechen, sin evaluación alguna, lo que se viene desarrollando. La rutina administrativa y los conflictos coyunturales de tipo político, presupuestario y financiero determinarán, en los hechos, los logros y los recursos –de todo tipo- disponibles. Con base en nuestra formación profesional y experiencia administrativa proponemos explorar escenarios de acción posibles: precisar los objetivos de una futura acción rectoral, definir marcos de acción política, identificar programas prioritarios, así como, metas deseables y realistas. De igual manera, reflexionar sobre los recursos factibles en el corto plazo de una gestión, así como identificar las bases que serán necesarias para establecer un desarrollo institucional orgánico y factible en el tiempo. En fin, *identificar una visión compartida para la ULA en el mediano y largo plazo.*

2. La sociedad de inicios del siglo XIX está viviendo cambios importantes que destacan el valor del conocimiento como fuerza principal de la economía. Además, en los últimos años se han producido modificaciones sociales como la incorporación de la mujer en todos los niveles de dirección de la sociedad, la posibilidad de las comunicaciones y la vinculación inmediata con el sistema global de información, la creciente interdependencia de las diversas disciplinas del conocimiento científico y humanístico y la complejidad que supone el aumento de la interdependencia de la economía global y las culturas locales. Todo ello hace que debamos ver el desarrollo de la Universidad de Los Andes en una perspectiva distinta a la asumida hasta el presente. El conocimiento será el bien máspreciado en las próximas décadas y la ULA debe entender que con base en sus logros actuales es fundamental aumentar la capacidad de producción de conocimiento de sus profesores y estudiantes. Así mismo, la formación profesional debe estar centrada en la producción de conocimiento, búsqueda y procesamiento de información y resolución de problemas, en contraposición con escasa pertinencia. De igual manera, la Universidad debe ser un espacio plural para el debate y la confrontación de ideas y proyectos. Para iniciar esta discusión es necesario indicar que el venidero proceso de selección de autoridades rectorales, que deberá realizarse a fines del primer semestre de 2004, es conveniente sobre ponerlo a la problemática política nacional, si se desean sacar conclusiones que vayan en la dirección de mejorar la realidad académico y administrativa de la Institución.
  
3. Sí la Universidad de Los Andes aspira ocupar un lugar de liderazgo entre las instituciones de Educación Superior como vanguardia académica, debe tener una función protagónica como espacio de discusión y de propuestas para sentar las bases de la reforma de las universidad y de un nuevo proyecto de país. En el caso de las universidades deben fortalecerse y elevar la calidad de sus funciones de producción de conocimiento, de preparación de profesionales y de vinculación en la identificación de los más acuciantes problemas del país. En relación con el país los rasgos fundamentales de este proyecto ya se han expresado, en diversas oportunidades, y por gran número de compatriotas y se puede sintetizar en: 1. reducir los niveles de pobreza mediante la expansión del empleo productivo; 2. insertar a la sociedad venezolana en una economía mundial, caracterizada por los rápidos cambios científicos y tecnológicos, comprometida con un desarrollo sustentable que no deteriore el medio ambiente; 3. la modernización e institucionalización de la sociedad como vía para el fortalecimiento de la democracia, la unidad nacional y el

desarrollo de las capacidades ciudadanas. De este modo nuestra bicentenaria Institución no será un elemento desconectado del país y antes bien, estamos convencidos que, le corresponderá un papel de primera magnitud en la construcción de un futuro mejor. Venezuela tendrá que librar la lucha por un mejor destino en el incomparable escenario de la preparación de su juventud universitaria para vivir en una sociedad del conocimiento.

4. Desde hace tiempo vivimos una dramática situación fiscal y la asignación gubernamental para las Casas Superiores de Estudio rivaliza con muchos otros sectores sociales por el presupuesto público. Por lo tanto, un incremento porcentual de esa asignación no es previsible en el mediano plazo. El problema financiero de la Universidad venezolana no es entonces coyuntural, no es una combinación transitoria de factores y circunstancias que aparecen en una determinada situación y que por lo general son subsanables en el corto plazo. Si la situación fuese coyuntural una disminución transitoria del gasto académico o administrativo, o de ambos a la vez, liberaría de la problemática de mayor urgencia a las actuales y futuras autoridades. El problema es estructural y está en la armazón del modelo actual de financiamiento, en el esqueleto del edificio económico que conspira seriamente, contra la calidad alcanzada y contra la meta necesaria de la excelencia en las Universidades. El exclusivo aporte financiero del Estado a las universidades es insostenible. La sostenibilidad financiera de la Educación Superior y de las Universidades es, en nuestro criterio, el más urgente problema a resolver. Pero, antes de expresar algunas ideas para enfrentarlo, se quiere abordar otras no menos importantes que han venido quedando en un segundo y lejano lugar en la discusión sobre las Universidades.
5. Visto en retrospectiva y enfatizando en los últimos cincuenta años, en el desarrollo institucional de la Universidad de Los Andes (ULA) se observan cambios importantes en dos ámbitos: la planta física y el establecimiento de nuevas facultades y núcleos con sus respectivas carreras profesionales. A continuación se quieren resaltar algunos de los muchos logros alcanzados, en ambos aspectos. Con ello se espera que sirva de estímulo en la formulación de una visión crítica sobre los logros alcanzados, así como para continuar y mejorar, tanto la estructura física como la oferta de las carreras profesionales y otros ámbitos de desarrollo de la Institución.
6. En el primero de los ámbitos institucionales: el desarrollo de la planta física creemos que la consolidación del “campus” de las Ciencias Médico-asistenciales está en evidente retraso. Ello merece un análisis de las potencialidades internas para desarrollarlo y de la determinación de

alianzas externas (nacionales e internacionales) para construirlo. En este mismo aspecto, el desarrollo del “campus” de las Ciencias Sociales y las Humanidades de la Liria tiene como sus principales exigencias la biblioteca integrada, la infraestructura para un centro de documentación común para el postgrado, la construcción de un comedor estudiantil e instalaciones deportivas cuyos proyectos están elaborados, así como la culminación del edificio de usos múltiples de Humanidades. En el caso de las Ciencias Básicas y las Ingenierías (La Hechicera), la instalación de la Facultad de Ingeniería y la culminación del edificio de los grupos teóricos, que ya tiene más de diez años paralizado, resume lo más importante en la sede de Mérida. Adicionalmente, es necesario apoyar el desarrollo de la red de comunicación, prever su mantenimiento y mejoramiento sistemático para los años venideros. La situación de los Núcleos Universitarios de Táchira y Trujillo que requieren un tratamiento especial, más detallado, se deja para una versión posterior de este documento. Así mismo, en esa oportunidad será necesario abordar el tema de la relación entre los núcleos y la sede central de la Universidad. Se hace imprescindible sentar las bases para definir una nueva relación signada por un incremento progresivo de la flexibilidad, desconcentración y descentralización de la toma de decisiones académicas, presupuestarias y financieras.

7. Antes de solicitar al Estado recursos financieros, tenemos que dar a la sociedad lo que se espera de nosotros, a saber: la optimización de los recursos gubernamentales recibidos, la transparencia en las gestiones mediante auditoría interna y externas serias, la revisión curricular para la formación de muchos más profesionales en mayor cantidad de campos de los que actualmente preparamos y hacerlo en un tiempo menor al actual, disminuyendo la repetición, inutilidad y obsolescencia de muchos programas docentes. En síntesis, incrementar la exigencia para que cada gestión universitaria se someta a un control de mérito con la finalidad de apreciar el logro de las metas previamente trazadas, la mayor calidad de las mismas, con el menor costo posible. Así mismo, debe asumirse como una tarea institucional la racionalidad y austeridad de los actos meramente administrativos, la reorientación eficiente de estos últimos, la renovación bajo el principio de la legalidad y de la sinceridad económicamente previsible de los contratos, convenciones y estatutos sin amarres burocráticos, sin lesiones a los derechos ya adquiridos y que resulten lo menos onerosos posibles. En otras palabras, cumplir con la cultura de la austeridad, con la cultura de la honestidad y hacerlas, a ambas, la cultura de la Universidad. Las universidades venezolanas deben incrementar la producción de sus ingresos propios mostrando a los sectores público y privado la amplia gama de contratos ventajosos que puedan firmarse sobre bienes, servicios, investigaciones, asesorías, trabajos y tantos otros

conceptos con gran profesionalismo. Habida cuenta de que ya existen disposiciones que obligan al sector público a contratar con las universidades, lo que estamos planteando es hacer valer una normativa conveniente para que nuestras instituciones aseguren diversas fuentes de recursos económicos. Cuanto antes las universidades tienen que descubrir y profundizar su vínculo con el sector productivo para optar a nuevas opciones académicas y más vías de captar recursos. En fin, propiciar un cambio en la cultura de la organización, desde una orientación rentista a otra productiva, sin desmedro de las condiciones necesarias para que la Universidad mantenga y fortalezca su naturaleza. Es decir, la formación de profesionales, la producción de ciencia y tecnología, la pluralidad de la orientación filosófica de sus integrantes y el servir como espacio para el desarrollo del pensamiento crítico sobre los grandes problemas de la humanidad, el país y la región.

8. La reducción importante de las limitaciones financieras de las universidades tendría un aliado al sincerar y actualizar el aporte anual que debería entregar a cada universidad su Fondo de Jubilaciones y Pensiones, ratificando la normativa existente para estos organismos. La proyectada ley sobre el particular contemplará la capitalización de dichos Fondos por parte del Ejecutivo Nacional dentro de un plazo máximo de tres años y medio y, si dichos organismos cumplen aportando en cada universidad autónoma la cuota verdadera que les corresponde para la cancelación de las jubilaciones y pensiones, el presupuesto ordinario de estas instituciones se aliviaría en un 25%, liberándose así recursos susceptibles de aplicación en otras áreas académicas y, preferentemente, en proyectos nuevos de investigación.
9. Para atender la sostenibilidad financiera de las universidades se necesita una Ley Orgánica de Financiamiento de la Educación Superior que revista de seguridad jurídica propuestas como por ejemplo:
  - a. El aporte del medio por ciento (0.5%) sobre las nuevas inversiones extranjeras y lo así recaudado se entregará según cuotas prefijadas a las Universidades, para programas que fortalezcan la actividad en Ciencia y Tecnología.
  - b. La recuperación del 20% del costo en que ha incurrido cada graduado, otorgándole dos años de gracia y en número de cuotas convenidas entre la institución formadora y el profesional. La tasa de interés aplicable no podrá exceder a la tasa mínima cobrada por las cajas de ahorro a sus socio-profesores en cada unidad. Los ingresos provenientes de este rubro serán aplicados exclusivamente a los servicios estudiantiles y a becas trabajo. La exoneración parcial será figura legal para premiar el alto rendimiento estudiantil.

10. Con referencia al desarrollo de las opciones de la formación profesional de pregrado, la modernización curricular y, más que ello, la administración del currículum es una tarea de gran lentitud que sufre reveses sistemáticos, que impide actualizar lo que se tiene y mucho más, implantar nuevas carreras. Las opciones curriculares más recientes sufren una dificultad para consolidarse por el peso que políticamente tienen las Escuelas de mayor tradición. En este sentido, hay que pensar en estructuras administrativo académicas más flexibles que permitan abrir y cerrar carreras sin mayores traumas políticos internos. Se debe desarrollar una cultura de la organización que asuma, que preservar los derechos laborales de los profesores no debe sustentarse en la inercia institucional. De igual modo, no puede supeditarse la preservación e incluso el mejoramiento de los derechos laborales de profesores, empleados y obreros, a la calidad y pertinencia de la formación profesional de las nuevas generaciones de venezolanos. En el caso de las nuevas áreas de formación profesional debe incentivarse, entre otros, el desarrollo de carreras en el campo de las bellas artes y la cultura, con un esfuerzo similar al realizado para el desarrollo de las ciencias básicas en la década del los años 70, del siglo pasado. Y explorar de forma sistemática, los nuevos campos profesionales a establecer con base en las competencias institucionales existentes y las que se puedan desarrollar
11. La educación continua, si bien tiene un conjunto de potencialidades, por lo general no ha sido una preocupación sistemática de la Universidad de los Andes. Creemos que vale la pena pensarla en término del desarrollo de una agresiva política de turismo académico y de convenciones hacia Mérida, San Cristóbal y Trujillo. Así como establecer alianzas estratégicas para hacer de la ULA una referencia de estas actividades con otras universidades nacionales e internacionales.
12. El postgrado, y dentro de él el nivel de Doctorado, luce muy poco desarrollado dentro de los estándares internacionales (2 tercios de estudiantes de pregrado y 1 tercio de postgrado). Creemos que aún estamos a tiempo de unir al desarrollo del postgrado una agresiva política de cooperación internacional y convertirnos en polo de atracción de estudiantes de postgrado para América Latina.
13. Las vinculaciones con la ciudad de Mérida y el desarrollo de los servicios de formación profesional, mediante la creación de institutos y colegios universitarios especializados, no como parte interna de la ULA, debe ser una política que se explore para fortalecer el perfil educativo de la ciudad. (Un ejemplo es el Hotel Escuela de Los Andes. Explorar la formación de

paramédicos, guías de turismo de montaña, cuadros medios para el campo de la informática y las comunicaciones, etc.). De igual manera, es necesario pensar en el crecimiento y las dimensiones de la Institución, en el mediano y largo plazo, como un ejercicio técnico y político que involucre no solo a la Universidad sino a los gobiernos locales de los ejes urbanos donde se asientan los tres núcleos de la ULA. Adicionalmente, la Universidad no puede estar ajena a las limitaciones del mercado laboral de la ciudad que incrementa la presiones de ingreso laboral a la Institución. Es necesario ampliar el mercado laboral externo para disminuir y eventualmente eliminar las presiones hacia la Universidad.

14. El mejoramiento continuo y la elevación de las credenciales académicas de la planta profesoral debe continuarse y analizar la conveniencia de explorar otras modalidades a las actualmente utilizadas. Así mismo, estudiar la pertinencia del incremento sostenido de nuestros becarios hacia España. Cuidar las condiciones socioeconómicas de los docentes no sólo en lo referente a los salarios sino a las condiciones de vivienda y salud, nos permitirá fortalecer la calidad académica y competir en la selección de profesionales egresados de otras instituciones. La situación del personal jubilado y jubilable tanto docente como administrativo de mejor preparación, en condiciones de continuar como activo, requiere un análisis detallado en lo inmediato y una estrategia a mediano plazo. Vincular la condición de activo en funciones docentes de pregrado, no creemos que sea la política más conveniente. El personal jubilado tanto docente, como alguno de tipo de personal administrativo y técnico puede ser un soporte para una muy amplia gama de actividades académicas y administrativas en la universidad. Pero, también, deben explorarse programas de reinserción en actividades productivas externas a la propia Institución, que mejoren la capacidad productiva de la región.
15. La calidad de los estudiantes que ingresan y la de los egresados de la ULA, merece una atención particular que no ha sido suficientemente bien atendida pese a los esfuerzos realizados. Así, por ejemplo, la articulación con la vida laboral y el servicio voluntario de los estudiantes, tanto en labores internas de la instituciones como en la articulación con el sector gubernamental y empresarial deben estudiarse e impulsarse. La formación de un egresado universitario proactivo en términos de sus capacidades productivas debe ser un aspecto a ser atendido. De igual forma, debe implantarse, rápidamente, la figura del estudiante becario de postgrado con docencia de pregrado.

16. La calidad de la gestión académica de las unidades básicas (departamentos y escuelas) y la organización de la información (académica), así como la de sus archivos, merecen una atención más cuidadosa a la cumplida hasta ahora. Todo lo cual no podrá organizarse eficientemente sin fundamentarse en sistemas y procedimientos administrativos conocidos por los responsables, mantenidos en su calidad y evaluados, periódicamente, por instancias externas. La figura del Fiscal Universitario debe implantarse como una dependencia administrativa que coadyuve en la preservación de los derechos y deberes de la comunidad universitaria.
17. Si bien se está consciente de la existencia de programas internos de mejoramiento y profesionalización de la gestión administrativa y académica hay que ser mucho más agresivo en este particular. Es necesario identificar, consolidar y desarrollar una cultura institucional del personal administrativo académico, administrativo, empleado y obrero que pase del populismo rentista a un quehacer productivo y eficiente. La ULA ha sido pionera en la institucionalización de la vida académica y administrativa, pero es necesario disminuir de manera progresiva los niveles de discreción en la toma de decisiones.
18. El problema de la generación de ingresos propios, distintos a los presupuestos gubernamentales necesita de una estrategia sostenida a largo plazo. Las alianzas con entes externos (regionales, nacionales e internacionales) el aprovechamiento de las ventajas de la zona libre cultural, científica y tecnológica, la articulación con las vocaciones regionales (agropecuaria, de servicio, turística y comercial) de las zonas de influencia son algunas de las variables que deben explorarse de manera detallada y persistente. Todo lo anterior, tomando en cuenta que la fuente financiera de la Universidad será de origen gubernamental, primordialmente en el mediano y largo plazo sin perder de vista que, la naturaleza de la Universidad seguirá siendo la formación profesional y la actividad de investigación científica, tecnológica y humanística.
19. La transformación de los máximos órganos de dirección universitaria, en el sentido de hacerlos más pertinentes, ágiles y eficientes no puede esperar más tiempo. Así mismo, es fundamental hacer de la presentación de cuentas ante la comunidad universitaria, el entorno local y el país una rutina evaluable. Por ello, es necesario inaugurar una tradición de transparencia de la gestión universitaria, mucho más allá de lo realizado hasta ahora.



20. Se está consciente que, salvo indicar que el problema financiero es el de mayor urgencia, el resto de los aspectos tratados en el documento necesita una discusión que permita jerarquizarlos para atenderlos adecuadamente en el mediano y largo plazo. Es decir, identificarlos pero también indicar cómo se van a resolver, cuánto es necesario y posible invertir en ello, en cuánto tiempo y en qué medida. Así mismo, en la confrontación de ideas que se propone deben salir otros aspectos que no se han visualizado pero que un público mayor seguramente indicará.

Finalmente, la discusión de éste documento es un ejercicio que se sugiere hacerlo dentro de los cánones metodológicos de la planificación estratégica heterodoxa, con un grupo experimentado de universitarios, especialistas y personalidades de la región y del país.

MRV/HRC/ junio de 2003.