



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL “GERVASIO RUBIO”
Núcleo de Investigación en Educación Rural
Línea “El Docente y la Nueva Ruralidad”



**CONSTRUCTOS TEÓRICOS PARA LA ARTICULACIÓN DE LOS ESPACIOS
SOCIOPRODUCTIVOS DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL
LIBERTADOR (UPEL) A PARTIR DE LOS PROCESOS GERENCIALES
APLICADOS EN LAS ESTACIONES EXPERIMENTALES**

Rubio, octubre de 2025



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL "GERVASIO RUBIO"
Núcleo de Investigación en Educación Rural
Línea "El Docente y la Nueva Ruralidad"



**CONSTRUCTOS TEÓRICOS PARA LA ARTICULACIÓN DE LOS ESPACIOS
SOCIOPRODUCTIVOS DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL
LIBERTADOR (UPEL) A PARTIR DE LOS PROCESOS GERENCIALES
APLICADOS EN LAS ESTACIONES EXPERIMENTALES**

Tesis presentada como requisito parcial para optar al grado de doctor en
Educación

Autor: Jorge de J. Ramírez V.
Tutor: Dr. Sergio Jair Villarruel

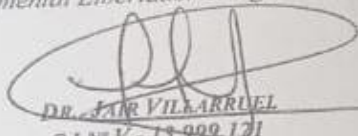
Rubio, octubre de 2025



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
 INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL "GERVASIO RUBIO"
 SECRETARÍA

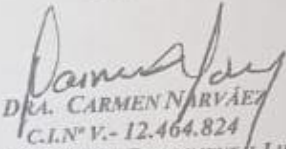
ACTA

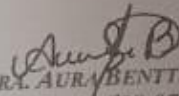
Reunidos el miércoles, veintinueve de octubre de dos mil veinticinco, en la sede de la Subdirección de Investigación y Postgrado, del Instituto Pedagógico Rural "Gervasio Rubio," los Doctores : JAIR VILLARRUEL (TUTOR), NEREYA MOROCOIMA, CARMEN NARVÁEZ, AURA BENTTI Y LÍDIMO CHACÓN, Cédulas de Identidad Números V.-13.999.121, V.-9.466.581, V.-12.464.824, V.- 13.999.072 y V.-5.655.944, respectivamente, jurados designado en el Consejo Directivo N° 646, con fecha del 27 de Septiembre de 2024, de conformidad con el Artículo 164 del Reglamento de Estudios de Postgrado Conducientes a Títulos Académicos, para evaluar la Tesis Doctoral Titulada: "CONSTRUCTOS TEÓRICOS PARA LA ARTICULACIÓN DE LOS ESPACIOS SOCIOPRODUCTIVOS DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR (UPEL) A PARTIR DE LOS PROCESOS GERENCIALES APLICADOS EN LAS ESTACIONES EXPERIMENTALES", presentado por participante RAMÍREZ VELÁSQUEZ JORGE DE JESÚS, cédula N° V.- 19.558.294, como requisito parcial para optar al título de Doctor en Educación, acuerdan, de conformidad con lo estipulado en los Artículos 177 y 178 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador el siguiente veredicto: APROBADO, en fe de lo cual firmamos.


 DR. JAIR VILLARRUEL
 C.I.N° V.- 13.999.121

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
 INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL GERVASIO RUBIO
 TUTOR


 DRA. NEREYA MOROCOIMA
 C.I.N° V.- 9.466.581
 UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
 INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL GERVASIO RUBIO


 DRA. CARMEN NARVÁEZ
 C.I.N° V.- 12.464.824
 UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
 INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL GERVASIO RUBIO


 DRA. AURA BENTTI
 C.I.N° V.- 13.999.072
 UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
 INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL GERVASIO RUBIO



 DR. LÍDIMO CHACÓN
 C.I.N° V.- 5.655.944
 UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA DE LA
 FUERZA ARMADA NACIONAL BOLIVARIANA



TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|----|
| LISTA DE TABLAS..... | 6 |
| LISTA DE FIGURAS | 7 |
| RESUMEN..... | 8 |
| INTRODUCCIÓN | 9 |
| SECCIÓN I | 11 |
| EL PROBLEMA | 11 |
| Planteamiento del Problema | 11 |
| Objetivos De La Investigación | 15 |
| Objetivo General..... | 15 |
| Objetivos Específicos | 15 |
| Justificación | 16 |
| SECCIÓN II | 18 |
| MARCO TEÓRICO REFERENCIAL | 18 |
| Antecedentes del Estudio..... | 18 |
| Antecedentes internacionales | 19 |
| Antecedentes Nacionales..... | 21 |
| Bases Teóricas..... | 21 |
| Fundamentación Epistemológica | 39 |
| SECCIÓN III | 49 |
| MARCO METODOLÓGICO | 49 |
| Naturaleza de la Investigación | 49 |
| Fases del Método Fenomenológico | 51 |
| Diseño de la Investigación | 52 |
| Contexto de Investigación | 53 |
| Informantes Clave | 54 |
| Técnicas e Instrumentos Utilizados para Recolectar la Información..... | 54 |
| Análisis e Interpretación de la Información | 55 |

| | |
|---|-----|
| SECCIÓN IV..... | 58 |
| LOS RESULTADOS..... | 58 |
| Interpretación de la Información..... | 58 |
| Categorización..... | 59 |
| Contrastación de la Información | 117 |
| SECCIÓN V..... | 120 |
| APORTE TEÓRICO | 120 |
| Constructos teóricos para la articulación de los espacios socioproductivos de la UPEL a partir de los procesos gerenciales aplicados en las estaciones experimental universitarias..... | 120 |
| Presentación..... | 120 |
| I.Constructo Presencia de los Espacios Socioproductivos de la UPEL | 125 |
| II.Constructo Planta Física de las Unidades de Producción | 127 |
| III.Constructo Procesos gerenciales y de administración en las unidades de producción y aplicación de la universidad..... | 129 |
| Aportaciones Reflexivas | 136 |
| Consideraciones Finales | 137 |
| REFERENCIAS..... | 140 |
| ANEXOS..... | 145 |
| Anexo A. | 146 |
| Guion de Entrevista | 146 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| | pp |
| Tabla 1. Estructuración de la categoría Situación actual de los espacios socioprodutivos de la upel..... | 63 |
| Tabla 2. Estructuración de la categoría Estructura de planta física de las unidades de producción..... | 84 |
| Tabla 3. Estructuración de la categoría Procesos gerenciales y de administración en las unidades de producción y aplicación de la universidad..... | 103 |
| Tabla 4. Contrastación | 120 |

LISTA DE FIGURAS

| | Pp |
|---|-----|
| Figura 1. Experiencia en la coordinación de rural..... | 68 |
| Figura 2. Espacios socioproductivos en el desarrollo de prácticas de campo..... | 73 |
| Figura 3. Denominación..... | 75 |
| Figura 4. Normativa de regulación..... | 78 |
| Figura 5. Compra de materiales de insumos..... | 82 |
| Figura 6. Personal a cargo de las unidades..... | 89 |
| Figura 7. Conformación de la planta física..... | 93 |
| Figura 8. Espacios necesarios para desarrollar lo programado..... | 98 |
| Figura 9. Necesidades de los establos..... | 101 |
| Figura 10. Procesos gerenciales y administrativos..... | 108 |
| Figura 11. Aprovechamiento de recursos..... | 113 |
| Figura 12. Manejo productivo..... | 118 |
| Figura 13. Organización de los constructos teóricos..... | 127 |
| Figura 14. Presencia de los espacios socioproductivos de la upel..... | 128 |
| Figura 15. Planta Física de las Unidades de Producción..... | 130 |
| Figura 16. Procesos gerenciales y de administración en las unidades de producción y aplicación de la universidad..... | 132 |

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL “GERVASIO RUBIO”
Doctorado en Educación
Núcleo de Investigación en Educación Rural
Línea “El Docente y la Nueva Ruralidad”

**CONSTRUCTOS TEÓRICOS PARA LA ARTICULACIÓN DE LOS ESPACIOS
SOCIOPRODUCTIVOS DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL
LIBERTADOR (UPEL) A PARTIR DE LOS PROCESOS GERENCIALES
APLICADOS EN LAS ESTACIONES EXPERIMENTALES**

Autor: Jorge de J. Ramírez.

Tutor: Dr. Sergio Jair Villarruel

Fecha: Octubre de 2025

RESUMEN

La Universidad Pedagógica Experimental Libertador, en sus Institutos Pedagógicos Rurales del Mácaro y Rubio además del Pedagógico de Barquisimeto desarrolla los programas académicos de Educación Rural y Educación Agropecuaria en los cuales como requisito complementario a la formación académica se requiere de instalaciones, maquinarias y equipos para la formación práctica profesional, proporcionándole al estudiante herramientas que le permitan el contacto directo con el medio rural. En la actualidad cuenta con espacios socioproductivos denominados unidades de aplicación y de producción los cuales no cumplen el fin primordial para el cual fueron creados. Es así que a través del presente trabajo se pretende generar constructos teóricos para la articulación de los espacios socioproductivos a partir de los procesos gerenciales aplicados a las estaciones experimentales de la UPEL. La investigación presenta un paradigma interpretativo, un enfoque cualitativo y el método de análisis fenomenológico, como informantes clave se seleccionaron de manera intencional los coordinadores académicos de pregrado de los programas de rural y agropecuaria, el instrumento utilizado fue una entrevista semiestructurada y el diario del observador. En cuanto a los resultados, se logró establecer que los coordinadores de educación rural de la universidad, poseen varios años a cargo de la dirección del programa, lo que ha hecho que sea una labor compleja, en relación con el funcionamiento de las unidades de producción, las cuales funcionan de manera muy particular, porque cada una se encuentra en escenarios geográficos diferentes, asimismo, estos espacios se presentan como un apoyo para la realización de las actividades académicas.

Descriptor: Administración, estaciones experimentales, gerencia, instalaciones agrícolas, liderazgo.

INTRODUCCIÓN

A través de la historia la educación universitaria ha sufrido profundos cambios que le permiten redundar en la búsqueda de una mayor y mejor formación para alcanzar la excelencia académica, buscando por todos los medios que el currículo se administre de la mejor manera posible, es así como la Universidad Pedagógica Experimental Libertador en su afán de alcanzar dicha excelencia busca la complementariedad de la teoría con las prácticas pedagógicas específicamente en el caso de los programas académicos de Educación Rural y Agropecuaria por medio de la utilización de espacios socioproductivos denominados Unidades de Producción y Unidades de Aplicación, donde los estudiantes de estas especialidades tienen contacto directo con el medio rural y les permite sensibilizarse sobre las labores del campo.

Pero es de destacar que dentro de las políticas del gobierno no existe ninguna estructura que permita el desarrollo de dichas unidades por ser esta casa de estudios una institución formadora de docentes, es por ello que el presente trabajo buscó conocer la forma en que estos espacios han sido administrados para proponer su cambio de denominación y funcionalidad para Estaciones Experimentales, permitiendo con ello un mayor desarrollo y la asignación de un presupuesto justo por medio del ejecutivo, logrando así la consecución de profesionales idóneos con la realización de prácticas pedagógicas más acordes al propósito de formación.

El objetivo fundamental que se persiguió consistió en generar constructos teóricos sobre el proceso de articulación que deben sufrir dichas Unidades de Producción y de Aplicación de la UPEL para lograr convertirse en Estaciones Experimentales, para ello se estructuró el estudio en varias secciones partiendo del planteamiento del problema como sección número I, donde se hace un esbozo de la temática en cuestión se presentan los objetivos y la justificación del estudio, seguidamente en la sección II se exhiben los antecedentes del estudio y las bases

teóricas incluida una revisión bibliográfica detallada, como tercera está el marco metodológico empleado el cual describe los métodos y técnicas utilizadas para la recolección de la información, así como también el tipo de investigación que se realizó fundamentada en varios autores. En cuanto a la sección IV se muestran los resultados de la investigación, en la quinta la teorización de acuerdo a los resultados obtenidos y concluye con las consideraciones finales.

Se espera que el mismo contribuya al mejoramiento de la academia y genere estrategias que permitan el desarrollo de dichos espacios para el bien de la comunidad universitaria, en especial de los futuros docentes quienes se verán beneficiados obteniendo una formación de calidad, logrando la completa armonía entre la teoría y la práctica pedagógica, así como una formación especializada integral que les ayude a proponer soluciones reales a los problemas que enfrenta el medio rural que será su ámbito de trabajo y que ellos están llamados a liderar.

SECCIÓN I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En el transcurso de los últimos años se han manifestado profundas transformaciones en todo el ámbito educativo, principalmente en las universidades; proceso éste que se ha ido gestando como consecuencia de los tiempos de crisis que vive Venezuela y los nuevos paradigmas ocurridos en el campo del saber. La tarea de este país es la de conducir con eficiencia y eficacia las instituciones, adaptándolas a los cambios científicos y tecnológicos orientados a la máxima productividad, para ello es imprescindible que dentro de las casas de estudios superiores se desarrollen todas las actividades inherentes a la formación, como son la docencia, la investigación y la extensión; como una forma de alcanzar la excelencia académica y así explotar al máximo las potencialidades de los actores educativos.

Dichas actividades de docencia, investigación y extensión requieren de un espacio para la interacción de conocimiento que permita buscar mejoras para los procesos académicos, este escenario son las estaciones experimentales como un medio que ayuda a mejorar la calidad de la formación profesional en los programas de educación rural y educación agropecuaria, redundando con ello al mejoramiento de vida de la población, garantizando el acceso equitativo al conocimiento y a las tecnologías que permiten una producción sustentable.

En el caso de la Universidad Simón Rodríguez cuenta con varias de estas Estaciones Experimentales y para este caso específico Hidalgo, (2011) las define como:

Espacios estratégicos para la generación de conocimientos aplicables a las fincas de pequeños y medianos productores, mediante investigaciones que

pueden ser transferidas al campo real. Estas iniciativas forman parte de programas orientados a la conservación ambiental, la creación de empleo rural y el fortalecimiento de la seguridad alimentaria en Venezuela. En este contexto, las estaciones experimentales persiguen los siguientes objetivos fundamentales:

- Promover el uso sostenible de los recursos naturales mediante el desarrollo de cultivos ya establecidos.
- Vincular las actividades desarrolladas en la estación con la comunidad universitaria y la sociedad en general.
- Facilitar la aplicación práctica de los trabajos de campo en las escuelas técnicas.

. (p. s/n)

Para el caso específico de la Universidad Central de Venezuela (UCV), constituyen unidades académicas y administrativas, sus funciones están dirigidas a atender los requerimientos institucionales de apoyo a la docencia, investigación, extensión y actividades económicas generadoras de ingresos propios para sustentar su funcionamiento y el de la Facultad. Estas Estaciones Experimentales cuentan con una serie de instalaciones especializadas que permiten el desarrollo de las actividades académicas con una serie de recursos pedagógicos que facilitan la comprensión y la asimilación de los conocimientos y prácticas que se buscan profundizar. Cuentan con varias líneas de investigación entre las que se destacan: Genética en ganadería bovina de carne, genética en ganadería bovina de leche y doble propósito, reproducción de bovinos de carne, leche y doble propósito, sanidad animal, nutrición y producción animal. (fuente: UCV online).

Dentro de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), existen espacios para la práctica de dichas actividades investigativas que anteriormente poseían otra denominación, como lo eran las unidades de producción y las unidades de aplicación, adscritas a los departamentos de agroindustrial y ciencia y tecnología de los diferentes pedagógicos que conforman la universidad. Entendiendo la unidad de producción para Pérez, (1997) como el “conjunto de terrenos, infraestructura, maquinaria y equipo, animales, y otros bienes que son utilizados durante las actividades agropecuarias y no

agropecuarias por el grupo familiar que vive bajo una misma administración, y que normalmente comparte una misma vivienda”. (p 18)

Es de destacar que, dentro de la UPEL son tres los pedagógicos que cuentan con estas unidades de producción y aplicación, como son el Pedagógico de Barquisimeto y los Pedagógicos Rurales de Mácaro y Rubio. En el primer caso, cuenta con dos espacios productivos destinados a las prácticas académicas de la especialidad de Educación Agropecuaria ubicadas en Sanare, Estado Lara y denominadas como unidades de producción “Boca de Monte” y “El Guajiro”. Para el Mácaro específicamente, dicho espacio de interacción se encuentra ubicado en su sede central en Turmero Estado Aragua, contando a su vez con pequeñas longitudes de terreno en algunas de sus extensiones y centros de atención. Para el caso de Rubio, existen dos espacios que desempeñan estas funciones como son la Finca El Silencio (La Gonzalera) y el excedente de terrenos en la construcción de la ciudad universitaria (Valparaíso).

Actualmente, se busca la conversión de las Unidades de Aplicación y Producción en Estaciones Experimentales como una forma de contribuir al proceso formativo de los futuros docentes, puesto que dichas estaciones experimentales se encuentran enmarcadas dentro de los proyectos del gobierno como una manera de contribuir a la investigación universitaria, pero para ello se requiere la elaboración de un compendio de tratados que sirvan para redefinir y administrar estos espacios socioproductivos para garantizar con ello el máximo aprovechamiento de los recursos, redundando con ello en las mejoras de la calidad educativa.

Al respecto, Ruíz (1992), señala que en el sistema educativo “administrar es sinónimo de funcionamiento de éste en cualquiera de sus niveles, orientado a la eficacia, cuyo fin es que se logren todas las aspiraciones de sus componentes, no siendo primordial cuanto le cueste al sistema” (p.12). Es decir que para todo gerente debe ser más relevante el progreso y crecimiento de la institución que todos los sacrificios que esto pueda implicar, es por ello que debe comprometerse

con su labor involucrando a todos los actores para que persigan el bien común, orientando al desarrollo de todas las actividades dentro de la academia.

Atendiendo a estas consideraciones el gerente en la actualidad debe ejercer cada uno de sus roles dentro de un ambiente rico en experiencias significativas detectando las diferentes formas de aprendizaje de sus subordinados, para que viva con pasión el proceso pedagógico. De esta manera la experimentación es un proceso de vital importancia en el desarrollo de las organizaciones educacionales; sin ella el aprendizaje del futuro docente no tiene perspectivas de éxito. Esto ayuda a enfatizar lo relevante de las dimensiones sociales de la institución universitaria y la acción docente para el logro de las metas establecidas.

Dentro de la UPEL no existen espacios preparados para tal fin y es por ello, que quedan vacíos en la formación integral de los egresados al momento de enfrentar la realidad del país, su formación académica se limita en muchos casos a solo teoría sin atender a la práctica y a la experimentación, puesto que no se cuenta con los suficientes recursos económicos, humanos y tecnológicos para atender a dichas prácticas. Actualmente se encuentran en proceso de reestructuración y cambio cada una de estas Unidades, a objeto de transformarlas en Estaciones Experimentales, pero para ello es necesario conocer como es la manera en que se administran y gerencian dichos espacios, como es el proceso de articulación que se está llevando a cabo, con qué recursos se cuenta, y si existen las condiciones dadas para realizar dicha transformación.

Es por ello que surge la motivación para la realización del presente trabajo, como una manera de dar respuesta a la necesidad que tiene la Universidad de poseer un espacio dedicado a la realización de estas prácticas pedagógicas en los programas académicos de Educación Rural y Educación Agropecuaria, generando con ello un mejoramiento en la formación integral de los participantes, se plantean las siguientes interrogantes:

¿Cómo se pueden generar constructos teóricos para la articulación de los espacios socioproductivos a partir de los procesos gerenciales aplicados a las Estaciones Experimentales de la UPEL?

¿Cuál es la situación actual de los Espacios Socioproductivos de la UPEL?

¿Cuáles son los componentes que conforman la estructura de la planta física de las estaciones experimentales de la UPEL?

¿Cómo se podrían interpretar los procesos gerenciales y de administración en las unidades de producción y aplicación de la universidad?

¿De qué manera se pueden generar constructos teóricos para la articulación de los espacios socioproductivos a partir de los procesos gerenciales aplicados a las estaciones experimentales de la UPEL?

Objetivos De La Investigación

Objetivo General

Generar constructos teóricos para la articulación de los espacios socioproductivos a partir de los procesos gerenciales aplicados en las estaciones experimentales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL).

Objetivos Específicos

- Develar la situación actual de los espacios socio productivos (estaciones experimentales) de la UPEL.
- Caracterizar la estructura de planta física de las unidades de producción de la Universidad.
- Interpretar los procesos gerenciales y de administración en las Unidades de producción y aplicación de la Universidad.

- Generar líneas temáticas para la creación de constructos teóricos en pro la articulación de los espacios socioproductivos a partir de los procesos gerenciales aplicados en las estaciones experimentales de la UPEL.

Justificación

La presente investigación surge a partir de visitas a las diferentes estaciones experimentales de la UPEL donde se evidenciaba que no existen criterios definidos para administrar de manera común e igualitaria los recursos físicos, humanos y presupuestarios en los diferentes pedagógicos que conforman la universidad, denotando inconformidad tanto en administradores como en el personal que allí labora.

Escribir sobre estaciones experimentales es fundamental para documentar, analizar y difundir el conocimiento generado en estos espacios de investigación aplicada. Estas estaciones funcionan como laboratorios vivos donde se prueban tecnologías, prácticas agrícolas, ambientales o industriales en condiciones reales, permitiendo validar teorías, adaptar innovaciones al contexto local y generar soluciones prácticas para comunidades y sectores productivos. Al abordar su funcionamiento, impacto y desafíos en textos académicos, se fortalece la transferencia de saberes, se promueve la mejora continua de sus procesos y se visibiliza su papel estratégico en el desarrollo científico y tecnológico de una región.

Las estaciones experimentales representan el vínculo directo entre la investigación científica y su aplicación práctica en el entorno real. Documentar su funcionamiento, resultados y desafíos permite compartir conocimientos validados, fomentar la innovación tecnológica y fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia. Además, al visibilizar su impacto en áreas como la agricultura, el medio ambiente, la salud o la ingeniería, se promueve su desarrollo, financiamiento y articulación con comunidades, universidades y sectores productivos. La escritura

académica sobre estaciones experimentales contribuye así a consolidar su rol como motores del progreso científico y social.

Para lograr lo anterior es necesario la visita guiada a cada uno de estos espacios, aplicar instrumentos de recolección de datos y establecer criterios para la obtención y procesamiento de la información. Después de obtener y procesar dicha información es necesario establecer un contenido teórico que justifique las acciones a realizar para lo cual se investigara todo lo relacionado con la estructura física y académica que debe contener un espacio socioproductivo de esta naturaleza, las teorías de administración y gerencia aplicables a ellos, así como las nuevas tecnologías de información y comunicación que pueden ser incorporadas para su mejoramiento.

Se aspira que este estudio contribuya al mejoramiento de las relaciones tanto sociales como productivas de las estaciones experimentales con su entorno y las comunidades circundantes a fin de proponer políticas que satisfagan las necesidades presentadas.

En lo referente al paradigma que se utilizará en el estudio será el interpretativo que tiene como objetivo establecer las particularidades como se van a desarrollar los marcos teóricos y el recorrido metodológico según la realidad de la indagación, en cuanto al enfoque, este será el cualitativo, donde es importante tomar en cuenta los diferentes puntos de vista de los sujetos a investigar, es así que la técnica de recolección de la información más adecuada es la entrevista bajo cualquiera de sus modalidades, en el mismo orden de ideas, en la investigación se utilizará el método de análisis fenomenológico que certifica que el estudio presente la relevancia, la calidad y la precisión requerida.

Es de destacar que este trabajo se encuentra registrado en la línea de investigación: Cultura Campesina Andina, código: LICCA0701; del núcleo de Investigación en Educación Rural, código: NIER07, bajo el código del proyecto *PICER0201009*.

SECCIÓN II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

En esta sección, se plantea la realización de procesos de revisión bibliográfica y documental con el propósito de identificar el estado del arte del objeto de estudio. Esta labor permite, además, delimitar un enfoque de interés que favorece la construcción de conceptos vinculados a las temáticas abordadas en la investigación., al respecto, Martínez (2024) refiere que: “el marco teórico, aporta una importancia sustancial al desarrollo de las investigaciones, porque mediante este, se apropia el investigador de conocimientos que son fundamentales para la interpretación de su realidad” (p. 11), tal como se aprecia, la importancia de esta sección en las tesis doctorales, consiste en asumir como un medio en el desarrollo de procesos sobre todo conceptuales para construir nuevos conocimientos respecto a lo que se trabaja en los objetivos de la investigación.

Antecedentes del Estudio

Para encuadrar el estudio dentro de un contexto sólido, es necesario revisar las investigaciones anteriores que han formado el conocimiento actual sobre la temática abordada. En este sentido la sección siguiente muestra una evidencia detallada de las investigaciones realizadas relacionadas con el tema en cuestión retomando evidencias científicas realizadas a nivel internacional, nacional y regional, para respaldar y fundamentar esta investigación doctoral.

Antecedentes internacionales

En este ámbito se encuentra; Vega y Arratea, (2025), en la Universidad César vallejo, de Lima Perú, con la tesis doctoral titulada Impacto de la inversión pública en estaciones experimentales agrarias: una revisión sistemática de la literatura. Este análisis tuvo como objetivo valorar el efecto de la inversión pública en estaciones experimentales agrarias a través de una metodología sistemática, examinando su impacto en la productividad, la sostenibilidad y la innovación en el campo agrícola.

El objetivo principal del estudio fue detectar las limitaciones estructurales existentes y plantear recomendaciones orientadas a optimizar la eficacia de las políticas públicas. A su vez, se analizó el papel de las inversiones en estaciones experimentales como catalizadores de un desarrollo inclusivo y sostenible, capaz de mejorar las condiciones de vida en comunidades rurales en situación de vulnerabilidad, en consonancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Para ello, se empleó la metodología PRISMA, aplicando estrategias de búsqueda en bases académicas reconocidas, criterios estrictos de inclusión y exclusión, y un enfoque de análisis mixto —cualitativo y cuantitativo— para valorar el impacto observado. Los hallazgos demostraron que la inversión en estaciones experimentales agrícolas impulsa la innovación, promueve la sostenibilidad y refuerza la seguridad alimentaria, elevando tanto la productividad como el bienestar en zonas rurales. Además, se evidenció que las estrategias centradas en tecnologías climáticamente inteligentes ofrecen respuestas efectivas ante los retos ambientales y sociales globales. Este estudio aporta elementos relevantes al tema tratado, dado que las políticas públicas constituyen un referente clave para evaluar la efectividad de los espacios socioproductivos y su capacidad para gestionar recursos que garanticen su operatividad.

De igual manera Cancino (2021), en su estudio denominado “Comportamiento innovador y ecoinnovador de las Unidades de Producción

Agrícolas del Valle de San Quintín”, realizado en la Universidad Autónoma de Baja California (UABC), México, cuyo objetivo general era Analizar el comportamiento innovador y ecoinnovador de las unidades de producción agrícolas en el Valle de San Quintín.

Con el propósito de abordar las limitaciones encontradas para definir una población específica, se llevó a cabo un trabajo de campo utilizando un muestreo no probabilístico por conveniencia. Esta estrategia permitió identificar diversas prácticas culturales, técnicas y formas de trabajo que no se adquieren a través de la enseñanza formal, resaltando así el valor del conocimiento empírico y local en el desarrollo de los procesos productivos.

Por su parte Mendoza, Quiñones, Arrollo, Palomino y De la Cruz, (2022), realizaron un estudio denominado “Cultura organizacional en las actividades pecuarias del personal en las Estaciones Experimentales Agropecuarias de la Universidad Nacional del Centro del Perú”, teniendo como objetivo general determinar la influencia de la cultura organizacional en las actividades del personal de las Estaciones Experimentales Agropecuarias. La metodología empleada fue cualitativa, para lo cual se empleó la encuesta como instrumento de recolección de datos.

Los resultados obtenidos reflejan que la Estación Experimental Agropecuaria de Satipo alcanzó un índice de cultura organizacional de 0.72, mientras que la del Mantaro obtuvo un valor de 0.62, lo que permitió clasificar ambas como unidades con una cultura organizacional buena. En contraste, la Estación Experimental Agropecuaria Yauris registró un índice de 0.81, posicionándola como una unidad excelente. El promedio general entre todas las estaciones fue de 0.72, lo que indica una cultura organizacional evaluada como buena. En síntesis, se evidencia que el nivel de cultura organizacional se sitúa en un rango favorable. El análisis del estudio previo resalta la relevancia de sostener una cultura organizacional sólida, que facilite a gerentes, administradores y

colaboradores mantener un clima laboral adecuado, orientado al cumplimiento y avance de los objetivos institucionales.

Antecedentes Nacionales

En este campo Marrero (2023) presenta su Tesis Doctoral: Las estaciones experimentales como centros de investigación, desarrollo y extensión para la agricultura. El caso de la Facultad de Agronomía de la UCV, realizado en la universidad Central de Venezuela, cuyo objetivo principal era Analizar el papel de las Estaciones Experimentales Agrícolas (EEA) de la UCV como espacios para la práctica científica, el apoyo a la enseñanza y las actividades productivas de generación de ingresos, y evaluar las carencias y amenazas que dificultan su funcionamiento y gestión. El estudio obtuvo como resultado que las EEA son un patrimonio de inestimable valor para la universidad y cumplen funciones de docencia, investigación, conservación y extensión. Sin embargo, su funcionamiento está dificultado por: insuficiente presupuesto del Estado, hurtos de equipos, vandalización, ocupaciones ilegales e injerencia administrativa. se concluyó que, de continuar la crisis institucional, las EEA corren el riesgo de transformar su misión o desaparecer como puntales esenciales de la educación agrícola. El trabajo anterior guarda una relación directa con el objeto de estudio planteado, puesto que hace un esbozo de la situación actual de las estaciones experimentales agropecuarias y cuales deberían ser las políticas de regulación a aplicar en estos espacios socioproductivos universitarios del país.

Bases Teóricas

Dentro de las consideraciones teóricas a tomar en cuenta para la realización del presente estudio está todo lo referente a una Estación Experimental, los elementos que la conforman, las Instalaciones, maquinarias y equipos que debe poseer, al igual que el personal técnico especializado que debe laborar en ella, también las características que deben poseer sus gerentes y administradores;

características que hacen referencia al líder, el liderazgo, la gerencia, la administración, para con ello establecer las premisas necesarias que se deben tomar en cuenta al momento de articular el cambio de unidades de producción y de aplicación en Estaciones Experimentales dentro de la Universidad.

En este sentido, Una estación experimental es un centro o instalación donde se realiza investigación científica y experimentos para desarrollar nuevos conocimientos, tecnologías y soluciones en un campo específico, a menudo agrícola, forestal, ganadero o de telecomunicaciones. Su función es mejorar procesos y productos, innovar en la producción, y generar información para la toma de decisiones basada en la ciencia.

Para la enciclopedia internacional de las ciencias sociales y del comportamiento (2001) “Una estación experimental agrícola se define como un centro de investigación centrado en aumentar el rendimiento de los cultivos alimentarios y la productividad agrícola, que a menudo recibe apoyo gubernamental para la investigación científica no militar”. Para el caso de la Universidad pedagógica Experimental Libertador (UPEL) estas estaciones experimentales brindan apoyo a la academia desde diferentes aspectos como la docencia, la investigación y la extensión.

De igual manera el Nacional Institute of food and agricultura de los Estados Unidos (2025) plantea que:

Los científicos de la Estación Experimental brindan investigaciones y descubrimientos que impulsan el plan de estudios de educación práctica de Extensión Cooperativa y trabajan con agricultores, ganaderos, proveedores, procesadores y otras personas involucradas en la producción de alimentos y la agricultura.

Su función primordial es la investigación y el mejoramiento en la producción de alimentos, buscando mejoras genéticas y de rendimiento en los diferentes cultivos, en el caso de la UPEL sirven de apoyo para la realización de las

diferentes prácticas pedagógicas y a su vez se convierten en espacios para desarrollar proyectos socioproductivos y sociocomunitarios impulsados por las políticas gubernamentales.

Dichos espacios socioproductivos deben tener una estructura gerencial acorde a sus necesidades, administradores, técnicos, personal de servicio y administrativos, es así como los gerentes conocedores de su ambiente, son los responsables de aportar soluciones y definir estrategias de articulación, para organizar y estructurar la acción transformadora del hecho educativo, de manera que pueda ejercer un liderazgo tanto en su institución como en su entorno socio geográfico. Es así como, Lussier y Achua (2003), definen liderazgo como “un proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio”. (p.06) Evidenciándose de esta manera que no solo el líder ejerce influencia en sus seguidores, sino que estos a su vez debe influir en su líder, para que el cambio sea reciproco y se logre la verdadera transformación social del grupo.

De igual manera Halpin y Winner (citados por Gil, 2004), identifican dos dimensiones del comportamiento asociadas con el liderazgo una de consideración y la otra de iniciación de estructura. La primera se refiere a la confianza mutua y apertura comunicacional, respeto por el subordinado y sus necesidades; la segunda se refiere a comportamientos en donde los supervisores organizan y definen las actividades y su relación con el grupo. (p.7).

Para lo cual se requiere que todo gerente esté comprometido con los problemas de su organización como de su entorno, que le permita desarrollar sus roles y expectativas como gerente y administrador.

En los últimos años han surgido nuevas teorías sobre el liderazgo basadas en conceptos como autodesarrollo, responsabilidad social, elevación de las expectativas y conciencias de los subalternos, facultación, visión compartida, compartir poder y dejarse influir por los subalternos. En tal sentido, Gil, (2004), conceptualiza un tipo de liderazgo y lo denomina liderazgo transformacional, y es

aquel “en el cual influye sobre los seguidores para que trasciendan sus propios intereses por el bienestar del grupo, organización o comunidad, al mismo tiempo que aumentan las expectativas sobre sus propias habilidades y su deseo de asumir riesgos”. (p.8) es decir que este líder transformacional es el llamado a asumir la vanguardia de los cambios gerenciales necesarios.

Así mismo Lussier y Achua (ob. cit.) presenta las diez funciones administrativas del liderazgo con base a tres categorías y dicen que:

El líder desempeña papeles interpersonales al realizar funciones de representación, de liderazgo y de enlace; cuando lleva a cabo labores interpersonales desempeña las funciones de monitores, de difusión y de portavoz; y cuando ejecuta acciones decisionales ejerce las funciones de emprendedor, de manejo de dificultades, de asignación de recursos y de negociador. (p.21)

Ahora bien, durante muchos años se ha sostenido que los buenos líderes están obligados a ser buenos gerentes; sin embargo, los buenos gerentes no necesariamente son buenos líderes. Por lo general en toda organización los subalternos se quejan de los jefes y siempre se le asigna la culpa de los fracasos a la cabeza más visible como es el gerente, cualquier subordinado al que se le pregunte sobre la actuación del gerente refiere que él estaría en capacidad de hacerlo mejor. Pero no es lo mismo liderizar que dirigir, los gerentes son quienes hacen que las cosas estén bien y los líderes son quienes hacen que sus seguidores hagan lo correcto.

Según Nettle, citado por Madrigal, (2004) dirigir significa: “causar, lograr, tener la carga o responsabilidad, conducir”. Por otra parte “liderar es guiar, dirigiendo en la dirección, curso, acción u opinión” (p.8). Y refiere que el ejercicio del liderazgo es diferente de la gerencia y la dirección, por tal los buenos gerentes deben realizar un ejercicio de liderazgo en su organización para que los objetivos se logren con mayor celeridad.

En muchas ocasiones se dice que en la gerencia de mala calidad se presenta porque dicho directivo no nació para ese cargo o que al momento del nombramiento no se eligió a la persona adecuada, o que en el sistema de promociones o ascensos se cometieron errores que llevaron a los cargos clave a las personas equivocadas o que en su defecto dicho sistema puede manipularse y no llegan a las posiciones gerenciales los más eficientes.

No obstante, diariamente existen líderes que dedican largas horas a su trabajo y otros que resuelven sus problemas en menos tiempo, los hay simpáticos o menos simpáticos; mentalmente rápidos o los que necesitan tiempo para pensar, con mayor o menor carisma, pero por lo general existen atributos comunes a todos los líderes, Hills y Gerth citados por Madrigal, (2004) distingue tres tipos de líderes:

- a) Líder de rutina: no crea su papel ni el contexto en que lo desempeña, sino que solo cumple, dentro de límites previstos, el papel de guía de una institución ya existente al que le imprime su sello personal, un ejemplo son los directivos de la administración pública o privada.
- b) Líder innovador: reelabora de manera radical su papel de guía en la institución ya existente y transforma el papel de dicha institución.
- c) Líder promotor: crea tanto su papel como el contexto en que lo realiza. Puede ser el fundador de un grupo, un sindicato, un partido e incluso un Estado, siempre y cuando logre dar un mínimo de consistencia a su iniciativa y mantenga la posición de líder de la institución que promovió. (p.20)

En correspondencia con lo expresado en la cita, es imprescindible que en el ejercicio del liderazgo en las instituciones educativas y en las unidades de aplicación se coloquen en práctica procesos donde los líderes apliquen cada uno de los postulados expuestos en diferentes momentos de su accionar, con la finalidad de lograr los objetivos propuestos por la organización, a través de una labor armónica con los trabajadores.

Liderazgo

Para Lussier y Achua (ob. cit.) el liderazgo es un proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio (p.6). Esta definición destaca por su amplitud, ya que no se limita a señalar la influencia que ejercen los líderes sobre sus seguidores, sino que también reconoce la reciprocidad del proceso, en el cual los seguidores asumen roles de liderazgo. Esta dinámica bidireccional permite generar transformaciones significativas dentro de la organización.

Por otra parte, Rubino y Amat (2006) mencionaban los estudios realizados por la Universidad de Michigan (años 50) donde consideraron el liderazgo como un continuum que iba desde la orientación hacia la producción hasta la orientación hacia los empleados. (125) y citan además definiciones como la de Jacobs y Jaques, 1990 “Proceso de proveer dirección al esfuerzo colectivo”; Boss y Avolio, (1994): “Transformación de los colaboradores hacia altos niveles de desarrollo ético y moral”; Katz y Kahn, (1978): “Influencia más allá del cumplimiento de rutinas” (p.23).

La mayoría de estas formas de definir liderazgo coinciden en utilizar los mismos términos con diferentes variables, ejemplo de ello son las palabras, seguidores, colaboradores, líderes, influir y transformación o cambio. Por todo lo anterior es necesario profundizar un poco en el significado de algunos de ellos así:

Influir para Lussier y Achua (ob. cit.), es un proceso en el que el líder comunica sus ideas, los seguidores las aceptan y se sienten motivados para respaldarlas y efectuar el cambio (p.7). Según los mismos autores, el líder es una figura que puede ocupar el rol de administrador o subordinado, pero se caracteriza principalmente por su capacidad para influir en los demás, una habilidad que no necesariamente posee todo administrador. Por su parte, el seguidor es quien recibe dicha influencia, y al igual que el líder, puede desempeñarse como administrador o subordinado dentro de la organización. Las cualidades que debe tener un líder, deben ser similares a las que debe tener un seguidor, ya que en ambas facetas se debe tener la capacidad de influir sobre los demás. Hay que

diferenciar la forma de ejercer influencia que utilizan muchas veces los administradores ya que los coaccionan mientras que los líderes no. Los líderes eficaces saben cuándo guiar y cuando seguir en pro de su organización. Además, como lo expresan los mencionados autores enseñan habilidades de liderazgo a su personal. Para definir el cambio hay que pensar en que las organizaciones necesitan modificaciones para lograr la verdadera transformación. Los líderes competentes advierten la necesidad que hay de cambiar continuamente para mejorar el desempeño. Hay que tomar en cuenta que la palabra liderazgo es sinónima de dirigir a individuos y que cada persona para ser eficaz debe llevarse bien con los demás; disfrutar de los que se hace, ser feliz y coadyuvar a los otros para que alcancen el éxito.

Según Davis (1998), el estilo de liderazgo “es el conjunto de acciones de los líderes, como lo perciben sus empleados” (p.24). Representa además su filosofía, habilidades y actitudes en la práctica; estos estilos difieren con base en la motivación, poder u orientación hacia las tareas y las personas y en los objetivos que persiguen. Por su parte Yoder (1992), sostiene que es interpretado como “la conducta del administrador con respecto a la autoridad que tiene, la forma como la ejerce y la cantidad de delegación que hace de dicha autoridad” (p.56).

Las definiciones anteriores destacan la importancia de la actitud del gerente y su manera de ejercer la autoridad en el rol que desempeña frente a sus subordinados. Es decir, el tipo de liderazgo que adopte, reflejado en su capacidad para motivar, apoyar y fomentar el entusiasmo en su equipo, así como el grado de participación que promueva para alcanzar los objetivos establecidos, será determinante para que su liderazgo se perciba como positivo o negativo.

Al respecto, Bain (1998), define el liderazgo como la “Capacidad de una persona de influir en el comportamiento de los demás”, igualmente afirma que son cuatro los factores que lo afectan dentro del ámbito organizacional; el comportamiento, los seguidores, las metas de la organización y de los empleados y el ambiente operativo dentro de la organización (p.176), de esta manera se

evidencian elementos bien marcados para definir el estilo de liderazgo como son las metas , los ambientes operativos y las diferencias individuales dentro de un mismo grupo, ya que no existe una tipología única que pueda considerarse para todas las situaciones laborales.

La actitud que asuma el gerente ejerciendo su liderazgo puede considerarse desde dos puntos de vista: favorables o desfavorables; los favorables tienden a motivar a sus seguidores a cumplir con los objetivos de la organización; mientras que los desfavorables tienden a desmotivar; interponiéndose a los deseos naturales de sus seguidores, coaccionando y buscando lograr los objetivos, pero a través de la presión y la amenaza. Es de destacar que el jefe utiliza tres tipos de capacidad: la capacidad técnica que se relaciona con las cosas; la capacidad o aptitud humana que se refiere a las personas y la capacidad conceptual que se refiere a las ideas.

Refiriéndose a lo anterior, Davis, (1998), destaca que la habilidad técnica se refiere al conocimiento y capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica (p.25). Esta es la característica que distingue el desempeño en el trabajo operativo; pero en la medida en que se promueve a los empleados hacia puestos gerenciales estas habilidades se vuelven menos importantes, por el contrario si se hablara de la habilidad humana definida por el mismo autor como la capacidad para trabajar eficazmente con las personas y obtener resultados del trabajo en equipo se notaría que ningún gerente de cualquier nivel jerárquico, escapa a la necesidad de poseer una importante habilidad humana.

Finalmente, define la habilidad conceptual como la capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias como en los planes estratégicos de largo plazo. Esta tiene que ver con ideas, mientras que la habilidad humana se centra en las personas y la técnica se refiere a cosas.

Componentes del Liderazgo

Puede decirse, según opinión de Koonts (1992), que todo grupo de personas que alcance el máximo rendimiento posible tienen a una persona al frente que es hábil en el arte del liderazgo (p. 47). Esta habilidad parece estar conformada por al menos cuatro componentes clave: la capacidad de ejercer el poder de manera eficaz y responsable; el entendimiento de que las personas responden a distintas motivaciones dependiendo del contexto y las circunstancias; y la aptitud para inspirar y actuar de forma que se genere un ambiente propicio para reconocer y estimular dichas motivaciones.

En tal sentido, El poder constituye el primer componente del liderazgo y puede manifestarse de distintas formas: personal, legítimo, experto y político. Aunque estas variantes provienen de fuentes diversas, en la práctica suelen estar interrelacionadas. El segundo componente clave es la comprensión profunda de las personas. Como en muchas disciplinas, conocer la teoría de la motivación no garantiza su aplicación efectiva; lo esencial es saber cómo trasladar ese conocimiento a contextos y personas concretas. Un líder que al menos domine los fundamentos actuales de dicha teoría estará mejor preparado para reconocer la naturaleza y fuerza de las necesidades humanas, así como para diseñar estrategias que permitan satisfacerlas y gestionar adecuadamente las respuestas que se buscan alcanzar. En el mismo orden de ideas, el autor anterior también señala que el tercer componente del liderazgo parece ser una rara habilidad de inspirar a los seguidores a aplicar todas sus capacidades a un proyecto. Los mejores ejemplos de liderazgo inspiracional provienen de situaciones difíciles. Y el cuarto componente del liderazgo tiene que ver con el estilo del líder más el clima que crea. Al respecto, puede decirse que aquellos que pueden ayudar a otros a cumplir sus deseos de dinero, estatus, poder u orgullo por el logro, hacen que casi todos los papeles en una organización sean más satisfactorios para los participantes y más productivos para las organizaciones.

El principio fundamental del liderazgo es: como las personas tienden a seguir a aquellos que, en su opinión, les ofrecen un medio para satisfacer sus

metas personales, cuanto más entiendan los gerentes qué motiva a sus subordinados y como operan estas motivaciones y cuanto más reflejen este entendimiento en el cumplimiento de sus acciones gerenciales, mayores probabilidades habrá de que sean eficaces como líderes.

Tipos de Estilo de Liderazgo

Según Davis, (1998), se han propuesto diferentes clasificaciones de estilos de liderazgo, las cuales resultan ser muy útiles. Las más sencillas se basan en una sola dimensión, en tanto que las demás se centran en dos o más formas para distinguir entre los estilos (p.15). En esta parte de la investigación se diferenciarán los estilos con base en el uso que hacen los líderes de las recompensas, el poder o el énfasis primario en la consideración frente a la estructura.

Líderes Positivos y Negativos: En cuanto a este tipo de líder, el autor señala que existen diferencias en la forma en que los líderes tratan a sus empleados para motivarlos y hace énfasis en un sistema de recompensas, bien sea económica o de cualquier otro tipo, entonces este gerente utiliza un liderazgo positivo. Por el contrario, si hace hincapié en los castigos, entonces aplicaría un liderazgo negativo.

Los líderes negativos actúan en forma dominante y muestra su superioridad jerárquica para que los subordinados realicen su trabajo, aplican amenazas y castigos, hace alarde de la autoridad con base en la idea errónea de atemorizar a todos para hacerlos producir, se trata de jefes, más que líderes.

En el mismo orden de ideas, el autor antes referido sostiene que existe un continuo de estilos de liderazgos, que va desde altamente positivo a extremadamente negativo. Casi cualquier gerente utiliza ambos estilos a lo largo del continuo todos los días, pero el estilo dominante fija un tono dentro del grupo. Este se relaciona con el modelo de comportamiento organizacional que se tenga. El autocrático tiende a producir una conducta negativa, el de custodia es un tanto

positivo; los de apoyo y colegiales son altamente positivos. El positivo por lo general logra una mayor satisfacción en el empleo y mejor desempeño.

Los líderes autocráticos, participativos y de rienda suelta, según este autor, en la forma en que un gerente utiliza el poder establecen también un tipo de liderazgo. Cada estilo (autocrático, participativo y de rienda suelta), tienen sus beneficios y limitaciones. Un jefe utiliza los tres estilos en un periodo, pero uno de ellos tiende a ser el dominante. Los autocráticos centralizan el poder y la toma de decisiones en sí mismos, estructuran toda la situación de trabajo para sus empleados, de quienes esperan que hagan lo que se les exige. Estos acaparan totalmente la autoridad y asumen por completo la responsabilidad.

El liderazgo Autocrático: normalmente es negativo, se basa en amenazas y castigos, pero puede ser positivo, como queda demostrado en el autócrata benevolente quien opta por ofrecer algunas recompensas a sus empleados. Algunas ventajas de este tipo son: que con frecuencia satisfacen al líder, permiten decisiones rápidas, supone el uso de menos subordinados competentes y ofrecen seguridad y estructura para los empleados. La principal desventaja es que a la mayoría de los empleados les disgusta particularmente, es extremoso al punto de crear temor y frustración.

Líderes Participativos: este permite descentralizar la autoridad. Las decisiones participativas no son unilaterales, como con el autócrata, ya que derivan de consultas con los seguidores y de su participación. El líder y el grupo actúan como una unidad social. Se informa a los subordinados sobre las condiciones que afectan su empleo estimulándoles para que expresen sus ideas y formulen sus sugerencias, en tal sentido el líder participativo es el democrático, que facilita la toma de decisiones por consenso y para él lo más importante es la opinión del grupo y su participación.

Los líderes de rienda suelta: evitan el poder y la responsabilidad. Dependen en gran medida del grupo para establecer sus propias metas resolviendo sus problemas. Los miembros del grupo se capacitan a sí mismo y

organizan su propia motivación. El líder desempeña solamente un papel menor. Este tipo ignora la contribución del líder más o menos en la misma forma en que el liderazgo autocrático ignora al grupo. Normalmente no se le utiliza como un estilo dominante, aunque es útil en las situaciones en las que un gerente puede dejar una decisión completamente en manos del grupo.

Otras formas comunes de definir los estilos de liderazgo son las realizadas por Sargent y Miller citados por Rubino y Amat (2006) donde describen los líderes como autocrático, democrático y Laissez Faire caracterizado el primero por ordenar, premiar, castigar y criticar; orientado hacia la obtención de resultados sin pensar en las personas. El democrático que estimula la participación, sugiere, provee soporte, promueve la autodisciplina y evita la crítica no constructiva. Está orientado hacia la producción y bienestar del grupo.

Laissez Faire: se caracteriza por dejar que el grupo se dirija y por una tendencia a tener relaciones neutras con los subordinados. No obstante que para este estudio se tomen en cuenta los estilos de liderazgo caracterizados anteriormente, también existen otros tipos de liderazgos algunos de los cuales guardan cierta similitud con aquellos. Si se revisa el concepto de liderazgo en los últimos años pronto se darán cuenta de su amplísima bibliografía. Es cierto; es mucho lo que se ha escrito sobre liderazgo. Pero si el concepto "Liderazgo" se le añade "ético" o si se prefiere la ética como fundamento y trasfondo, la literatura sobre el tema es menos abundante. Pero si aún se va más allá y se intenta situarla en la perspectiva del siglo XXI, es todavía menor.

Sirva como punto de partida cualquier deporte de equipo: baloncesto, balonmano, fútbol...es importante resaltar "Equipo" un grupo de individuos inmersos en una competición. Cada uno aportando al menos teóricamente, sus características individuales al juego colectivo. Si se pregunta quién es el líder de esa competición se pondrá encima de la mesa al nombre de un determinado equipo que ocupa el primer lugar en una clasificación. Por ello "El Líder" es el primero. A veces se olvida que ser líder significa ser el primero; "El primero al

frente de”; el primero en responder, responsabilidad; el primero en prever, planificar; igualmente en humildad.

Sin embargo, cuando se habla de líderes, se habla también de personas de “Carne y Hueso”, con sus defectos y virtudes. El líder ocupa un lugar “especial” porque se lo ha trabajado, pero en realidad no es un ser especial, es una mujer, un hombre absolutamente normal. Líder es el primero, el que encabeza una empresa, una organización, una Institución Educativa; la auténtica “Cabeza” de la organización, el que está en frente y al frente de ella. Guía, conduce una Institución.

Por otra parte, hablar de liderazgo ético implica incluir una visión, coordinación y cambio. Pero obviamente ha de tomar en cuenta los elementos específicamente éticos y fundamentalmente en virtudes morales. La virtud tiene que ver con la conducta de la persona, en este caso, del directivo y líder. De hecho, como se conduce, como se comporta ante su trabajo diario. Todo esto cimentado en unos profundos valores arraigados en su personalidad que le permitirán al directivo sortear todos los obstáculos que se puedan presentar para salir adelante en un entorno tan competitivo, y donde no todos siguen las reglas del juego. Es interesante cuando Pérez (1998) escribe; ...”La calidad ética de la empresa y de sus directivos no depende del entorno, sino de cómo reaccionan ante su entorno” (p.89). El entorno es la excusa perfecta para medir la calidad ética de la dirección.

Pero ¿qué es la ética? Para Lussier y Achua (ob. cit.) es un conjunto de normas que rige la conducta en términos de lo que es o no correcto (p.52) Es decir que para que un gerente asuma un liderazgo desde esta perspectiva debe tener presente los rasgos de la personalidad sopesar sus decisiones si son o no éticas, tomando en consideración que debe seguir el método de resolución de conflictos éticos, donde se logre beneficiar a todas las partes afectadas por una situación.

No se debe olvidar que la integridad es un rasgo importante de los buenos líderes. Manifestar un comportamiento correcto es un componente correcto de la

integridad y hay que recordar que no solo basta con conocer que es la ética, sino regirse por ella, ya que el líder es el ejemplo a seguir, es la cabeza visible donde todos tienen sus ojos centrados y de acuerdo a su comportamiento y conducta logrará o no el éxito la organización.

Durante los últimos veinte años ha surgido una nueva generación de teorías que se refieren al líder como visionario, carismático, inspiracional, Transformacional, (Bass, 1995; Bennis&Nannus, 1985; Hue, 1994; Kotter 1990) citados por Gil, 2004; Estas nuevas teorías se basan en conceptos de Autodesarrollo, responsabilidad social, elevación de las expectativas y conciencia de los subalternos, facultación, visión compartida, compartir poder y dejarse influir por los subordinados.

El concepto de **Liderazgo Transformacional** se compone de cuatro elementos interrelacionados: carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individual. Los líderes carismáticos suelen ser altamente valorados, actuando como referentes que otros intentan emular al compartir una visión, propósito y misión comunes. Por otro lado, los líderes inspiradores generan entusiasmo y confianza en torno a los objetivos planteados, aunque sus seguidores no siempre buscan imitarlos directamente. Esta diferencia marca una distinción clave entre el liderazgo carismático y el inspirador.

Los líderes que estimulan intelectualmente alientan a las personas a cuestionar presunciones básicas y a considerar nuevas perspectivas. Los líderes que consideran en forma individual a sus subalternos diagnostican las necesidades de estos para llevarlos a niveles más altos.

El liderazgo transformacional “influye sobre los seguidores para trasciendan sus propios intereses por el bienestar del grupo, organización o comunidad, al mismo tiempo que aumenta las expectativas sobre sus propias habilidades y su deseo de asumir riesgos” Gil, (2004). En esta definición se encuentra resumida pero bien clara y concisa la palabra líder transformacional, pues es el estilo de liderazgo con mayor renombre hoy día pues engloba todas características que el

líder moderno debe poseer para trascender en el tiempo y así poder realizar una gerencia adecuada de su empresa u organización. Es de destacar que el líder transformacional supera todas las expectativas y piensa siempre en su organización y subalternos convirtiendo a su empresa en sinónimo de progreso.

Lussier y Achua (2003), incorporan otros planteamientos sobre la personalidad de los líderes triunfadores y hacen referencia hacia las necesidades que estos presentan para alcanzar sus metas, estas necesidades son: de logro se entiende como un impulso inconsciente orientado a alcanzar la excelencia mediante el perfeccionamiento de habilidades a través del esfuerzo individual. Quienes presentan este rasgo tienden a asumir personalmente la responsabilidad de resolver problemas, establecen metas moderadas, realistas y alcanzables, y se sienten motivados por el desafío, la superación y la expresión individual. Suelen tomar riesgos calculados, valoran recibir retroalimentación específica sobre su desempeño y se caracterizan por una intensa dedicación al trabajo. Además, reflexionan constantemente sobre cómo mejorar sus tareas, innovar en lo que hacen y avanzar en su trayectoria profesional. Estas personas se desenvuelven con eficacia en contextos no rutinarios, competitivos y exigentes, lo que las distingue de quienes poseen una menor necesidad de logro.

Otra necesidad es la de poder, y los mencionados autores la definen como el interés inconsciente por influir en los demás y buscar posiciones de autoridad. Quienes tienen una fuerte necesidad de poder desean ejercer influencia o control sobre los demás, disfrutan de la competencia cuando pueden ganar (no les gusta perder), desean enfrentar a los demás y buscan posiciones de autoridad y condición elevada. Así mismo hacen mención a la necesidad de afiliación como el interés inconsciente por crear, mantener y restablecer relaciones personales estrechas. Los que manifiestan esta necesidad acentuada poseen el rasgo de sensibilidad hacia los demás. Todas estas necesidades se encuentran inmersas en la personalidad de los líderes transformacionales logrando con ello un alto grado de efectividad en el desempeño de las funciones gerenciales.

Eficiencia Gerencial

Escribir sobre eficiencia gerencial, implica la búsqueda afanosa de la manera de desarrollar organizaciones flexibles, que puedan ser proactivas en lugar de reactivas y que incrementen el deseo de colaboración mutua entre sus miembros, racionalizando las decisiones y solventando los inconvenientes en una forma eficaz.

Dentro de este enfoque Breckhard, (1998) define “el desarrollo organizacional como un esfuerzo planificado de toda la organización, administrado en los diferentes niveles, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización mediante un proceso planificado en correspondencia con las funciones que cumple” (p.10). Para el autor, la organización es una instancia donde convergen los objetivos colectivos e individuales y en ellos se apoyan las funciones y roles que garantizan su permanencia institucional y social, para hacerla trascender en el tiempo.

En el mismo orden, Benis, (1998) plantea: “El desarrollo organizacional es una respuesta de cambios, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados, nuevos desafíos y a las dinámicas de cambio” (p.27). Según el autor el desarrollo organizacional es considerado un modo sistemático para alcanzar un ideal de excelencia.

Por su parte Blake y Moulton (1990) visualizan al “desarrollo organizacional como un plan de conceptos, estrategias, técnicas y tácticas para sacar una corporación de una situación que no constituye una excelencia. Para ellos es un modo sistemático de alcanzar una excelencia corporativa” (p.32). Vinculan el desarrollo organizacional con las técnicas que se utilizan para sistematizar y sincronizar las acciones en procura de cambios planificados. Es decir, lo asocian

con los seres humanos que actúan y deciden racionalmente cuando alcanzan dicha excelencia.

Lewis y Nelly (1996), caracterizan el “desarrollo organizacional como el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos” (p.93). Estos autores asocian el desarrollo organizacional con el recurso humano como componente fundamental para lograr una estructura funcional.

Sánchez, (1992), refiriéndose al mismo tema dice que es un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos auto analíticos y de reflexión (p. 92). A su vez Faria (1991), presenta el desarrollo organizacional como una metodología para facilitar cambios y desarrollo en las personas; valores, estilos y capacidades en tecnologías, mayor complejidad en procesos y estructuras organizacionales. (p.31).

Al analizar las anteriores definiciones se puede considerar que el desarrollo organizacional es un proceso de cambios planeados en temas sociotécnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización, para asegurar el crecimiento de la empresa y sus empleados. Algunos autores le dan un enfoque operacional y otros lo restringen al empleo del laboratorio, logrando coincidir en los siguientes aspectos:

- ✓ Es una estrategia de cambio planificada que tiende a incrementar la eficiencia y efectividad de la organización.
- ✓ Considera la organización como un todo compacto que logra a largo plazo incrementar la productividad.
- ✓ Está dirigido a los procesos humanos, administrados desde la alta gerencia, sustituyendo la autoridad de jerarquía por la autoridad de conocimiento y competencia.

✓ Aumenta el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización al incrementar la apertura de las comunicaciones bilaterales, verticales, diagonales, generando un alto nivel de entusiasmo y satisfacción laboral en el personal.

Proceso Gerencial

La gerencia es la acción de conducción que ejerce el gerente sobre la organización. En un sentido amplio se entiende por gerencia la acción o management dentro de un proceso integrado en que varias personas gestionan y canalizan el esfuerzo productivo de una empresa u organización o parte de ella, hacia el cumplimiento de metas u objetivos; es conducir a la organización a un mejor rumbo orientado por la misión que ha sido propuesta y acordadas.

En este orden de ideas se asumen varios enfoques entre estos el estructural y el social. Ambos permiten descubrir y analizar críticamente el contexto donde funciona la organización y quienes la ejercen para determinar las condiciones de la misma (estable o cambiantes, rígidos o flexibles), así como los problemas y necesidades generales y particulares que en este contexto justificarían la organización.

La importancia estratégica de la gerencia consiste en que proporciona una información objetiva de la realidad, posibilitando la toma de decisiones sobre una base firme. Es una actividad estratégica que avisa a tiempo cualquier innovación o cambio que en los ambientes sociales se estén produciendo, sean internos o externos. Por otro lado, la gerencia garantiza que la práctica administrativa sea científica.

Block y Otros (1996), definen la eficiencia gerencial como “las capacidades del gerente de una organización que determinan sus líneas de acción y responden a los requerimientos de las funciones administrativas vinculadas a los procesos de diagnóstico, planificación, ejecución, control y evaluación” (p.14). Esta definición

se entiende como la sincronización ordenada de los procesos gerenciales y a la capacidad del gerente para resolver con maestría, las situaciones problemáticas que se presenten en el ámbito de influencia.

Quinn y Otros (1995), Señalan que la eficiencia gerencial incluye la capacidad, la habilidad y competencias del gerente para la realización de las funciones administrativas (p. 135), por lo que las tareas están condicionadas por las funciones gerenciales de planificación, organización, ejecución, control y evaluación, de allí que la habilidad del gerente consiste en asegurar que el trabajo fluya ininterrumpidamente y que las actividades se realicen de acuerdo con su importancia relativa con un mínimo de conflictos entre los individuos, grupos o unidades de trabajo.

Fundamentación Epistemológica

Teorías de los Niveles Gerenciales

Esta teoría fue propuesta por Stoner y Wankel (1998), quienes establecen que los niveles gerenciales se visualizan en dos formas: por su nivel en la organización; primario, medio y alto; por la clase de actividades organizacionales de que se encargan: gerentes funcionales y generales (p.56). En este sentido, los autores señalan que el nivel primario es la escala más baja de la organización, donde los individuos son responsables de otros siguiendo la dirección como línea de acción. Es decir, los autores visualizan el nivel primario como el nivel más bajo de la estructura organizativa y concediendo importancia a la dirección como línea de acción.

Por su parte, el gerente del nivel medio es definido por el autor de esta teoría, como “el gerente que dirige las actividades de otros gerentes y en algunos casos la de los empleados de operaciones, señalando que estos gerentes deben cumplir las responsabilidades en la organización de dirección o conducción hacia

el cumplimiento de las políticas” (p. 58). En este sentido, el gerente de nivel medio tiene variedad de funciones, por un lado, dirige las actividades de otros gerentes, y por otro dirige las actividades del subordinado para hacer cumplir las políticas institucionales.

También, los autores anteriores, en sus postulados teóricos distinguieron los gerentes funcionales y generales, señalando que: “el gerente funcional es el responsable de una sola actividad en la organización, en cambio el gerente general es el responsable de todas las actividades: producción, rendimiento, mantenimiento, personal, investigación, entre otros” (p.59). En consecuencia, desde ese ángulo, se entiende que el gerente funcional es el coordinador de programa, el director es el encargado de dirigir la institución educativa y delegar funciones al personal adscrito. De allí que la gerencia de la organización cuando es baja, afectaría el rendimiento laboral de los docentes. Además de ello se encuentran inmersos en la gerencia los administradores y técnicos de las Estaciones Experimentales.

Teoría de la Estructura Organizativa

Koontz y Wehlich (1999), propusieron la teoría de la estructura organizativa y señalan que:

La estructura organizativa es una herramienta importante para el gerente que organiza, porque éste trata de mantener interrelaciones, lograr depender entre sí de la ordenación de los recursos humanos y de otra naturaleza, por una parte y por la otra, tiene responsabilidad de actuar como líder comunicador, que toma decisiones, e intenta crear un tono de organización, con una atmósfera y un clima que conduzca hacia el rendimiento laboral efectivo. (p. 13).

En este sentido, la teoría planteada reconoce la importancia de la estructura organizativa como herramienta que debe utilizar el gerente, destacándose la jerarquización y la organización de tareas de los subordinados; que requiere de

capacidad técnica, liderazgo, comunicación, entre otros aspectos, que contribuyen al logro de los objetivos de la institución.

Desde esta perspectiva Simón, (1990), explica que: “La conformación de la organización como un medio de asignaciones de trabajo, facilita las funciones administrativas; delega y establece la legitimidad de la autoridad, mantiene una burocracia que los puestos oficiales y la forma de establecer los controles administrativos concede y determina los canales de comunicación gerencial” (p. 15). En este sentido el autor divide la misión de la organización en tareas con una gran jerarquía de posiciones con niveles gerenciales, lo que crea autoridad, responsabilidad y comunicación que determina cambios y relaciones interpersonales.

También koontz y Weihnich (1999), señalan entre sus postulados, que la estructura organizacional está referida a la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan de forma horizontal y vertical, identificando la horizontal por pocos niveles administrativos y la vertical por la creación de muchos niveles administrativos (p.17)

Así mismo, distinguen las organizaciones formales de las informales, destacándose entre las formales las que tienen un organigrama para establecer responsabilidades; y las informales dadas por los miembros de la organización donde surgen necesidades personales y de grupo (p.18)

Teorías sobre los Procesos Gerenciales

Las organizaciones formales se distinguen de los otros tipos de sistemas sociales por el hecho de que proyectan y diseñan procesos para alcanzar objetivos. El objetivo de los procesos gerenciales, es el de proporcionar condiciones que faciliten el alcance óptimo de los objetivos, limitando la amplitud y las posibilidades de competir entre los miembros de la organización.

En este sentido, Méndez, (1990) plantea; que la gerencia será científica en la medida en que se fundamente en las ciencias sociales y será humanística cuando tenga como centro el desarrollo del propio hombre. El resto está en asimilar, criticar e integrar los aportes de las referidas ciencias para así abordar integralmente el estudio y el diseño de las organizaciones (p.78). Con base a lo planteado, se entiende la planificación como el proceso que permite prever las acciones a seguir mediante una metodología que brinda la oportunidad de escoger entre alternativas para determinar la pertinencia, factibilidad de los objetivos, recurso técnico y humano.

Proceso de Planificación

De allí que la planificación es considerada un proceso para hacer posible los logros y metas, mediante la selección de instrumentos y políticas que viabilicen la toma de decisión. Moyer (1989) Señala: “La Planificación es el proceso mediante el cual se procura lograr situaciones objetivas”. En el mismo orden, el investigador apoyado en Sandy (1996) define la planificación como un ordenamiento racional de los recursos que persigue los objetivos e implica la formulación y ejecución en síntesis armónica. La planificación se realiza mediante la ejecución de un conjunto de procesos coherentes y relacionados. (p.43)

Ambas definiciones, plantean la planificación como proceso conformado por un conjunto articulado de acciones que permite pasar de una situación inicial hacia una situación deseada, elegida está en función de un sistema de relaciones entre componentes y bajo objetivos colectivos. En este marco de ideas Según Castro, (1995) “La planificación es el proceso administrativo de escoger y realizar los mejores métodos para satisfacer determinadas políticas y lograr los objetivos”. (p.33). En consecuencia, la planificación se centra en determinar los fines u objetivos y relacionar los medios para adquirir logros, poniendo en práctica una metodología dinámica que asigne mayor alcance a las acciones. Es decir, planificar implica atender algunos de los enfoques que modifica el proceso de

planificación y que varía de acuerdo a su tendencia hacia las personas y el proceso.

De allí, definirla como proceso implica seleccionar y desarrollar el mejor curso de acción para alcanzar objetivos y en la cual se deben concebir y formular varios objetivos específicos. Así mismo, bajo un enfoque social comprende atender las necesidades y expectativas de los miembros de la organización, mediante un sistema operativo que asegure consistencia en los procedimientos y el debido uso de los recursos humanos para elevar la disposición, hacer ajustes, modificaciones y establecer normas de control, lo que implica el trabajo continuo e integrado del gerente.

A partir de estos dos enfoques se establecen los principios del proceso de planificación; al respecto Castellanos, (1991) plantea que, la planificación debe ser: integral, objetiva, realista, participativa, continua y flexible, (p. 31). Estas características son comunes tanto en la docencia como en la gerencia, porque son actividades que ambos entes realizan, de allí que la integralidad significa abordar la totalidad. La objetividad el análisis de las causas y consecuencias en el diseño de un plan sobre la realidad. Ser realista, significa hacer propuestas factibles, desde el punto de vista social, político y administrativo. La participación centra su atención en el desarrollo integral de las unidades. Es continua y flexible, cuando se ajusta constantemente a la realidad cambiante. De no hacerlo así, las instituciones se convierten rápidamente en instrumentos inoperantes distantes de la realidad en la que están inscritos o peor aún, que se conviertan en realidad en unidades ya obsoletas, las cuales pueden ser poco pertinentes a lo que es deseable y oportuno, en lo social, contextual y financiero.

Asimismo, Requeijo y Lugo (1995). Establecen los principios de la planificación cuando plantean que es:

Racional, esto se refiere al establecimiento de objetivos claros y precisos encuadrados en contexto de la realidad. La previsión en los planes, es decir, estos deben presentarse en los lapsos definidos en que se ejecutarán las diferentes actividades. La utilidad de formar una integración

orgánica, armónica y coherente a objeto de obviar la duplicación de esfuerzos y el mal gusto de los recursos. La flexibilidad debe confeccionarse de manera tal, que permitan su adaptabilidad a cualquier cambio que se suscite en el transcurso de su ejecución y más aun tratándose de planes relacionados con el hecho educativo, se caracteriza por su intenso dinamismo. La continuidad de las metas jamás debe ser abandonada, cumplidas unas, se perseguirá otras, de lo contrario se iría en contra de los principios de racionalidad, eficiencia y de la planificación misma: la planificación es inherente al hecho educativo y se hace necesaria para alcanzar los fines, objetivos y metas de la educación (p.37)

Ambos autores precitados coinciden en que la planificación presenta principios básicos que permite determinar su dirección e intención. Estos principios de racionalidad, precisión, utilidad, flexibilidad y de continuidad son el motor que impulsa la gestión en las instituciones tanto gerenciales como de investigación, este último vinculado con las estrategias que utiliza el docente y las propuestas en el programa.

Proceso de Organización

En relación con este aspecto Sánchez, (1992) considera que la organización es la parte de la administración que corresponde a la asignación de los roles de las personas que interactúan en una organización, se hace de manera institucional para asegurar el logro de los objetivos propuestos, (p.52), es un proceso que determina la estructura, los procedimientos y recursos necesarios para el curso de una acción seleccionada.

En la práctica, esta función se presenta estrechamente vinculada al proceso de planificación; sin embargo, su ejecución comienza una vez que el gerente ha definido el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos propuestos. Por ello, se recomienda considerar una serie de pasos fundamentales: establecer la estructura funcional, diseñar los procedimientos operativos, identificar las necesidades existentes y proceder con la asignación correspondiente.

De igual manera, Haimann, (1983), señala que la función organizativa está basada en agrupar y asignar actividades a las distintas áreas que conforman la institución, a fin de que estas sean realizadas efectivamente, (p.166), como es evidente la organización tiene que reflejar objetivos y planes de la institución, esto determina el logro de las actividades. Así mismo, debe reflejar la autoridad del administrador de una empresa, entendida como el derecho socialmente determinado para ejercer juicio y dirección, por lo tanto, está sujeta a cambios. Es decir que toda estructura organizacional no es más que la delimitación de las funciones, actividades y competencias que realizan los sujetos al interior de cada unidad administrativa.

Proceso de Ejecución

La ejecución es la fase de la gerencia fue, según Sánchez, (1992), se vale de las personas para que orienten su entusiasmo hacia el logro de los objetivos preestablecidos por la institución. Todos los administradores reconocen que los problemas más importantes surgen de las personas, de su comportamiento como individuo y como miembro de un grupo; de la necesidad que los administradores efectivos sean también líderes efectivos (p.56)

Hampton, (1990), plantea que la ejecución posee por lo menos dos significados: el primero se refiere a la amplia gama de actividades mediante las cuales los gerentes establecen el carácter y el tono de su organización y el segundo denota el proceso de intercambio en virtud del cual los gerentes se comunican con sus subalternos respecto a la ejecución del trabajo, (p.24). La ejecución así entendida se vincula con las acciones desarrolladas por el gerente en lo que respecta a la toma de decisiones en los procesos de comunicación y la divulgación de funciones y tareas.

En este marco de ideas, la ejecución es la conducción, guía o canalización de las capacidades y esfuerzos hacia el logro de las metas, mediante técnicas de

supervisión, liderazgo y coordinación. Es la puesta en práctica de las labores, tareas y responsabilidades asignadas y previamente comunicadas con precisión.

Proceso de Control y Evaluación

El control constituye una etapa fundamental dentro del proceso gerencial, ya que permite valorar los resultados obtenidos y verificar si los objetivos planteados han sido alcanzados. Esta función debe integrarse a lo largo de toda la planificación, con el fin de monitorear el desarrollo de las acciones y comprender las condiciones en las que se ejecutan. Para ello, es indispensable establecer un sistema de seguimiento periódico que facilite la medición y análisis de los resultados.

Hampton, (1990) considera el control como: un proceso que consiste en vigilar, basándose en los objetivos y normas obtenidos en la planificación, (p.24). Así entendido, el control se refiere a la medición y evaluación de resultados para detectar fallas, valorizar aciertos, corregir y modificar, si fuese necesario, aquellos factores obstaculizantes para el logro de las metas. Estos indicadores del proceso de control implican ciertas y diversas habilidades en los gerentes que se encuentran involucradas principalmente en la planificación y la organización, teniendo en éstas, mayores responsabilidades y exigencias.

Sobre el mismo tópico, Sánchez, (1992), considera: que es la medición y corrección de las actividades de los subordinados para asegurar que los hechos se ajustan a los planes, por lo tanto, mide el desempeño en relación con las metas y los planes, muestran donde existen acciones para corregirlas y contribuye a asegurar el cumplimiento de los planes (p.39)

El control orienta al gerente en el uso adecuado y oportuno de los recursos con el fin de alcanzar metas específicas. Por ello, las actividades se supervisan para verificar su alineación con las acciones previamente establecidas. Además, el proceso incorpora la retroalimentación como herramienta para conservar o mejorar

el rendimiento, asegurando que los resultados se mantengan en concordancia con los criterios definidos. En este sentido, el control se concibe como un sistema estructurado que analiza los resultados obtenidos y los compara con parámetros previamente establecidos.

El control alude al hecho de que los responsables de la dirección en la organización están pendientes de revisar constantemente el cumplimiento o no de los planes. Por su parte, la evaluación constituye el proceso por medio del cual se toman decisiones y se emiten juicios en relación con el estado o situación que presenta en un momento determinado, sobre la base de criterios o parámetros previamente establecidos. Esta fase de la gerencia permite hacer posible los objetivos de la misma vinculando los enfoques teóricos, las estrategias y los criterios de continuidad para delinear acciones sistematizadoras.

Es importante destacar que el propósito de las funciones gerenciales, es proporcionar condiciones que faciliten el alcance óptimo de los objetivos; es decir, constituye la vía para dirigir un conjunto de operaciones orientadas al logro de un objetivo. Es el conjunto de acciones que procuran efectividad en cada etapa del desarrollo de la organización o de un plan.

Al respecto Stewart (1992), plantea: Estas funciones aportan procedimientos para el cambio planificado, entendido este, como una decisión consciente y positiva para producir una diferencia deseada, por tanto, tiene que ver con la implementación de una decisión específica, a fin de superar una necesidad o problema sentido que puede desviarse del camino por la influencia de un ambiente operativo o de una fuerza interna. Los procesos gerenciales incluyen una serie de fases que asume la gerencia antes descrita: planificación, organización, ejecución y control. La medida final de la efectividad gerencial consiste en realizar esas etapas. Por eso, es esencial el conocimiento y aplicación de estrategias gerenciales para organizar el trabajo en la organización (p.p. 22-23)

El autor propone los procesos gerenciales para el cambio consciente, previamente determinado y preciso en los sujetos responsabilidades que se

apoyan en una serie de fases, a fin de atender la brecha entre lo real y lo deseado por una organización, plan o programa.

SECCIÓN III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la Investigación

En lo concerniente a la concepción cómo se va a realizar el recorrido metodológico con base en el objeto de estudio, es importante señalar que, el mismo se desenvuelve en un contexto educativo desarrollado en un espacio universitario, lo cual según Quecedo y Castaño (2002) representa “un reto constante debido a que se debe generar una interpretación según el objetivo, y se debe otorgar el valor requerido según la percepción de otras personas” (p. 23). Por lo que, el fenómeno a estudiar presenta un proceso complejo que tiene sus propias características en cuanto a dinámica y el contexto donde se sucede.

En este sentido, con la finalidad de llevar a cabo el objetivo general que consiste en generar los constructos teóricos que permitan la articulación de las Estaciones Experimentales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, se tomarán en cuenta las entrevistas que fueron realizadas a los coordinadores de las unidades propiedad de la institución educativa, con respecto a lo cual, se describen a continuación el paradigma, el enfoque, el método de análisis, el escenario, los informantes, así como las técnicas e instrumentos empleados para la ejecución de dicho estudio investigativo.

En lo referente al paradigma que se utilizó en el estudio fue el interpretativo que tiene como objetivo establecer las particularidades como se van a desarrollar los marcos teóricos y el recorrido metodológico según la realidad de la indagación, además, rige el enfoque y el método de análisis que debe ser empleados en el proceso de investigar, Martínez (2009) menciona que: “Son esenciales porque definen la postura epistemológica que debe asumir el autor de la investigación y a su vez, guían el camino metodológico” (p. 15). De lo que se puede deducir que, a

través de dicha postura se podrán dilucidar los contenidos expuestos por el autor, en el interpretativo es determinante la participación de los entrevistados y la reflexión que se le otorgue a los aportes de estos, con lo que se puede construir los fundamentos teóricos de situaciones que se suceden en la realidad priorizando la comprensión de la información obtenida.

En cuanto al enfoque, este fue el cualitativo, donde es importante tomar en cuenta los diferentes puntos de vista de los sujetos investigados, es así que la técnica de recolección de la información más adecuada es la entrevista bajo cualquiera de sus modalidades, pues en ella se puede conocer el pensamiento de cada sujeto en relación a la realidad problemática, y aprovecharlos para encaminar una futura realidad centrada en el ser o el pensar de las personas entrevistadas. El enfoque cualitativo, se muestra como una inclinación a favor de las ciencias sociales, sobre todo para ser aplicada al contexto educativo, pues es allí donde se generan verdaderos problemas sociales.

De manera tal que el enfoque cualitativo intenta proponerse como un gran reto frente a aquellos investigadores que desean conocer la realidad problemática con toda su constitución, a tal efecto, Martínez (2003), sostiene: “De aquí que lo cualitativo (que es todo integrado) no se oponga a lo cuantitativo que es solo el aspecto confusión bastante generalizada, sino que lo implica y lo integra, especialmente donde sea importante” (p. 2). Dicho enfoque es básico en los escenarios comunitarios y educativos, pues con su aplicación se pueden detectar problemas significativos dentro de los diferentes contextos sociales y en la comunidad educativa.

En este orden de ideas, en la investigación se utilizó el método de análisis fenomenológico que certifica que el estudio presente la relevancia, la calidad y la precisión requerida, el cual según los postulados de Husserl (2013) es definido como:

Se refiere a los fenómenos en todas las significaciones posibles; pero en una actitud totalmente distinta, que modifica en determinada forma todos los

sentidos del término fenómeno con que nos encontramos en las ciencias que nos son familiares desde antiguo. Estudiar estas modificaciones, elevar por medio de la reflexión lo que tiene de peculiar esta actitud y las naturalezas al nivel de la conciencia científica, he aquí la primera y nada leve tarea que debemos llevar a cabo plenamente (p. 7).

En correspondencia con lo expresado en la cita, invita a realizar el proceso fenomenológico con mayor significación que una simple corriente de la filosofía, sino que debe ser considerada con una fuerte conciencia metodológica que cambia la forma en que es vista y de la misma manera como se interpretan los fenómenos observados, en la cual se necesita hacer énfasis en la descripción exhaustiva de cómo los objetos hechos se viven, se sienten y cómo son considerados por los seres humanos, es primordial entonces, el establecimiento de una reflexión de las experiencias halladas de los actores.

Fases del Método Fenomenológico

Es imprescindible que, de acuerdo al método de análisis seleccionado para el desarrollo de la investigación se describan las fases que fueron requeridas para otorgarle el asidero científico a los objetivos del estudio planteados por el autor, que según Heidegger (2009) son las siguientes: 1) la destrucción fenomenológica: En la cual se plantean los objetivos del estudio, el planteamiento del problema, el marco teórico y el método a aplicar en la investigación: 2) La reducción fenomenológica: En esta etapa se presenta la construcción de los instrumentos y su posterior aplicación en el contexto a los informantes clave.

3) Construcción fenomenológica: En esta fase se debe realizar la construcción teórica de la indagación después de interpretar, analizar y comprender en el mismo la información recolectada. Por lo cual, se requiere para llevar a cabo un buen proceso fenomenológico liberarse de todos los prejuicios por parte del autor, también en dicho devenir metodológico es preciso que se

describan las prácticas y estilos de vida de los individuos que participan en el escenario seleccionado, donde en cada fase planteada se muestra una perspectiva holística de la realidad que se conjugan o interrelacionan entre ellas, con el fin de cumplir con las premisas trazadas.

Diseño de la Investigación

El diseño y la metodología que se presenta a continuación, permitió la organización de los elementos utilizados en el trabajo que, junto con las técnicas e instrumentos empleados para la recolección de los datos y la información soportan el método de análisis, facilitaron la consecución de los objetivos planteados.

La presente investigación analizó la información recopilada desde la opinión y vivencia del profesorado de Educación Superior de los Institutos Pedagógicos Rurales Gervasio Rubio y el Mácaro, así como el de Barquisimeto sobre el uso y aprovechamiento que se tiene de los espacios de formación socioproductiva con que ellos cuentan y su aprovechamiento en el proceso enseñanza y aprendizaje.

El proyecto presenta un enfoque cualitativo, que permitió conocer en detalle la forma como se gerencian las Unidades de Producción y de Aplicación de la UPEL en un contexto real del proceso enseñanza y aprendizaje. Se recogieron datos cualitativos mediante el desarrollo de sesiones de entrevistas semiestructuradas con profesores de la Universidad que cumplan labores directivas y de administración, que Según Anguera (1986) se entiende la metodología cualitativa:

Como una estrategia de investigación fundamentada en una depurada y rigurosa descripción contextual del evento, conducta o situación que garantice la máxima objetividad en la captación de la realidad, siempre compleja, y preserve la espontánea continuidad temporal que le es inherente, con el fin de obtener la correspondiente recogida sistemática de datos, categóricos. (p. 25)

A su vez para Martínez, (2009) la investigación cualitativa valora la importancia de la realidad, como es vivida y percibida por el hombre; sus ideas,

sentimientos y motivaciones; trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones. Es por ello que se empleó un tipo de investigación de campo debido a que los procesos de aplicación de los instrumentos se llevaron a cabo en las unidades de aplicación de los pedagógicos, siguiendo los parámetros del análisis cualitativo.

Este análisis permitió discusiones, conclusiones, sugerencias y recomendaciones para lograr la articulación de estas unidades de producción y aplicación en estaciones experimentales y con ello mejorar la forma de administrar estos espacios socioproductivos, para su uso formativo del profesorado de Educación rural y Agropecuaria, y puede servir de guía y modelo para otros estudios similares

Contexto de Investigación

La investigación se desarrolló en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Institutos Pedagógicos Rurales Gervasio Rubio y Mácaro y el Instituto Pedagógico Luis Beltrán Prieto Figueroa de Barquisimeto; dichos Pedagógicos son instituciones de carácter público. Cuentan con programas Académicos de Pregrado además de los niveles de Posgrado en los programas de especialización, Maestría y Doctorado; haciendo énfasis primordial en los programas académicos de Educación Rural y Educación Agropecuaria. Con estudiantes de diferentes niveles socioeconómicos pertenecientes a casi todo el país.

La misión institucional muestra a la Universidad Pedagógica Experimental Libertador como una universidad pública de alcance nacional e internacional, líder en la formación, capacitación, perfeccionamiento y actualización de docentes de elevada calidad personal y profesional, y en la producción y difusión de conocimientos socialmente válidos, que desarrolla procesos educativos con un

personal competente, participativo y comprometido con los valores que promueve la Universidad.

Así mismo la visión prevé que esta será una Universidad de excelencia, comprometida con el país para elevar el nivel de la educación, mediante la formación de docentes competentes; capaz de generar conocimientos útiles para implementar procesos pedagógicos innovadores e impulsar la transformación de la realidad social, y así contribuir al logro de una sociedad más próspera, equitativa y solidaria.

Informantes Clave

Para esta investigación los informantes clave utilizados fueron los profesores de planta pertenecientes a los Departamentos de Agroindustrial y ciencia y tecnología de los Pedagógicos antes mencionados seleccionando de manera intencional a tres de los coordinadores institucionales de los programas académicos de educación rural y agropecuaria y un técnico agropecuario que forma parte del personal administrativo de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Técnicas e Instrumentos Utilizados para Recolectar la Información

Para la primera etapa, se dialogó con profesores de los grupos objeto de estudio, sobre el proyecto de investigación y la importancia de la colaboración de los docentes seleccionados. Esta investigación por la naturaleza del problema que estudia empleó las siguientes técnicas e instrumentos de recolección y análisis de información.

Se utilizó una entrevista semiestructurada con preguntas abiertas, dirigidas a los docentes quienes manifestaran su consentimiento en la participación de la misma. De acuerdo a Goetz y LeComte (1988) y Parra (1995), son formas de

intercambio cara a cara entre el investigador y el entrevistado haciendo la tarea mucho más espontánea. Para ello se hizo un bosquejo con una serie de preguntas que se llevaron escritas y se presentaron sin un orden establecido de manera rigurosa.

Los constructos que mide la entrevista, fueron dirigidos a la manera como hasta la actualidad se ha llevado el proceso de administración de las Unidades de Producción y de Aplicación de la Universidad, los bioterios implementados, los empleados encargados de las labores agrícolas, los proyectos desarrollados, los ingresos y egresos, además de otros aspectos considerados relevantes para la investigación.

Análisis e Interpretación de la Información

El análisis e interpretación de los datos obtenidos a través de las técnicas de información se realizó de la siguiente manera: De manera general, la información recolectada se transformó en documentos textuales obtenidos de las observaciones y a través de las grabaciones, las entrevistas; notas de campo, sobre el cual se realizó el análisis. En segundo lugar, se procedió a la reducción de los datos para hacerlos manejables, Rodríguez y Col., (1999). Seguidamente se establecieron las diferentes categorías. Primero se efectuaron lecturas sucesivas de todo el material escrito, lo cual permitió llegar, por medio de la inducción, a la identificación de temas, enunciados y sus relaciones para el establecimiento de las categorías. Luego se procedió a la depuración de las categorías para seleccionar aquellas que se ajustaron a las dificultades encontradas en las explicaciones de los gerentes en la construcción de conocimientos. Se hizo de la siguiente manera.

Primera Etapa: recolección de la Información: Para la recolección de información se incluyeron tanto fuentes primarias como secundarias, siendo las primarias los actores mismos del proceso de administración de estas unidades de

producción y aplicación, y a su vez se analizaron documentos que permitieron comprender y analizar el entorno teórico conceptual del estudio.

Los documentos fueron analizados según los siguientes pasos:

- Búsqueda de información bibliográfica y documental, libros, textos, foros y páginas WEB sobre teorías relacionada con la gerencia, el liderazgo y la administración de instituciones, así como la formación del profesorado, leyes, reglamentos y estado de la cuestión,
- Clasificación y selección de documentos pertinentes al tema de estudio.
- Extracción de elementos de análisis y contenidos sobre el tema en estudio para conceptualizar la articulación y administración.
- Comparación y selección de los elementos hallados para la construcción del marco teórico conceptual.

Segunda etapa. Organización de la información obtenida: El análisis de la información y de los datos obtenidos a partir de las fuentes primarias y secundarias, se identificó detalladamente en categorías de análisis que permitieron agrupar la información recolectada. A cada categoría se asignó un nombre descriptivo, desde la descripción de su contenido, con el fin de establecer las características teóricas de cada una de ellas. Se establecieron categorías principales, que son las más importantes de la investigación, y que a su vez contienen a las subcategorías y las sustantivas.

Tercera etapa. Valoración de los resultados. Se analizó la información recogida de las fuentes tanto primarias como secundarias, relacionándolas con el encuadre teórico conceptual del estudio, con el fin de encontrar convergencias y divergencias entre la concepción teórica y la realidad manifestada por la población participante. El resultado del análisis constituyó la fundamentación del apartado titulado discusión y de la propuesta que emerge de esta investigación.

SECCIÓN IV

LOS RESULTADOS

Interpretación de la Información

El proceso de interpretación de la información, corresponde a un tratamiento de la misma, desde una perspectiva ontológica para trascender hacia la episteme de estos hallazgos, en razón de ello, Stewart (2025) refiere que: “el proceso de análisis e interpretación de la información, consiste en un procedimiento organizado y sistemático que corresponda con el método seleccionado” (p. 29), este proceso corresponde con la adopción de cada uno de los hallazgos presentes en la entrevista, puesto que es un estudio de naturaleza fenomenológico, se atenderán todos los elementos desde la óptica vivencial y experiencial para acceder a aspectos que nutran la sociedad del conocimiento.

A raíz de lo precedido se configurará un proceso de naturaleza fenomenológica, orientado por medio de la categorización que a juicio de Martínez (2009) consiste en: “fragmentar la información en diferentes niveles, partiendo de un proceso inductivo que permite la definición de aspectos con los que se fundamentan los horizontes sobre los cuales se constituyen nuevos aportes” (p. 42). La categorización, se convierte entonces en un soporte para la estructuración que es uno de los aspectos que van de la mano con la misma, de allí, la construcción de matrices categoriales que permiten evidenciar la realidad del objeto de estudio, en razón de ello, surgieron tres categorías como lo son:

- Situación actual de los espacios socioproductivos de la UPEL
- Estructura de planta física de las unidades de producción
- Procesos gerenciales y de administración en las unidades de producción y aplicación de la universidad

Las categorías anteriores son esenciales para el desarrollo del análisis de la información, puesto que, en torno a estas, se procedió con la estructuración de subcategorías, como de fenómenos, lo que permite definir los hallazgos ofrecidos por cada uno de los informantes, se procede entonces con el desarrollo sistemático de estas categorías:

Categorización

Este es uno de los procesos de agrupamiento de la información cualitativa que generalmente corresponde a los estudios cualitativos, con esto, se busca la segmentación de los datos, desde el significado que los mismos poseen, asignándoles denominaciones de acuerdo con los fenómenos relevantes de los testimonios, Jiménez (2025) refiere que:

La categorización, se orienta hacia la fase de reducción de la información, seleccionado aquellos datos que son relevantes dentro del estudio, para ello, se determinan las categorías iniciales y posteriormente las subcategorías, las cuales, las cuales dan paso a la determinación de los fenómenos de estudio, para posteriormente proceder a organizar los mismos (p. 34).

Posterior a ello, se evidencia un proceso de interpretación de la información, donde se marcan las repuestas a cada una de las preguntas expuestas en la entrevista, al respecto, se promueve una comprensión de los datos por medio de la identificación de aspectos concretos como es el caso de los fenómenos. La categorización, dentro del presente estudio, ha permitido una mejor comprensión de los temas relacionados con los objetivos específicos, como es el caso del establecimiento de la situación que viven los espacios socioproductivos de algunos institutos que integran la UPEL, de igual manera, se ha logrado información donde se determina la caracterización de la planta física de las mismas y se dio paso al reconocimiento de los procesos gerenciales y de administración.

De manera que la categorización en el presente estudio, se orienta hacia la identificación de los fenómenos de mayor relevancia en el proceso de fundamentar la investigación desde lo ontológico, por tanto, se considera esta técnica como uno de los medios que permite emerger el conocimiento científico de los procesos de desarrollo de acciones inherentes a la concreción de la realidad del estudio, a continuación, se desarrolla cada una de las categorías que surgen en el presente estudio:

Estructuración de la matriz categorial: Situación actual de los espacios socioproductivos de la UPEL

Los espacios socioproductivos, se corresponden con escenarios físicos en los que se llevan a cabo actividades de naturaleza productiva, buscan el beneficio tanto económico, como social, estos generalmente han sido creados con la finalidad de atender necesidades que se presentan bien sean en las familias, comunidades o instituciones que posean el espacio para tal fin. En el sector educativo, estos espacios, buscan no solo generar un proceso de beneficios socioeconómicos, sino que contribuye con la formación integral del estudiante, porque se integran elementos que tiene que ver directamente con la formación integral, por medio del principio de sostenibilidad, al respecto, Romero (2022) refiere que:

Los espacios socioproductivos en las universidades venezolanas, apuntan a su conformación por medio de un enfoque integral, en el que se sustenta el desarrollo profesional y sociocultural de los estudiantes, así como la valoración del ambiente, dando paso a la participación comunitaria en el que se reconoce como desde allí se procede con la sostenibilidad en la formación universitaria (p. 44).

Estos espacios se caracterizan por referir el desarrollo integral de los estudiantes, con base en la producción de bienes, productos y servicios que no solo favorezcan a la comunidad universitaria, sino que se tenga en cuenta un

impacto favorable en el medio, de allí que los mismos buscan superar las posibles necesidades que se presentan dentro de la institución y en los escenarios aledaños a esta. De allí el interés por estudiar lo concerniente a la situación actual de los espacios socioproductivos de la UPEL, los cuales, son esenciales porque es un escenario considerado como la universidad de los maestros, de allí que se debe consolidar a los mismos como elementos que promuevan el desarrollo de los mismos, fundamentados en la misión y la visión de la misma, atendiendo también a las consideraciones propias de la preservación de los valores socioculturales que los estudiantes de la UPEL poseen, en razón de ello, se presenta la siguiente estructuración:

Tabla 1.

Estructuración de la categoría: Situación actual de los espacios socioproductivos de la UPEL

| Categorías | Subcategorías | Fenómenos |
|--|--|--|
| Situación actual de los espacios socioproductivos de la upel | Experiencia en la coordinación de rural | Varios años Dirección del programa Responsabilidades Complejidad Traslados constantes Proceso de selección Características particulares Buen funcionamiento Baja matrícula Apoyo a prácticas académicas |
| | Espacios socioproductivos en el desarrollo de prácticas de campo | Proyectos agropecuarios Formación especializada Ubicación geográfica de espacios Aprobación del consejo universitario Bioterios Situación país |
| | Denominación | Unidades de producción |

| | |
|------------------------------------|--|
| | y aplicación Por exigencias gubernamentales estaciones Unidades de producción |
| Normativa de regulación | Inexistencia Carga del BOS Reglamentos de la universidad Dependencia Rendición de cuentas |
| Compra de materiales de insumos | Dinámica de adquisición Trámites burocráticos Diferencias en el manejo Procesos en el registro nacional de contrataciones |

A partir de lo expresado en la tabla 1, es pertinente referir la presencia de una serie de subcategorías con las cuales se comprende la situación actual de los espacios socioproductivos de la UPEL, por tanto, se configuran aspectos que son esenciales en relación con definir este particular. Al respecto, se presenta la subcategoría ***experiencia en la coordinación de rural***, este es uno de los procesos vivenciales con los que se atiende el desarrollo de acciones que ejecutan los docentes encargados de las coordinaciones de los programas de educación rural y agropecuaria, dentro de la universidad, Merino (2019) refiere que: “la experiencia gerencial, es uno de los procesos que nutre el conocimiento de quien coordina o administra un centro educativo, porque en esta puede demostrar sus dotes de lideres y que se conjugan con la mejora del entorno” (p. 29), lo experiencial en la gerencia es de fundamental importancia, porque sustenta las acciones que lleva a cabo el coordinador, en relación con esto, se presentan los siguientes testimonios:

IFD1: Llevo varios años al frente del cargo, más específicamente desde el 2011 cuando entregue la coordinación nacional de rural bajo la supervisión del vicerrectorado de docencia, cargo este, que me dio muchas luces para enfrentarme al reto de dirigir rural en el instituto, permitiéndome asumir con

claridad las responsabilidades que me encomendaron. Esta coordinación es muy compleja pues es un programa académico que se imparte en casi todas las extensiones y centros de atención del Mácaro a nivel nacional, lo que conlleva a tener que trasladarme constantemente por todas estas sedes para conocer su realidad.

IFD2: Mi gestión se inició desde el año 2008 cuando la actual Subdirectora de Docencia asumió su cargo producto del resultado de las últimas elecciones realizadas en la Universidad, ella me consulto si deseaba asumir el reto y aquí estamos a la espera de la realización de nuevas elecciones o a que ella me solicite la puesta de mi cargo a la orden. Han sido muchos años al frente de esta dependencia, a través de los cuales he acumulado muchas experiencias que me han servido en el día a día. Comenzaré por decirte que nuestro Pedagógico tiene dos sedes, la del este y la del oeste, en una funcionan la mayoría de las dependencias administrativas de la Universidad al igual que el gran número de especialidades, pero nosotros por tener características más particulares estamos ubicados en la sede más pequeña , esto tiene ventajas y desventajas; por un lado tenemos unas instalaciones compartidas con pocos, pero por otro los procesos administrativos se hacen engorrosos pues requieren el traslado constante mío o de alguno del personal que labora conmigo hasta la otra sede, generando con ello en muchos casos pérdida de tiempo y recursos. Por los demás aspectos administrativos y académicos todo funciona bien, a pesar de la baja considerable en la matrícula que hemos tenido los últimos años.

IFD3: Mi trabajo inició cuando después de ganar un concurso para ingresar como técnico Agropecuario en finca "El Silencio" de la Universidad, hoy convertida en Estación Experimental "la Gonzalera", aproximadamente hace ocho (8) años desempeñándome como encargado del trabajo técnico de la misma, bajo la supervisión administrativa del Jefe del Departamento de Agroindustrial y a su vez de la Subdirección de Docencia del Instituto , sirviendo de apoyo a los profesores que realizan sus prácticas académicas en la misma y ejecutando funciones de mantenimiento, producción, supervisión y acompañamiento en las labores agrícolas, tanto en el área vegetal como animal.

Con base en los hallazgos previamente presentados, es oportuno considerar que de acuerdo con la experiencia de los coordinadores, se determina el hecho de que estos presentan una cantidad considerable de tiempo, en algunos

casos esta estadía en el cargo, es supervisada por el Vicerrectorado de Docencia, en el que se promueve la dirección de la coordinación en los institutos, esto permite que se dominen las responsabilidades propias del cargo, es importante reconocer la complejidad de este cargo, puesto que es un programa muy diverso, pero que además en el caso del instituto del Mácaro, se presentan extensiones en diferentes partes del país, lo que demanda de los traslados constante por parte del coordinador a estos espacios.

Asimismo, es preciso referir que los nombramientos de los coordinadores se llevan a cabo desde la Subdirección de docencia de cada uno de los institutos, por lo que se debe asumir el reto de desarrollar labores que permitan la atención a estos programas que son cruciales para el funcionamiento de la universidad. La escases de procesos electorales en la Universidad, ha hecho que algunos coordinadores tengan en los cargos un tiempo considerable, sin lugar a duda, esto permite nutrir la experiencia de los mismos, porque allí se logra un conocimiento significativo sobre la realidad, por tanto, es un proceso inherente al desarrollo de acciones con las que se favorece la formación integral de los sujetos.

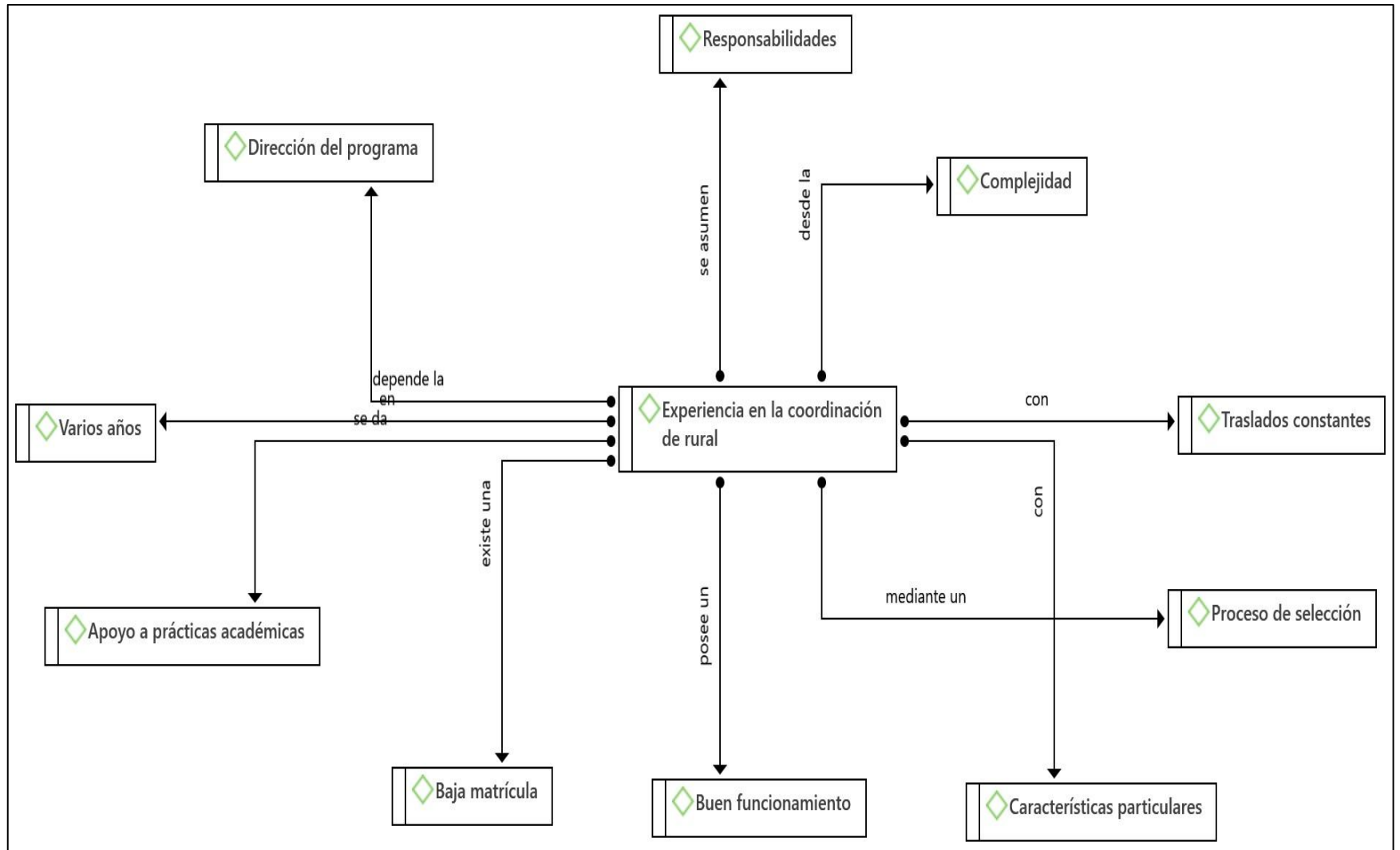
En este mismo sentido, los coordinadores de educación rural y agropecuaria, refieren que en estos cargos se tienen ventajas y desventajas, donde se evidencia la presencia de los espacios que son poco compartidos, pero los procesos administrativos son engorrosos, esto hace que el coordinador junto con el personal a su cargo, se desgasten en el desarrollo de los procesos administrativos, dejando de lado en algunos casos responsabilidades académicas y de mantenimiento de las unidades de producción lo que ocasiona procesos poco favorables para la universidad, como es el caso de la baja matrícula que se presenta hoy día en el programa de educación rural.

En algunos casos, es importante referir que el desempeño como coordinadores de educación rural y agropecuaria, viene de un escalamiento profesional, porque ingresan a la universidad y van escalando posiciones tanto en cargos técnicos como académicos, en el caso de Rubio, educación rural, tiene una

marcada correspondencia con el departamento de Agroindustrial, porque allí se encuentra un respaldo para el desarrollo de actividades en las unidades de producción de la universidad, dado que dentro del programa se deben desarrollar prácticas en la misma, por lo que se demanda de un acompañamiento constante de parte de quien se desempeña como coordinador, en relación con ello, es preciso referir que en función de estos hallazgos, se presenta la siguiente red fenomenológica:

Figura 1.

Experiencia en la coordinación de rural



La experiencia en la coordinación de rural, se presenta con situaciones que tienen que ver con fenómenos relacionados con el hecho de que quienes se desempeñan allí, tienen varios años en el cargo, orientando la dirección del programa, con base en las responsabilidades que este implica, por lo que se presenta como situaciones complejas, como el caso de trasladarse constantemente a las unidades de producción, esto debido a la existencia de características particulares, es importante considerar como se busca el buen funcionamiento del programa a pesar de la baja matrícula que se presenta, este particular, se sustenta en lo señalado por Merino (2019) quien refiere que: “la experiencia que los gerentes demuestran en la realidad social, se detalla como su capacidad para incrementar sus responsabilidades, a pesar de la complejidad de la labor que lleva a cabo” (p. 15), por tanto, se considera entonces que la experiencia en la coordinación de educación rural, es fundamental, dado que se considera esencial para la demostración de elementos con los que se impacta en el abordaje de dicha experiencias.

Aunado a lo anterior, se presenta como subcategoría **espacios socioproductivos en el desarrollo de prácticas de campo**, estos espacios, son considerados esenciales en relación con evidencias que son necesarias dentro de la realidad formativa, en este particular, se considera dentro del programa de educación rural las prácticas de campo, por este particular, se evidencia la necesidad de los espacios socioproductivos que de acuerdo con Gutiérrez (2022) se enmarca en: “las prácticas de campo en la formación universitaria, son esenciales para el logro de competencias que les permitan valorar las fortalezas de sus entornos, conforme con la profesión en la que se encuentre formándose” (p. 92), es así como el desarrollo de prácticas de campo dentro de los espacios socioproductivos en la universidad, se configuran acorde con las demandas propias de las carreras que se cursan, en el caso de los informantes clave, se tomaron en cuenta las especialidades de rural y agropecuaria, frente a lo cual, se consolidaron las siguientes evidencias:

IFD1: Si, en la sede de Aragua contamos con una extensión de cinco hectáreas en las que se desarrollan varios proyectos agropecuarios entre los que se destacan los cultivos de maíz, leguminosas, hortalizas y musáceas, además de desarrollar varios bioterios entre los que se destacan la cría de ovinos, conejos, caprinos y aves de corral. Estos proyectos obedecen a la necesidad de formar a los estudiantes de pregrado en las labores del campo más específicamente en producción animal, producción vegetal, desarrollo comunal agropecuario, biología animal entre otras. En varias de las extensiones y centros de atención también se cuenta con espacios para desarrollar estas prácticas entre los que se destacan San Fernando y Achaguas en Apure diez y tres hectáreas respectivamente; Yaracal dos hectáreas, pueblo nuevo de la sierra una hectárea, Dabajuro una hectárea, en San Luis una, todas las anteriores en Falcón; en San Juan de los Morros y Valle la Pascua en el Estado Guárico cuentan con dos y cuatro hectáreas respectivamente; en Puerto Ayacucho la extensión es más grande son sesenta hectáreas donadas por la Gobernación del Estado, en Santa Elena del Uairén los proyectos se desarrollan en conjunto con los indígenas en sus resguardos .

IFD2: Sí, tenemos dos (2) Unidades de Producción aprobadas por el Consejo Universitario de la Universidad desde el año dos mil doce (2012), las cuales funcionaban anteriormente como Unidades de Aplicación, ubicadas cerca de la población de Sanare, Estado Lara, las cuales cuentan en el caso del "Goajiro" con una extensión de 2 hectáreas, en el casco urbano de dicha población y en la cual en la actualidad se desarrollan cultivos principalmente de frutales y hortalizas, en la misma se encuentra una sede administrativa donde hacen vida activa los obreros asignados a esa dependencia . La otra es la de "Boca de Monte" en las afueras de la población, es un poco más grande, cuenta con ochenta (80) hectáreas, donde se desarrollan cultivos de musáceas, árboles frutales, leguminosos, hortalizas y cereales, además de ellos se tiene varios potreros dedicados al pastoreo de ganado vacuno, caprino y ovino.

IFD3: Actualmente contamos con tres Bioterios, Abejas, conejos, ovejos y estamos a la espera de desarrollar dos más que serían los cerdos y las aves de corral que teníamos anteriormente, pero por la situación país nos tocó suspenderlos temporalmente a ver si esto mejora. Mi función es estar al pendiente de ellos y asignarle tareas al igual que acompañar en el trabajo a los obreros que allí laboran, en cuanto al área vegetal, estamos trabajando con cítricos, musáceas, yuca, algunos frutales, hortalizas en

canteros y una hectárea de café, a los cuales hay que hacerles mantenimiento constante. También en vista de que somos pocos para realizar todo el trabajo, nos toca realizar labores de mantenimiento tanto a la grama, la casa, el salón de clase, estar pendiente de las cercas y que el galpón donde estén los conejos se mantenga limpio.

A partir de los hallazgos previos, es oportuno considerar como los informantes clave, encaminan sus testimonios acerca de que los espacios del pedagógico El Mácaro, son adecuados para las prácticas de campo, tal es el caso de que se posee una de estas unidades de producción con cinco hectáreas, extensión de tierras que ha permitido en este instituto el desarrollo de proyectos de naturaleza agropecuaria, los cultivos por ejemplo de maíz, entre otros, de igual forma; la cría de ovejos, de cabras, de aves de corral, son solo algunos proyectos de los que se adelantan con los estudiantes de pregrado, donde se logran labores de campo específica.

Además de esto, es preciso decir como dentro de estos espacios socioproductivos, se referencia el desarrollo de prácticas que orientan esa formación en las diferentes extensiones que posee el instituto, es preciso referir que en el caso del Mácaro, se presentan diversidad de unidades de producción, puesto que se tienen extensiones en las diferentes regiones del país, estos espacios han sido logrados gracias a las donaciones de los gobiernos estadales, uno de los puntos favorables en el desarrollo de estos proyectos, es la incorporación de los indígenas en el desarrollo de los proyectos, con esto se favorece la extensión dentro de las comunidades en las que se presenta la universidad.

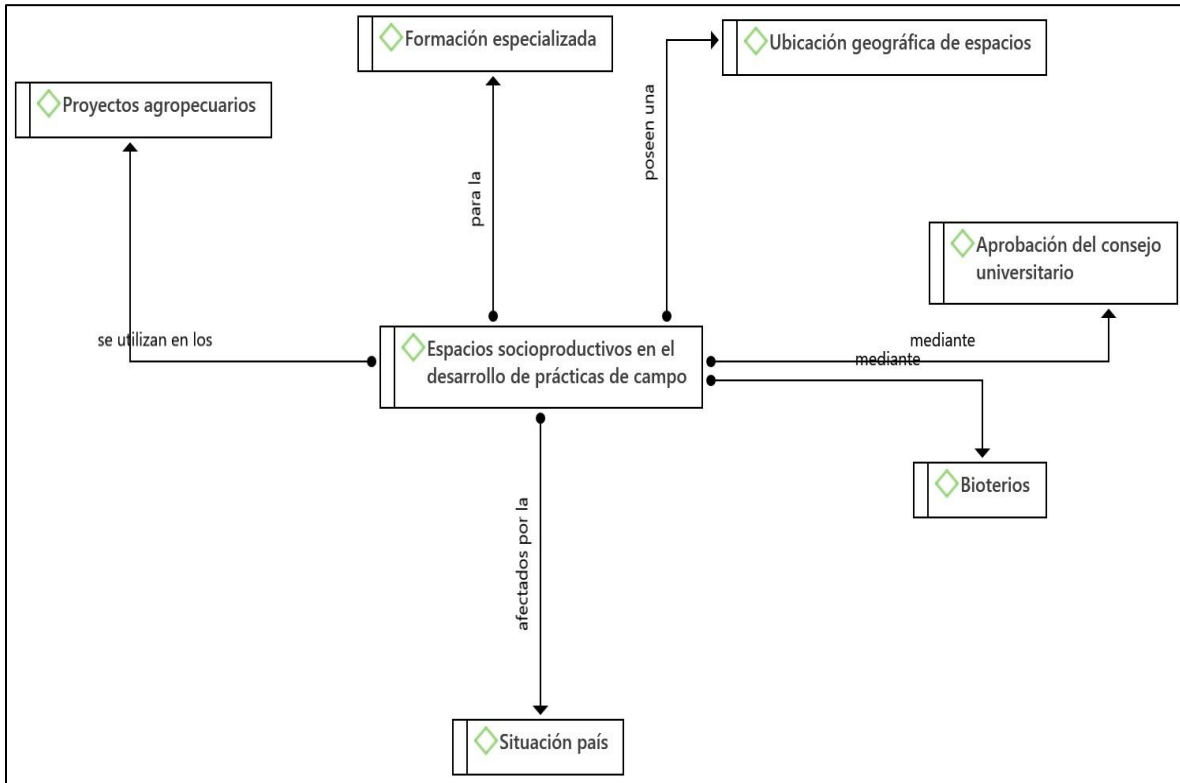
Asimismo, se referencia un proceso en el que en algunos otros casos, se poseen los espacios socioproductivos en algunos institutos de la universidad, debido a que los mismos, corresponden a aprobaciones el Consejo Universitario de la UPEL, lo que demuestra el compromiso de las autoridades de la universidad para con las unidades de producción, es un proceso en el que se evidencia incluso

la presencia de sedes administrativas, con la que se valora un interés que impacta en el desarrollo sobre todo de cultivos; tanto de frutas, como de hortalizas y otros productos, también se toma en cuenta la presencia de ganado vacuno, caprino y ovino, esto fortalece el desarrollo de los procesos de producción dentro de la universidad.

En el caso del pedagógico de Rubio, los espacios socioproductivos, se emplean en el desarrollo de bioterios, que agrupan algunos animales como el caso de las abejas, los conejos, las ovejas, los proyectos siempre están, sin embargo la crisis nacional ha ido afectando el desarrollo de las labores que se presentan en los espacios socioproductivos de la universidad. En este pedagógico se denota el compromiso de los gerentes en el acompañamiento a los obreros de las unidades de producción, esto favorece el desarrollo de las tareas y eleva la productividad, por este particular, se evidencia un proceso en el que se mantienen todos los espacios que integran la unidad de producción, es uno de los procesos esenciales para que se presente una unidad de producción sobria, se acuerdo con estos hallazgos se presentan la siguiente red fenomenológica:

Figura 2.

Espacios socioproduktivos en el desarrollo de prácticas de campo



A partir de lo anterior, es importante comprender como los espacios socioproduktivos en el desarrollo de prácticas de campo, se determina conforme con la presencia de proyectos agropecuarios, además de ello, es importante considerar como los mismos se llevan a cabo dentro de la formación especializada, estos espacios, se presentan a lo largo y ancho de la geografía nacional, los mismos son aprobados por el consejo universitario. En estos escenarios se presentan también bioterios, lo cual, se ha visto afectado por la situación del país, a partir de allí, Gutiérrez (2022) considera que: “las universidades requieren de espacios, donde se logre la aplicación de prácticas de campo, lo que orienta una formación hacia la especialidad que se esté cursando” (p. 11), en correspondencia con lo anterior, se evidencia un proceso en el que se

requiere de estos espacios socioproductivos para el desarrollo de las prácticas de campo.

Ahora bien, corresponde el abordaje de la subcategoría **denominación**, en este caso de los espacios socioproductivos que se ubican dentro de la universidad, entendiendo que se debe tener en cuenta este aspecto por ser uno de los elementos que son esenciales para tal fin, Bartola (2018) expone que: “los espacios socioproductivos, reciben diferentes nombres, por ejemplos fincas, fundos, unidades de producción, no existe un patrón que nos diga como llamarlas” (p. 13), de allí, es importante que se configure un proceso en el que la denominación se represente como una de las exigencias dentro de la definición de los espacios socioproductivos, por ello, se referencian los siguientes testimonios:

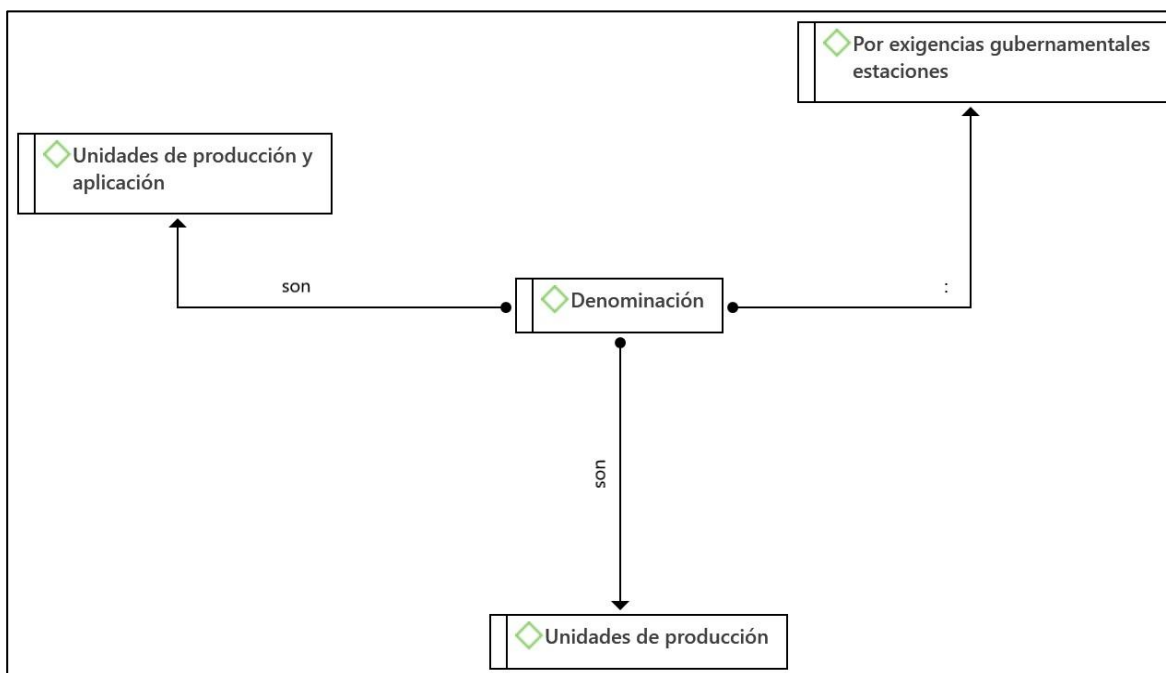
IFD1: Anteriormente se llamaban Unidades de Aplicación y Unidades de Producción pero actualmente con las exigencias del gobierno nacional se ha hecho necesario cambiarles el nombre por Estaciones Experimentales para poder percibir presupuesto para su mantenimiento y desarrollo.

IFD2: Son varias denominaciones que le han asignado a estas instalaciones primero fueron llamadas unidades de producción, en este momento se denominan estaciones experimentales debido a que es la figura que permite que a través del gobierno se les asignen recursos.

Los testimonios planteados, permiten establecer el hecho de que anteriormente, estos espacios eran denominados unidades de aplicación o unidades de producción, sin embargo, en la actualidad, se presentan políticas de estado, donde se ha tenido que cambiar el nombre por Estaciones Experimentales, esto como un requisito para lograr asignación de presupuesto para el mantenimiento y desarrollo de nuevos proyectos. Esta realidad generalmente se encuentra sometida a las demandas del ejecutivo nacional, no obstante, tanto por temas de costumbre, de cultura en la cotidianidad dentro de los diferentes escenarios se les continúa denominando unidades de producción, en razón de la presencia de estos testimonios, se ha logrado la constitución de la siguiente red fenomenológica:

Figura 3.

Denominación



Tal como se logra establecer, es preciso considerar entonces que las unidades de producción o aplicación como comúnmente se les llama en el contexto universitario, a pesar de ello, se denominan de acuerdo con las exigencias del gobierno, esto atiende a las estaciones experimental, por tanto, el Observatorio de Universidades y Ambiente (2021): “las estaciones experimentales, no son otra cosa que las unidades académicas de producción, las cuales corresponde con las demandas de docencia, así como de extensión y de investigación, donde confluyen diferentes saberes” (p. 4), tal como se aprecia las unidades de producción deben asumir sobre todo en los documentos legales la denominación de estaciones experimentales conformes con las demandas de la realidad.

En este mismo sentido, se presenta la subcategoría **normativa de regulación**, a partir de estas, se configura la necesidad de algunas orientaciones de naturaleza jurídica, donde se presentan situaciones que tengan que ver para el desarrollo de los procesos dentro de los espacios socioproductivos, sobre este particular, el Observatorio de Universidades y Ambiente (2021) refiere que: “la normativa legal, depende directamente de las leyes nacionales, así como de los propios reglamentos que se presentan en la universidad donde se presenta la estación experimental” (p. 3), la normativa de regulación depende en gran medida de las reglas que ya se encuentran prescritas en las leyes tanto del país, como las propias de la universidad, en razón de esto, se procede con enunciar los hallazgos que se presentan en la recolección de la información:

IFD1: Realmente no, en cada espacio geográfico se manejan de acuerdo a las especificidades de la zona de influencia al igual que los cultivos y bioterios desarrollados son adaptados a la variedad geográfica y climática de cada zona, el presupuesto proveniente del aporte fiscal es repartido equitativamente de acuerdo a las necesidades de cada zona, tomando en consideración la carga del BOS (bienes, obras y servicios) y a pesar que en los últimos años solo han enviado recursos para las partidas 402 (materiales y herramientas) y 403 (impuesto, gastos personales y servicios) dejando sin incorporación a la 404 que son las maquinarias y equipos tan necesarios para alcanzar el desarrollo.

IFD2: No que tengo conocimiento, para el manejo del personal se utiliza los diferentes reglamentos y normas aplicadas para los trabajadores de la Universidad y para los recursos financieros se utiliza al igual, todos los procedimientos administrativos y de canales regulares que se siguen dentro de la misma. Actualmente existe un dilema sobre la operatividad ya que para el gobierno nacional y para poder recibir un aporte fiscal o presupuesto hubo que registrarlas como Estaciones Experimentales, dependientes o pertenecientes según la estructura a la Subdirección de Docencia del Instituto Depen, la cual debe realizar todos los procesos administrativos de planificación tales como la carga del BOS (Bienes, Obras y Servicios), la carga del POA (Plan Operativo Anual) la ejecución física de metas, así como la ejecución del presupuesto asignado, pero al convertirse en una Unidad de Producción, depende de la Dirección, y presenta una estructura definida la cual cuenta con un Jefe de Unidad y dos coordinadores, uno de

Producción Animal y otro de Producción Vegetal, los cuales disfrutan de su prima de jerarquía y poseen sus funciones bien definidas. Así que el dilema se presenta cuando hay que rendir cuentas porque hay que hacerlo por duplicado y eso genera dualidad de gastos en recursos y tiempo.

IFD3: En lo que concierne a esta normativa, el gobierno nacional con el objetivo de otorgarle recursos y estos logren una buena operatividad por parte del personal la registró como estaciones Experimentales, dependientes según de la Subdirección de Docencia del Instituto, la cual debe realizar todos los procesos administrativos de planificación tales como la carga del BOS (Bienes, Obras y Servicios), la carga del POA (Plan Operativo Anual) la ejecución física de metas, así como la ejecución del presupuesto asignado.

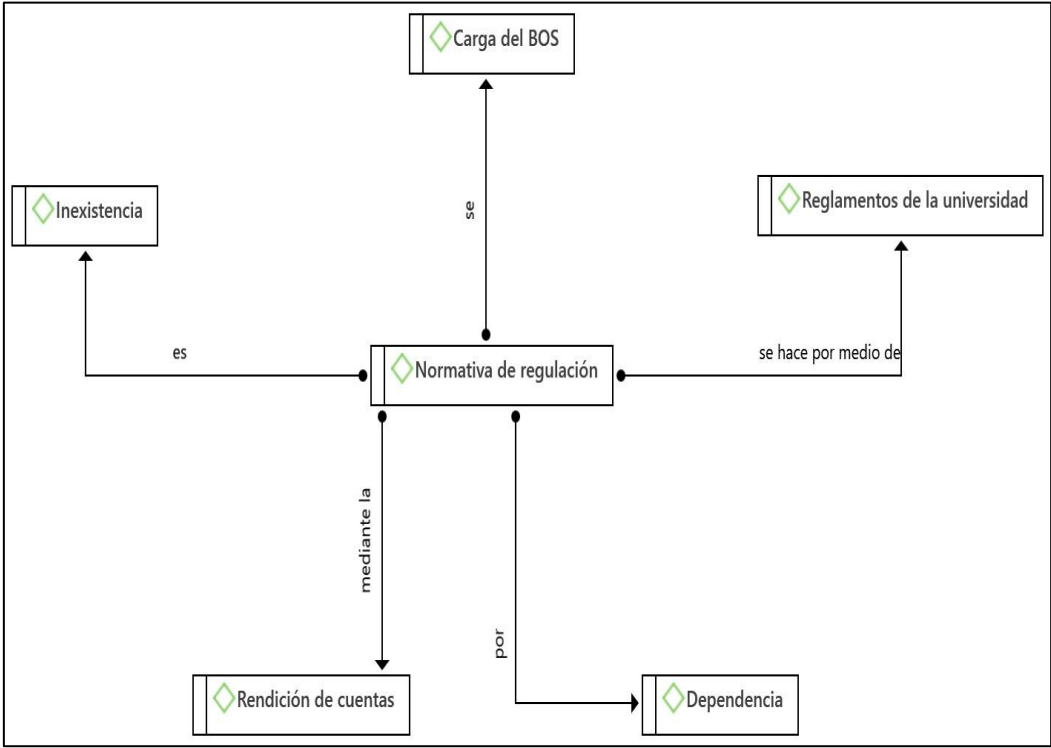
En virtud de lo anterior, es pertinente referir que la normatividad se aplica a los espacios socio productivos, a partir de las demandas mismas de las regiones geográficas, se determina en función de las zonas de influencia, en fin, es un proceso donde se toma en cuenta la ubicación de las unidades de producción. De la misma manera, es pertinente considerar como se presenta la necesidad del BOS, el cual, es uno de los programas que atienden los bienes, las obras y los servicios, donde por el pasar del tiempo se han ido dejando de lado, es decir, se han descartado por ejemplo las solicitudes de maquinarias, así como de equipos especializados, debido a la carencia de presupuesto para tal fin.

De igual manera, es necesario referir que se desconoce la presencia de la normativa de funcionamiento de estos espacios, aunque se emplean las normativas expuestas en los reglamentos de la universidad, donde se procede con elementos de naturaleza administrativa, para el desarrollo de los procesos, sin embargo, debido a la presencia de las demandas del gobierno nacional, se ha tenido que cambiar en algunos casos la dinámica. Es importante referir la presencia del POA., como uno de los documentos con los que se logra demostrar el logro de las metas, por este particular, es precisa la constitución de este particular con base en la rendición de cuentas en relación con los recursos y el tiempo que se maneje en la administración de estos espacios.

En esta conformación, se evidencia la prevalencia de las demandas del gobierno nacional, quienes buscan controlar diferentes procesos de las estaciones experimentales, las mismas dentro de los institutos dependen directamente de las subdirecciones de docencia, por lo que se debe tener en cuenta la ejecución de metas y así tomar en cuenta el presupuesto asignado, de acuerdo con ello, es necesario tomar en cuenta como la normativa de regulación no se encuentra clara, dado que no se presenta en los testimonios con claridad, a partir de allí, se presenta la siguiente red fenomenológica:

Figura 4.

Normativa de regulación



Tal como se logra establecer, es preciso considerar que dentro de la normativa de regulación, es necesario considerar que la misma es escasa o inexistente, una de los elementos necesarios es la carga del BOS, así como el hecho de tomar en cuenta los diferentes reglamentos de la universidad, los cuales,

se presenta en relación con las diferentes dependencias, además de que se presenta la rendición de cuentas, como uno de los elementos necesarios en este particular, al respecto, el Observatorio de Universidades y Ambiente (2021) refiere que: “la normatividad legal existe para el manejo de las estaciones experimentales, esta debe corresponder con la dinámica de cada una de las universidades, por supuesto partiendo de los documentos rectores a nivel nacional” (p. 16), las evidencias apuntan al desconocimiento de la normativa de regulación para los espacios socioproductivos.

Para complementar esta categoría relacionada con la situación actual de los espacios socioproductivos de la UPEL, se presenta la subcategoría **compra de materiales e insumos**, este es un proceso complejo, puesto que se presenta desde las demandas de la dinámica de cada uno de estos espacios, por este motivo el Observatorio de Universidades y Ambiente (2021) refiere que: “la compra y adquisición de materiales e insumos, se torna compleja, porque se presenta como un proceso burocrático, debido a que las solicitudes deben pasar por una serie de dependencias que pueden entorpecer las demandas” (p. 17), por lo que se representa, es preciso referir que la dinámica para la obtención de los insumos y materiales, se corresponde con las mismas demandas de la realidad, con base en esto, se presentan los siguientes testimonios:

IFD1: Ese es uno de los grandes inconvenientes que tenemos pues por una parte está la falta de insumos con las que cuentan los distribuidores o comercializadoras actualmente, aunado a ello sólo se puede comprar en empresas debidamente incorporadas en el Registro Nacional de Contrataciones, generando con ello que los precios para la Universidad se eleven demasiado, ya que desde el momento en que llega el presupuesto hasta el momento en que se hacen las compras transcurre mucho tiempo por los excesivos trámites burocráticos y con la inflación galopante que sufre el país, alcanza para comprar muy poco, no toman en consideración que estas estructuras debieran tener un trato diferente pues sus características de manejo son diferentes, al igual sucede con la medicina veterinaria y el alimento para animales, tan necesarios en las fincas a las horas de las emergencias, muchos animales han muerto por no tener una

medicina a tiempo. No se puede operar una unidad de producción agropecuaria de igual manera que se maneja una biblioteca.

IFD2: Después de detectar las necesidades y al momento que nos notifican que llegó el presupuesto, procedemos a jerarquizar a cuales de las necesidades debemos darle solución primeramente, se hace la solicitud pero allí empieza el viacrucis, que si el producto no se consigue, que la empresa no está registrada en el Registro Nacional de Contrataciones, que no te dan los precios pues con la inflación ellos varían hasta un 4% diariamente y pare de contar; es decir que se solicitan los materiales, o las obras de mantenimiento y al momento que realmente llegan no alcanzó para nada, año tras año es más difícil la operatividad.

IFD3: Desde la estación surgen las necesidades, nosotros se las pasamos a la Subdirección de Docencia y ellos hacen la solicitud a la Unidad de Compras, pero desde la solicitud hasta la llegada de los insumos es un camino muy largo, ha habido años donde solicitamos todo en marzo y nos lo entregan en Noviembre, los procesos burocráticos son muy engorrosos, siempre la respuesta que nos dan es que ya se hizo la solicitud pero que los proveedores no tienen disponibilidad del producto, o que no están inscritos en el registro nacional de contrataciones, total pasan los días y los meses y al final nos dan más o menos una quinta parte de lo solicitado.

En virtud de los testimonios previamente referenciados, es preciso considerar que la adquisición de los recursos e insumos, se presenta como uno de los inconvenientes que se presentan en la realidad de cada una de las unidades de producción, en este sentido ha surgido el empleo del registro nacional de contrataciones, donde se evidencia un proceso en el que se entorpecen las solicitudes, es decir se presenta todo un proceso complejo, porque cuando llega el presupuesto, para su empleo es difícil puesto que se requiere de pasar por diferentes dependencias, ocasionando trámites burocráticos, lo cual, ocasiona problemas, porque en la espera del presupuesto, cuando se va a realizar la compra debido a la inflación ya los productos han subido y se debe empezar otra vez el proceso, lo que hace que se generen situaciones problemáticas, esto debido a que en la mayoría de las ocasiones se requiere de productos como el

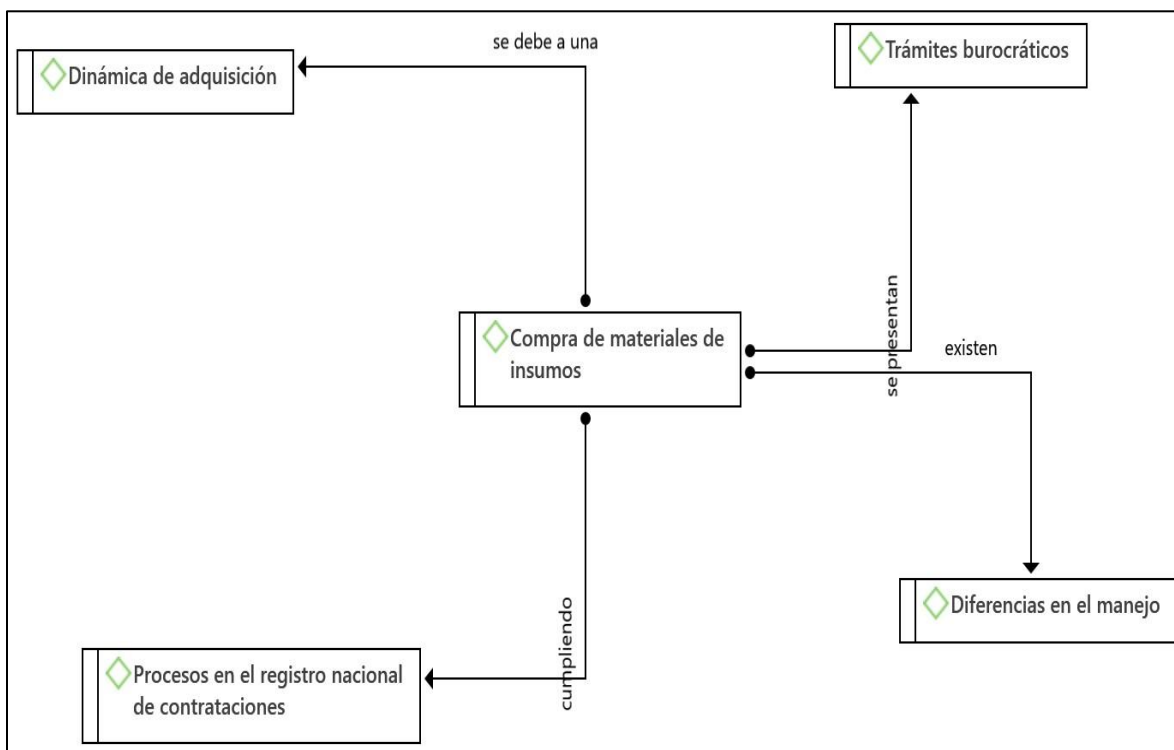
caso de medicinas y estas no se logran alcanzar en el momento por lo que se puede perder el animal por ejemplo.

En este mismo orden de ideas, es conveniente tener en cuenta que se parte de la detección de las necesidades, con base en estas se realiza la solicitud de materiales, pero ocurre que el trámite en la universidad es muy largo, esto entorpece el acceso a los materiales, porque los precios cambian constantemente y cuando llegan los recursos no alcanzan porque la inflación los desgasta, de manera que la dinámica de adquisición de los materiales e insumos, puede representarse como un proceso poco favorable en el desarrollo del proceso en el que prevalece la burocracia.

Es importante también considerar que el proceso inicia con pasar las necesidades a la subdirección de docencia, de allí se generan las solicitudes para la unidad de compras, los procesos se complejizan, uno de los ejemplos que uno de los informantes otorgo, es que los recursos fueron solicitados en marzo y los mismos se entregaron en noviembre, en el caso de los seres vivos, la espera puede convertirse en un elemento negativo porque no se generan situaciones favorables, por este particular, se requiere de atender esa burocracia que refiere constante el proceso de adquisición de los insumos y materiales, a partir de allí, se presenta la siguiente red fenomenológica:

Figura 5.

Compra de materiales de insumos



En consecuencia, se determina como la compra de materiales e insumos, se caracteriza por generar una dinámica de adquisición, en la que se presentan de manera reiterativa la presencia de trámites burocráticos, lo que hace que la adquisición se presente como uno de los elementos complejos, además de esto, es importante tener en cuenta que existen diferencias en el manejo de este particular, sin embargo, se requiere en cualquiera que sea los casos del registro nacional de contrataciones, por lo que el Observatorio de Universidades y Ambiente (2021) refiere: “la adquisición de los materiales en las universidades venezolanas, es un proceso netamente burocrático, donde no se le presta atención a la necesidad, sino que se está al pendiente del trámite, lo que ocasiona poca atención a las demandas reales” (p. 6), de allí que se representa la compra de materiales e insumos como un tema problemático en el desarrollo de los procesos de adquisición de los materiales.

En definitiva, la situación actual de los espacios socioproductivos, se determina a partir de la experiencia que poseen los coordinadores del programa de educación rural, es un proceso en el que se determina el desarrollo de competencias para atender el desarrollo de prácticas de campo, donde se presenta el llevar a cabo proyectos agropecuarios dentro de la realidad, de allí que estos espacios socioproductivos, se denominan unidades de producción, pero que por demanda del gobierno nacional, se denominan estaciones experimentales, la cuales, poseen su propia normativa, con base en el manejo del BOS y del POA, aspectos que son esenciales para atender el proceso de compra de materiales e insumos, lo cual, se caracteriza por una marcada burocracia.

Categoría: Estructura de Planta Física de las Unidades de Producción

En cuanto a la categoría a la denominada estructura de la planta física de las unidades de producción de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, es importante hacer referencia a que las mismas son adquisiciones que se han dado en tiempos pasados en la universidad producto de donaciones, compras o comodatos realizados por las autoridades del pedagógico, para Hidalgo (2011) “Dichos espacios pueden ser habilitados productivamente por el personal que labora en las instituciones educativas, en sinergia entre los docentes y los estudiantes” (p. 24). De esta manera, se pueden plantear iniciativas pedagógicas para proporcionarle un valor productivo y académico a estos espacios.

En este sentido, a pesar de la situación actual que se vive en el país que puede incidir de manera directa o indirecta en las actividades que se llevan a cabo en las unidades de aplicación pertenecientes a la universidad, no deben ser un aspecto que desmotive a los jefes de departamento, a los coordinadores, a los profesores y a los estudiantes a ejercer el rol de promotores de un proceso de enseñanza y aprendizaje que no sólo se implemente de forma teórica en las aulas, sino que planifique y desarrolle proyectos socioproductivos a través de un trabajo

mancomunado entre todos los participantes por medio del financiamiento propio o con el apoyo de la empresa. En virtud de lo precedido, se puede apreciar la siguiente matriz:

Tabla 2.

Estructuración de la categoría: Estructura de Planta Física de las Unidades de Producción

| Categorías | Subcategorías | Fenómenos |
|---|--|--|
| Estructura de planta física de las unidades de producción | Personal a cargo de las unidades | Personal calificado Mantenimiento de las extensiones y centros de atención Personal insuficiente Carencias de contratación Funciones específicas Época de crisis |
| | Conformación de la planta física | Galpones Depósitos Taller Oficina Potreros Zona de cultivo Casa Salón de clase Estacionamiento Cocina Corredores Corrales techados Establo Falta de pozo de agua Salón |
| | Espacios necesarios para desarrollar lo programado | Estructuras especializadas Laboratorio de genética animal Laboratorio de biotecnología Salón de usos múltiples Mejora de establos Tecnificar establos Espacio para procesar |

| | |
|-----------------------------|--|
| | productos cárnicos |
| | Laboratorio apícola |
| | Acondicionamiento de galpones |
| | Recuperación de cochineras |
| Necesidades de los establos | Equipamiento |
| | Inclusión de corrales |
| | Área de matadero |
| | Laboratorio de industrias alimenticias |
| | Mejorar las instalaciones |
| | Incrementar el número de obreros |
| | Carencia de médico veterinario |

En la tabla que se presenta, se puede observar en la categoría correspondiente a la estructura de la planta física de las unidades de producción de la UPEL, se derivan un grupo de subcategorías producto de las entrevistas que fueron expresadas por los informantes, entre las que se resaltan cinco que se mencionan a continuación: Personal a cargo de las unidades, conformación de la planta física, espacios necesarios para desarrollar lo programado y necesidades de los establos, cada una de ellas se van a describir a continuación.

En lo referente a la primera subcategoría denominada *personal a cargo de las unidades*, es de resaltar que de acuerdo a las actividades que se desarrollan en dichas coordinaciones se ejecutan acciones desde lo teórico en los espacios de la universidad, reuniones con los docentes del área, jefe de departamento y subdirector de docencia, así como labores en el campo en compañía de los alumnos, el personal de servicio, la comunidad, entre otros, para Hidalgo (2011) los docentes con función directiva “son los encargados de velar por el buen funcionamiento de las coordinaciones, deben cumplir de forma responsable con el cargo que están desempeñando” (p. 12). Por lo tanto, los profesores que ocupan este tipo de cargos deben estar comprometidos por mejorar las condiciones de las

unidades de aplicación garantizando la productividad y el aprendizaje de los educandos. Seguidamente se muestran los testimonios:

IFD1: *Actualmente se cuenta con la asesoría de un técnico superior agropecuario, (estudiando para ingeniero), y tres de personal de servicio uno grado I (obrero agropecuario), uno grado V (se me escapa el nombre en el escalafón) y un grado siete (administrador de fincas). Esto solo en la sede de Turmero estado Aragua, ya que en las extensiones y centros de atención son atendidos principalmente por los coordinadores de la extensión, los profesores de las cátedras y los estudiantes participantes de las mismas recibiendo apoyo en algunas ocasiones de los aseadores y secretarias que allí laboran sin tener una capacitación en el área, pero son los que se encuentran presentes en todo momento en el sitio y pueden solventar las emergencias que pudieran presentarse. En el caso específico de Aragua, el personal es insuficiente con relación al que ya nombré, puesto que no solo deben hacerse cargo de las labores del campo, sino que a su vez deben servir de apoyo a los profesores de cátedra y a los estudiantes en sus actividades académicas. Considero que faltaría la contratación de un médico veterinario y al menos tres obreros agropecuarios más para la sede central, al igual que uno o dos obreros respectivamente (dependiendo la necesidad y tamaño) para las extensiones.*

IFD2: *Actualmente el equipo directivo está conformado por un Ingeniero Agrónomo (personal Docente) como jefe de la unidad, un profesor de educación agropecuaria como coordinador de producción vegetal y un técnico superior en agronomía (personal Administrativo) como coordinador de producción Animal. Cada uno de ellos desempeña funciones específicas en ambas Unidades y están en contacto permanente con esta Coordinación, ya que soy el puente de enlace entre ellos y el cuerpo directivo del Pedagógico. Estos a su vez tienen personal a su cargo para realizar las demás tareas del campo, en el caso de la estación de Goajiro hay tres personas de servicio (obreros), encargados del mantenimiento y las labores agropecuarias, ya sea en la siembra, cultivo y cosecha de los productos, así como la reconstrucción de cercas y ayudar en las labores de vigilancia, para esta época de crisis es suficiente con ellos ya que las carencias son de otro tipo, más que todo de insumos. En Boca de Monte por ser una extensión mayor de terreno tenemos seis obreros agropecuarios cada uno con su diferente nivel de acuerdo a sus conocimientos dentro de la estructura*

organizativa de la Universidad y al igual cada uno con tareas específicas, tres, se encargan de la manutención de los bioterios (animales) y tres, del cultivo y mantenimiento de las plantas, el problema radica cuando hay que hacer las labores de mantenimiento de los potreros pues se hacen insuficientes y hay que contratar obreros temporeros para desarrollar esas faenas, en momentos de exceso de trabajo para unos u otros ellos se complementan entre sí, es necesario recalcar que para aumentar la productividad de esta unidad haría falta por lo menos tres obreros más y la incorporación de un médico veterinario a dedicación exclusiva de la dependencia.

IFD3: *Actualmente sólo laboramos tres personas, dos técnicos y un obrero agropecuario grado cinco porque el profesor que nombraron encargado viene y va, asigna las tareas y se va, como comprenderá es bastante difícil para nosotros hacerlo todo y por eso considero que las instalaciones están subutilizadas, tenemos casi siete hectáreas de las cuales sólo le sacamos provecho a dos. Además, está el personal de vigilancia privada que son tres que se rotan la guardia de veinticuatro horas de trabajo por cuarentaiocho de descanso, ellos colaboran con nosotros cuidando los animales en la época de vacaciones y los fines de semana.*

En virtud de las respuestas emitidas por los entrevistados, es preciso decir que en cuanto a la estructura de la planta física existente en cada una de las unidades de producción, hace falta personal en varias áreas y personas con experiencia que sirvan como docentes y otros como encargados de los espacios para la producción agropecuaria en los diferentes pedagógicos, estos individuos requieren de habilidades, destrezas, conocimientos y tiempo necesario para poder ejercer de manera exitosa cada una de las actividades que requiere el cumplimiento de cargos que no solo son importantes desarrollarlos desde lo académico, sino también desde lo productivo, lo sostenible y por supuesto desde lo económico.

En este orden de ideas, se requiere contratar personal calificado para que ocupen los cargos en las unidades de aplicación de la universidad personas que con sus conocimientos y experiencias brinden nuevas y mejores condiciones de

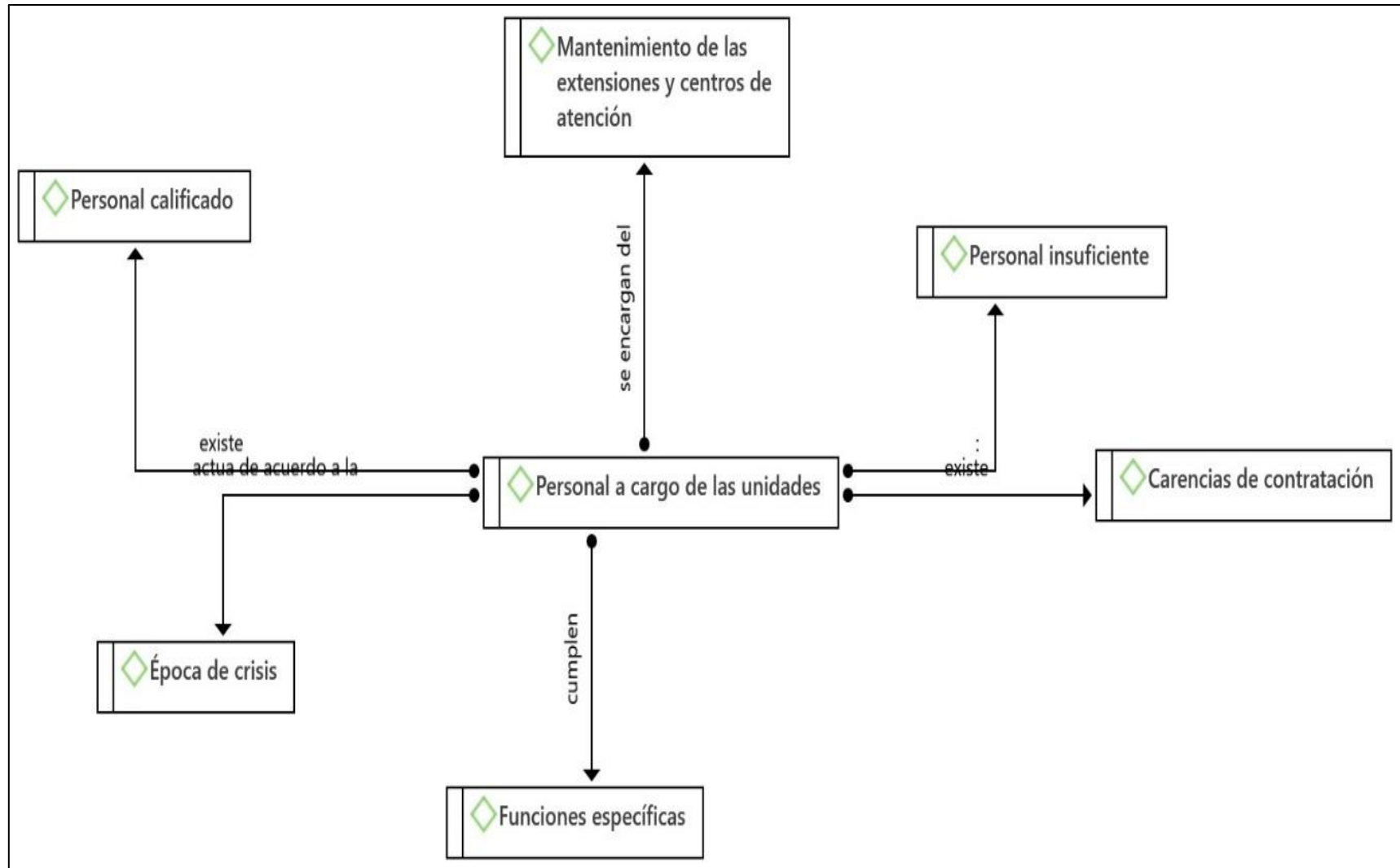
trabajo y excelentes resultados académicos y productivos, que a su vez tengan las competencias para otorgarle un buen proceso de mantenimiento a las extensiones y centros de atención en el territorio nacional, que permitan el cuidado y el embellecimiento de las instalaciones y que pongan en servicio los equipos y maquinarias con que se cuenta en las fincas del pedagógico.

Para ello, es preciso cubrir las variadas carencias que se muestran en las diferentes extensiones como las representadas por la escasez de personal de servicio especializado en labores agrícolas, la posterior contratación a través de un proceso de selección exigente del personal que demuestre las mejores competencias en el área, con ello se puede garantizar que en las unidades de aplicación se lleven a cabo proyectos agropecuarios que influyen de forma positiva en la dinámica académica de la universidad, en la productividad y en el beneficio de las comunidades locales.

Otro de los aspectos a considerar, radica en que las funciones que deben desempeñar las personas que trabajan diariamente en estos espacios productivos tienen que cumplir con características específicas para conseguir el bienestar individual y colectivo, más en esta época de crisis como lo plantean los informantes donde los trabajadores de las universidades que incluye al personal directivo, docentes, administrativos y de servicio deben ejercer sus cargos haciendo uso de sus potencialidades y las del entorno para cubrir las problemáticas y las vicisitudes que se presentan cada día, Márquez (2023) expresa que: “Los profesionales en Venezuela deben convertirse en gestores de soluciones en un ambiente y estado donde es imperativo lograr resultados positivos” (p. 15). Ante lo cual, a pesar de las dificultades se deben proponer programas y actividades para proporcionar soluciones efectivas en los cargos desempeñados. Por lo que se deriva, la siguiente figura:

Figura 6.

Personal a Cargo de las Unidades de Producción.



En relación a lo que se muestra en la figura precedida, es indispensable decir que, en la subcategoría personal a cargo de las unidades de producción en la universidad, es preciso que se vinculen las actividades teóricas con las prácticas en las fincas del pedagógico, así como se interrelacionen las acciones que ejercen los directivos con las que llevan a cabo los docentes y encargados de las granjas, con la finalidad de solventar las distintas problemáticas existentes en estos espacios agrícolas y de lograr la incorporación efectiva de los estudiantes y de las personas de la comunidad local y educativa.

Ahora bien, en lo referente a la segunda subcategoría denominada *conformación de la planta física*, en la que se conjugan una cantidad de acciones y situaciones que son imprescindibles para alcanzar el buen funcionamiento de las labores y de la infraestructura que conforman los escenarios agropecuarios donde se desarrollan los procesos productivos y académicos, según Márquez (2023) “las unidades de producción deben ser espacios lucrativos donde se generen productos agrícolas que beneficien a las colectividad y se obtengan ganancias para mejorar la calidad de vida de sus dueños” (p. 45), es por esto que, estos contextos deben ser vistos como un medio donde se apliquen técnicas sostenibles y actualizadas que garanticen productos de calidad y condiciones óptimas de vida para los trabajadores. En virtud de lo presentado, se muestran los testimonios de los informantes:

IFD1: *La planta física en la sede de Turmero está conformada por un galpón donde trabajamos con los conejos y las aves de corral, un depósito para insumos y alimentos, la zona de taller donde se encuentran los tractores con sus implementos, los motocultores y la maquinaria de trabajo, y la oficina de la coordinación donde se realiza la parte operativa, aunado a ello se encuentran los potreros para el pastoreo de los rumiantes y la zona de cultivo.*

IFD2: *En el Goajiro está una casa donde se almacenan los insumos y sirve de residencia para el personal de vigilancia al igual donde se cambian los obreros y se guardan las herramientas y los equipos. Existe otra edificación donde anteriormente funcionaba una residencia para que los estudiantes y*

profesores que realizaban sus prácticas académicas pernoctaran, actualmente y a causa de la inseguridad se le robaron el techo y todos los accesorios de los baños al igual que el cableado eléctrico y las puertas, prácticamente la desvalijaron. Para el caso de Boca de Monte, existe una construcción estructurada donde funcionan las oficinas, el depósito de insumos, un aula o salón de clase, un depósito de herramientas, el estacionamiento del tractor y del camión, una cocina, y corredores amplios. Además de esta estructura se cuenta con corrales techados para el resguardo de los ovejos y las cabras, al igual que el establo para el ganado vacuno, dividida a su vez la extensión de terreno en cuatro (4) potreros y el área para siembra de los cultivos. Uno de los problemas fundamentales es la falta de un pozo de agua profunda pues no se cuenta con agua potable llegada por tubería sólo la que se obtiene a través del camión cisterna traída desde el pueblo.

IFD3: *En la finca contamos con una casa que sirve de residencia para los vigilantes, allí funciona la oficina, el depósito de materiales, cuando trabajamos con abejas se utiliza un cuarto para desarrollar las tareas; existe un salón grande que lo dividimos en dos, la mitad para impartir las clases y la otra mitad para el resguardo de las herramientas; una instalación pequeña donde tenemos el lombricario y el establo de los ovejos; un pequeño galpón donde están los conejos y el espacio para los pollos y las instalaciones de las cochineras que actualmente se encuentran un poco abandonadas porque no están en uso.*

Conforme a las respuestas dadas por las entrevistas, se puede observar cuáles son las áreas que conforman las diferentes unidades de producción de la universidad, cuáles son las principales fortalezas que poseen estas y cuáles son las debilidades y amenazas que tienen, por lo que es importante que los coordinadores y encargados tomen en cuenta las mismas para ofrecer soluciones basadas en las oportunidades existentes en las granjas y en los conocimientos y habilidades que ellos como trabajadores agrícolas les pueden aportar.

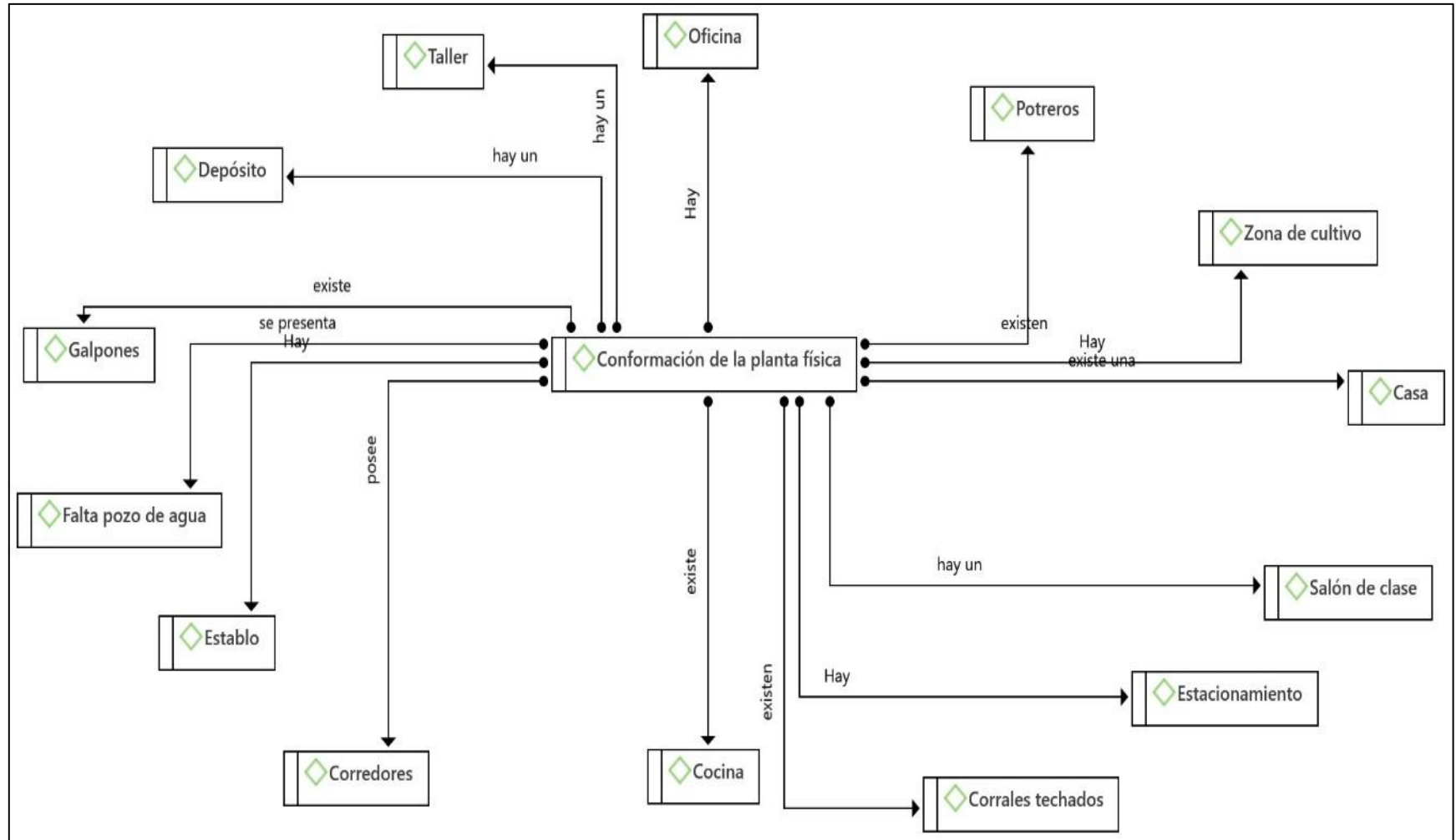
Es por esto que, se deben planificar proyectos que generen actividades para darle el debido aprovechamiento a las áreas que se encuentran en buen estado como los galpones, depósitos, talleres, oficinas, potreros y zonas de

cultivo, además que a través de la puesta en práctica de los programas agrícolas se logren obtener ganancias que permitan mejorar las condiciones de las instalaciones existentes y a su vez, poder ir recuperando de forma paulatina las casa, los ambientes de clase, los laboratorios y los cubículos para la producción de bioterios, que constituyan un medio más para el fortalecimiento de las acciones productivas desde lo económico y se convierta en una alternativa en lo académico para los docentes del área agropecuaria y para los estudiantes.

Uno de los factores que incide de manera directa en el desarrollo de las prácticas a nivel de campo y de la cotidianidad en las unidades de producción está relacionado con el acceso a agua de calidad para el consumo humano, para el de los animales, para el riego de los cultivos y para otras diligencias propias de un medio rural, es por esto que, se debe dar pronta solución a la problemática existente en cuanto al suministro de agua, para ofrecer un servicio de calidad a los presentes en la granja, también es indispensable realizar una programación de calidad para el buen manejo de lo potreros para los animales que les garantice material vegetativo con alto valor de proteínas y de alta digestibilidad que permita una buena condición corporal y generar producción en cada rubro, así como, establecer excelentes áreas de cultivos que consoliden espacios para el aprendizaje y la productividad de la unidad de aplicación. En correspondencia con lo presentado, se muestra la siguiente red semántica:

Figura 7.

Conformación de la planta física.



En concordancia con lo referido en la figura, se debe hacer notar que en cuanto a la conformación de la planta física específicamente en las unidades de producción se puede apreciar que son bastantes las debilidades que se presentan en ellas debido entre otros factores a la falta de seguridad personal y de inversión para el mantenimiento, pero además, se nota que también se cuenta con una serie de fortalezas y oportunidades basadas en los insumos, herramientas, animales, equipos y cultivos que existen y en las potencialidades del personal que labora en estos espacios, para Márquez (2023) expresa que “a pesar de las desventajas en las zonas rurales, se requiere del trabajo comprometido de los encargados y obreros para mejorar las condiciones de sus fincas” (p. 42), por lo cual, se necesita de buenas labores del personal para conseguir resultados exitosos.

En cuanto a la tercera subcategoría denominada, *espacios necesarios para desarrollar lo programado*, lo cual se convierte en un aspecto primordial para consolidar resultados positivos en cuanto a lo productivo y a lo académico, es decir, si el personal directivo y encargados de la finca, así como los estudiantes puedan contar con buenos escenarios agrícolas en las fincas las prácticas y desarrollo de los proyectos serán de triunfos, González (2023) dice que “es importante generar proyectos que tengan como fin buscar la participación activa de los estudiantes y del personal directivo” (p. 65). Por lo que, si se les brinda mejores condiciones de trabajo el personal puede ejercer mejor sus tareas y proporcionar mejores resultados. En relación, se presentan los siguientes testimonios:

IFD1: *Analizando a profundidad no, ya que harían falta otras estructuras más especializadas donde se incluiría un laboratorio de genética animal, uno de Biotecnología y otro de patología vegetal para mejorar las especies y poder ayudar a los productores de la zona de influencia, un salón de usos múltiples para realizar charlas y conferencias dedicado solo al área de Aural y Agropecuaria, acondicionado con todos los implementos necesarios para su normal funcionamiento; mejorar los establos adaptándolos a los adelantos tecnológicos hoy existentes, incluyendo cerca de ellos un área de beneficio para el procesamiento de carne.*

IFD2: *Faltan muchísimas cosas que son muy necesarias ya sea que nos definamos como Unidad de Producción o como Estación Experimental, tanto para uno como para el otro, se debieran de tecnificar mejor los establos, es decir, colocarle sus bebederos automáticos, su coso y su embarcadero, la sala de ordeño mecánico, instalaciones para baño del ganado, una planta para procesar el alimento concentrado que hoy está tan caro, un cuarto para matadero y beneficio de los animales, así como un espacio donde se puedan procesar los productos cárnicos; para mejorar la productividad debiera de existir un laboratorio de genética animal para aprovechar todos los conocimientos que poseen muchos profesores del área y que están subutilizados, con ello se podría realizar un mejor acompañamiento a los productores de la región y se podrían ampliar el número de proyectos socio comunitarios y socio productivos que se desarrollan.*

IFD3: *Lo primero es la construcción de un laboratorio apícola con todos sus implementos, ya que actualmente estamos trabajando con las uñas, hace falta también un laboratorio de genética animal para así servir de apoyo a los productores de la región; que se traslade el laboratorio de biotecnología que está en la sede del pedagógico para aquí darle un mejor uso, acondicionar el galpón de los conejos y los pollos para que cumpla con todas las normas de salubridad y productividad; incluir un área de beneficio para los animales, incluir un área de transformación de los productos en otros ya elaborados para mejorar su margen de ganancias, sería como el laboratorio de industrias alimenticias que se está construyendo en la universidad poder trasladarlo para acá y darle un mejor aprovechamiento a los recursos, pero antes que todo lo anterior necesitamos que nos arreglen la vía de acceso ya que actualmente se encuentra muy deteriorada. Los cochinos son un negocio rentable, nosotros los suspendimos por el problema del alimento, pero si pudiéramos instalar una planta procesadora de alimentos sería grandioso, pero para ello también tendríamos que recuperar las cochineras acondicionándolas a las exigencias de hoy.*

Las respuestas que fueron obtenidas durante la aplicación de las entrevistas, de acuerdo con lo expresado por los informantes es importante decir que se requiere la tecnificación y actualización de las unidades de producción que posee la universidad, para ello se requiere de un proyecto macro que incluya

primero un diagnóstico de las fortalezas de cada zona agrícola y de los conocimientos del personal académico y agrícola que se encuentra asignado a las diferentes fincas de la universidad, con ello se podrían obtener beneficios desde lo académico y también para la comunidad en general.

En esta subcategoría, espacios necesarios para desarrollar lo programado se presentan una serie de fenómenos que se derivan de la información recolectada, entre los que se encuentran la falta de estructura especializada para llevar a cabo labores agrícolas tomando en cuenta las necesidades actuales y del contexto, como la construcción de un laboratorio de genética animal que resultaría en un medio indispensable para ofrecer servicios de enseñanza a los estudiantes y aplicar prácticas con los animales de la unidad de aplicación y los de los productores de la zona, realizando trabajos de investigación constante con las distintas especies de rumiantes y monogástricos.

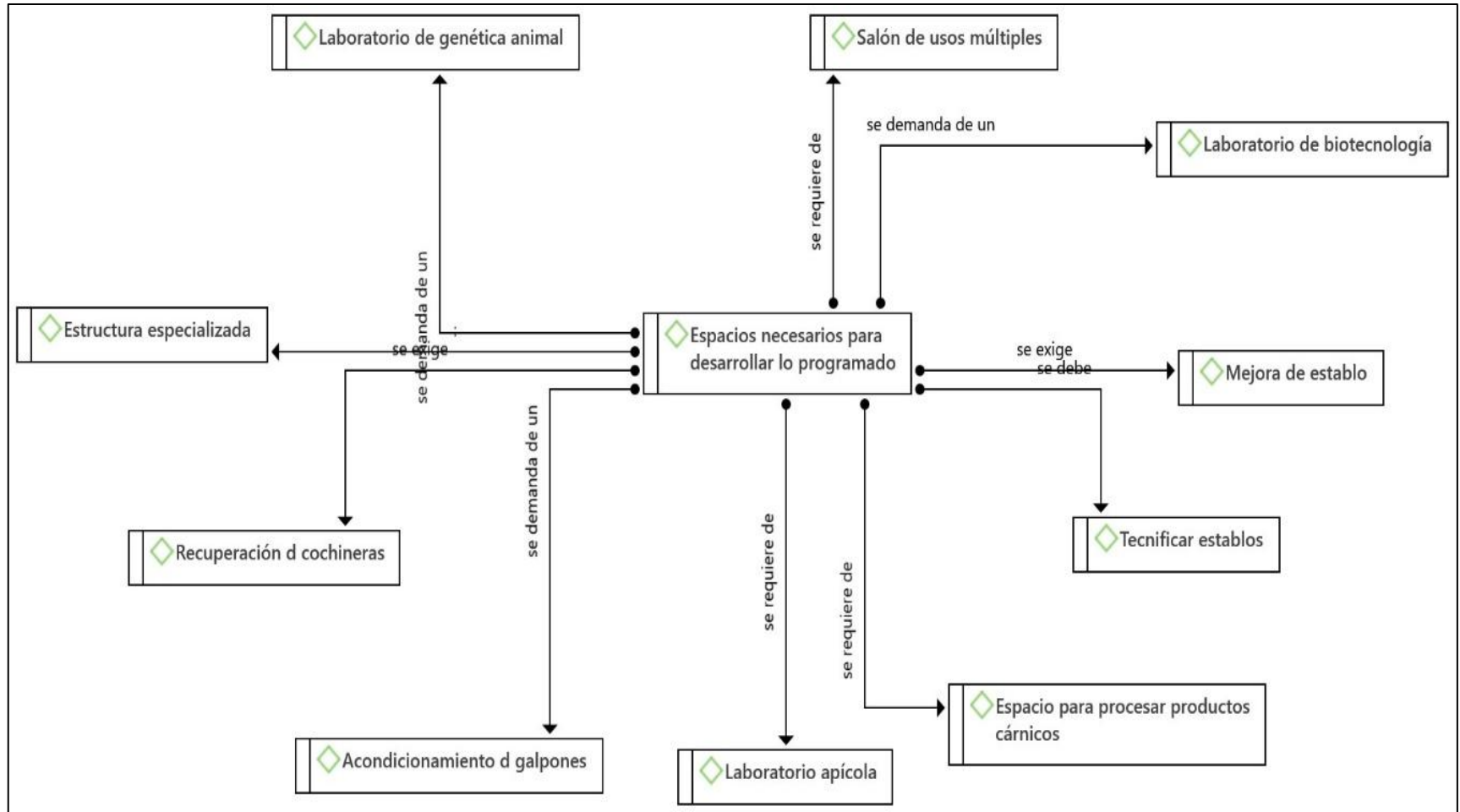
En el área vegetal, sería muy importante contar con laboratorio de biotecnología donde se puedan aplicar el mejoramiento y seguimiento de los distintos cultivos que se desarrollen en la granja y en las comunidades adyacentes, aportando soluciones a la colectividad y previniendo daños en los cultivos por la presencia de microorganismos y enfermedades, además la elaboración de un salón de usos múltiples que se emplee para las charlas, talleres, congresos y conversatorios con los productores y alumnos que permita el intercambio de ideas y experiencias y la socialización de los resultados de los trabajos de investigación ejecutados.

Desde las instalaciones y equipos de las unidades de producción, es preciso la construcción y remodelación de los establos, el acondicionamiento de los galpones y la recuperación de los cubículos para los cerdos, que incidirá en la optimización de las actividades que se desarrollan día a día con los animales como el ordeño, la aplicación de los planes sanitarios, el manejo nutricional, entre otros. Otro aspecto a tomar en cuenta, es el referido a la consolidación de escenarios para el procesamiento de productos cárnicos generados en la granja o

que se puedan comprar en las fincas adyacentes, que les permita hacer prácticas a los estudiantes y otorgar valor agregado a los insumos obtenidos. Finalizando con la construcción de un laboratorio apícola que, sin duda se convierte en una fortaleza desde lo académico y para el cuidado sostenible de la apicultura. En virtud de estos elementos expuestos, se presenta la red semántica afín con esta subcategoría:

Figura 8.

Espacios necesarios para desarrollar lo programado



Con base en los elementos que se exhiben en la figura anterior, en la que se resaltan la importancia capital que tiene poder consolidar la mejora de la infraestructura y de los espacios físicos que se encuentran en las unidades de aplicación pertenecientes a la universidad a nivel nacional, se puede deducir que, los rectores, directivos y docentes deben implementar y buscar medios específicos que permitan la construcción y recuperación de estos espacios, ya sea por aportes del gobierno nacional o del ministerio de educación superior que sería la vía ideal, si no, buscar empresas nacionales u organismos internacionales que se encarguen de realizar estos espacios de gran envergadura. González (2023) expresa “el desarrollo de este tipo de proyectos redundaría en mejorar las condiciones de trabajo y ayudaría en el uso de la tecnología que mantengan la motivación en los estudiantes” (p. 28). Por lo cual, estos proyectos optimizarían las prácticas agrícolas y las de tipo académico.

En este sentido, se presenta la cuarta subcategoría denominada *necesidades de los establos*, desde la perspectiva de un desarrollo positivo de las actividades que se llevan a cabo en una unidad de producción a cualquier nivel, es preciso contar con los equipos, herramientas y materiales suficientes para alcanzar que en las fincas se puedan implementar proyectos para el mejoramiento de las condiciones laborales y el óptimo manejo de las especies animales y vegetales que se producen en este contexto, González (2023) “la producción agropecuaria requiere de insumos y equipos para la optimizar las acciones agrícolas, y por ende la productividad” (p. 45), es así como, se deben contar con los recursos mínimos necesarios para cumplir con las tareas propias de una unidad de producción. Por ello, se muestran los testimonios a continuación:

IFD1: *Considero que los establos debieran de tener bebederos automáticos para los animales, corrales específicos para zona de parto, de reproducción, de cuarentena en caso de presentarse una enfermedad endémica, incluir corrales para la cría de cerdos, y cerca de ellos un área de matadero que cumpla con todas las especificaciones sanitarias y de seguridad con un espacio anexo donde pueda incluir un laboratorio de*

industrias alimenticias donde se procese la carne y sus derivados, al igual que la leche, para mejorar la productividad. También se hace necesario la incorporación de nuevos bioterios que permitan la diversificación de los ingresos en las diferentes épocas del año.

IFD2: *Bueno es importante destacar que se requiere mejorar las instalaciones de las diferentes especies de animales, así como lo referente a material para los cultivos.*

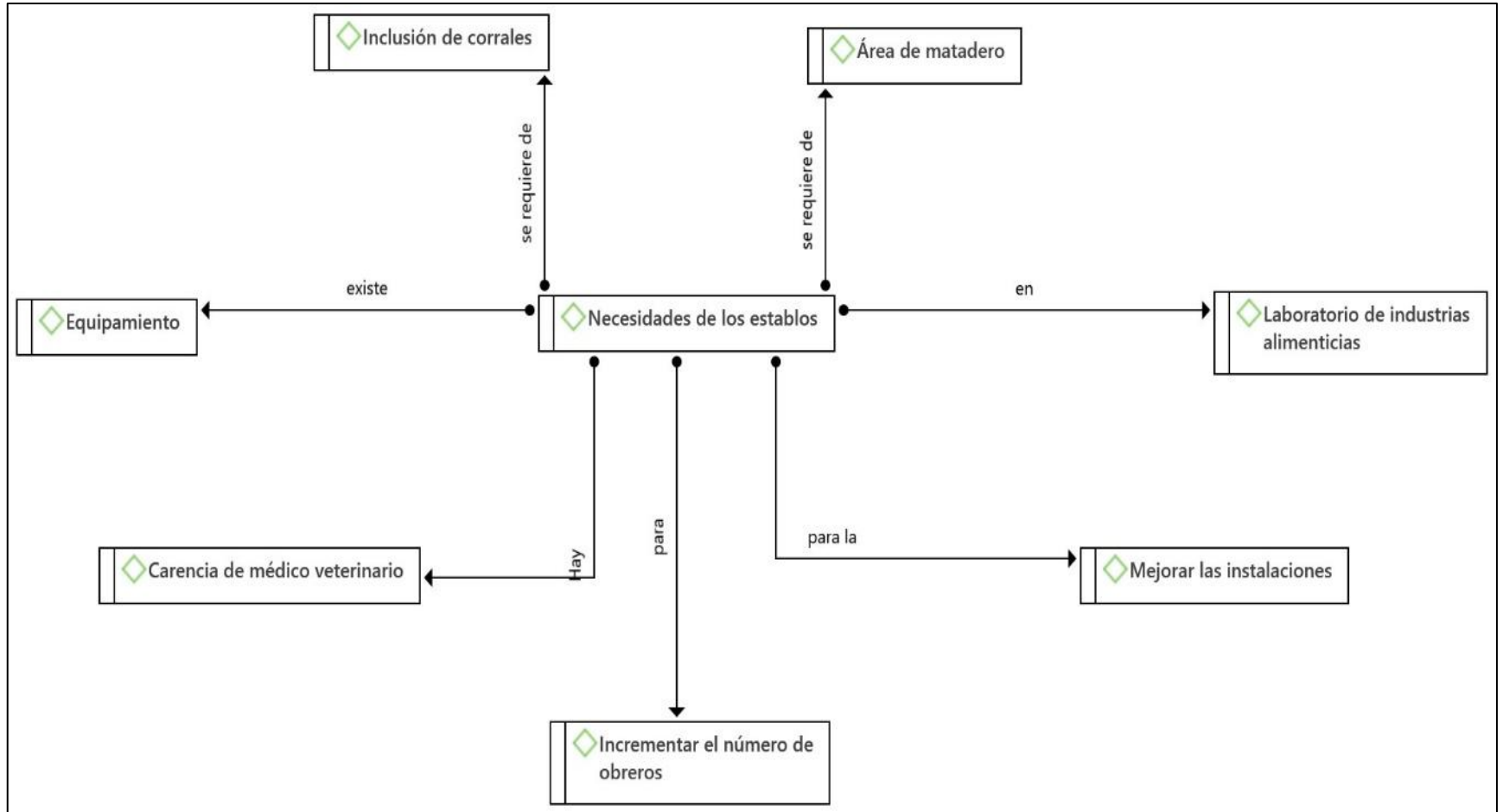
IFD3: *Primero y principal más obreros, mínimo tres, para poder clasificarlos en tareas específicas, y así quedaría mejor distribuido el trabajo, falta también un médico veterinario que este al pendiente de la salud de los animales pues nosotros tenemos conocimientos, pero no especializados.*

Partiendo de las consideraciones expuestas por los informantes en materia de la subcategoría necesidades de los establos, se puede mencionar que en las granjas día a día se desarrollan actividades con los animales y los cultivos que requieren de una serie de herramientas y de equipos simples y tecnificados que facilitan, mejoran y disminuyen el tiempo de aplicación en cuanto al manejo de los proyectos que se encuentran en cada unidad de aplicación, por lo que, es indispensable que el personal que labora en las fincas pueda acceder a los mismos de acuerdo a las prácticas que deba ser aplicada en cada caso.

En este orden de ideas, el fortalecimiento de las acciones y proyectos en materia agrícola va de la mano de los insumos, equipos y material con que cuente el personal, por lo que el equipamiento constante de las instalaciones conlleva a desarrollar actividades exitosas, donde se planteen en los planes de trabajo la construcción de áreas de sacrificio y faenado, un laboratorio para el procesamiento de los alimentos, y por último, aumentar la cantidad de personal de servicio y la contratación de un veterinario, todo ello en pro de desplegar todas las labores en la finca y de contextualizar las tareas diarias. De esta manera, se presenta la siguiente red semántica:

Figura 9.

Necesidades de los Establos.



Tal como se logra apreciar, es imperioso que se articulen todos los mecanismos organizacionales y de logística para que se puedan proporcionar las condiciones óptimas al personal encargado de las unidades de aplicación, a los obreros rurales y a los estudiantes que son los principales beneficiarios en contar con espacios académicos de calidad para aprender de manera significativa y lograr implementar los conocimientos adquiridos en las diferentes comunidades o empresas donde pudieran laborar, o simplemente en hacer del emprendimiento una herramienta para surgir y mejorar su calidad de vida y la de su entorno familiar.

En consecuencia, esta categoría estructura de plante física de las unidades de producción, se muestra como uno de los elementos necesarios para el desarrollo de las mismas, donde se evidencia la presencia de personal calificado para los cargos, sin embargo, el mismo es insuficiente en casi todos los casos. Asimismo, en la conformación de la planta física, se evidencia la presencia de amplias instalaciones, aunque faltan en algunos casos ciertos elementos como el caso de pozos de agua, de allí que se requiere de espacios necesarios para el desarrollo de lo programado mediante estructuras especializadas, donde se logre la recuperación de algunos de los existentes, lo cual, permitirá atender las necesidades de los establos por medio del equipamiento e inclusión de espacios con los que se dinamice la planta física de las unidades de producción de la universidad.

Categoría Procesos gerenciales y de administración en las unidades de producción y aplicación de la universidad

En virtud de lo declarado anteriormente es necesario destacar que los procesos gerenciales son fundamentales en la administración de cualquier institución o empresa, ya que son todas las actividades que desarrollan los

gerentes para alcanzar los objetivos de una empresa o institución, dependiendo de ellos para que ésta alcance un mayor o menor grado de desarrollo. Ya que es el gerente quien debe llevar las riendas de la institución guiándola por el buen camino, así como también debe dirigir a sus colaboradores para que desempeñen sus tareas a cabalidad, utilizando el mínimo esfuerzo y obteniendo la mayor eficiencia, en este sentido es propicio referir el fenómeno relacionado con los procesos gerenciales y de administración, al respecto Chiavenato (2004): “Considera que los procesos gerenciales son respuestas a problemas empresariales y soluciones específicas, analizando las organizaciones desde la interacción de variables como tareas, estructura, personas, tecnología, ambiente y competitividad” (p 29), constituyéndose estos en la columna vertebral de la organización. De igual manera para Koontz (2007):

Los procesos gerenciales que componen la jungla de la teoría de la administración, son la base para organizar los conocimientos administrativos y cubren los fundamentos de la administración y las relaciones entre la organización y el ambiente, hay muchos modelos gerenciales y cada uno aporta soluciones a los problemas de las organizaciones. (p. 38).

Como se puede apreciar los procesos gerenciales son de vital importancia para el desarrollo de los espacios socio productivos de la universidad, por este particular, es de fundamental importancia considerar la sistematización de la información recolectada que tiene que ver directamente con esta categoría:

Tabla 3.

Estructuración de la categoría: Procesos gerenciales y de administración en las unidades de producción y aplicación de la universidad

| Categorías | Subcategorías | Fenómenos |
|---|--|--|
| Procesos gerenciales y de administración en las unidades de producción y aplicación de la universidad | Procesos gerenciales y administrativos | Supervisión Asignación de tareas Elaboración de informes Administrador Gerente |

| | |
|-----------------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> Procesos administrativos Rendir cuentas al decano Atados de mano Hacer rendir en medio de la crisis Línea jerárquica Rendición de informes Presentar proyectos de inversión |
| Aprovechamiento de recursos | <ul style="list-style-type: none"> Los recursos atienden las necesidades de otras dependencias Creación del fondo de administración Trabas Inconvenientes Ingresos propios Manejo de caja chica Perdidas incalculables |
| Manejo productivo | <ul style="list-style-type: none"> Inversión de recursos Inseguridad Robos Desmotivación Problemas con la oficina de bienes nacionales Normativa o regulación Mejora de los canales de comunicación Flexibilizar exigencias de la oficina de bienes nacionales Necesidades de los animales |

En virtud de lo expuesto anteriormente, es oportuno considerar como los **procesos gerenciales y de administración** guardan relación directa con el desarrollo integral de los espacios socio productivos de la universidad, dicha gerencia tiene una importancia estratégica, proporcionando una información objetiva de la realidad, posibilitando la toma de decisiones sobre una base firme, para Block y otros, (1996) la eficiencia gerencial son “las capacidades del gerente de una organización que determinan sus líneas de acción y responden a los

requerimientos de las funciones administrativas vinculadas a los procesos de diagnóstico, planificación, ejecución, control y evaluación” (p.14), con atención a esto se manifiesta la presencia de los siguientes hallazgos:

IFD1 Administrativamente hablando me toca encargarme de supervisar el personal obrero y de vigilancia que realicen sus tareas a cabalidad , así mismo asignar dichas tareas en las labores agropecuarias, supervisar el rebaño de ovejos, las jaulas de los conejos, realizar cuadros estadísticos de nacimiento y mortalidad, realizar las ferias de verduras para vender los productos, elaborar los informes de ejecución de metas mensuales, entregar informe de ingresos y egresos, solicitar insumos a la administración, así mismo hay que presentar el informe semestral a la subdirección de docencia para su posterior remisión a la dirección. Asistir a las coordinadoras nacionales de Educación Rural. En términos generales me toca hacer las veces de administrador. Gerente, técnico y demás, por eso hemos solicitado muchas veces que se defina mis responsabilidades, pero no he obtenido respuesta.

IFD2. los procesos administrativos que me toca desarrollar están sujetos a los lineamientos emanados de la Dirección del pedagógico pues es al Decano a quien tengo que rendirle cuentas, me corresponde supervisar los procesos relacionados con la producción traslado y comercialización de los frutales que se encuentran en una unidad de producción, visitar las dos unidades de manera constante para estar pendiente tanto del ganado como de los otros rubros en producción. Asignarle tareas al personal de servicio para que se cumplan a cabalidad a pesar que la situación que vivimos económicamente nos pone muchas limitantes. Hay que cargar todo lo relacionado al plan operativo anual y elaborar los informes de gestión mensuales. En materia de ganado estamos atados de manos, no se puede vender ni permutar para mejoramiento genético pues la responsable de bienes nacionales no nos lo permite. tenemos varias cabezas de ganado y no podemos sacar provecho de ellas porque no hay un lineamiento claro a nivel de administración que nos permita hacer uso de ellos. Yo hago rendir lo poco que nos dan y en medio de la crisis seguimos subsistiendo.

IFD3 administrativamente existe una línea jerárquica o cadena de mando a la cual le debo rendir informes, en primer lugar, está el departamento de agroindustrial al cual yo debo reportarle todo, él le presenta sus informes al subdirector de docencia y este a su vez a la dirección, todos estos trámites burocráticos atrasan los procesos, sería más fácil si nosotros pudiéramos

producir, vender e invertir de nuevo en la finca, creo que obtendríamos mayores ganancias y más productividad. Mi trabajo administrativo consiste en estar pendiente del trabajo de los obreros, asignar sus tareas, ayudarlos en las mismas, ayudar en el saneamiento de los ovejos, cuando trabajamos con abejas me toca elaborar los informes, comercializar la miel, elaborar los informes para entregar, calcular los ingresos y las ganancias si es que existieran y presentar un proyecto de inversión.

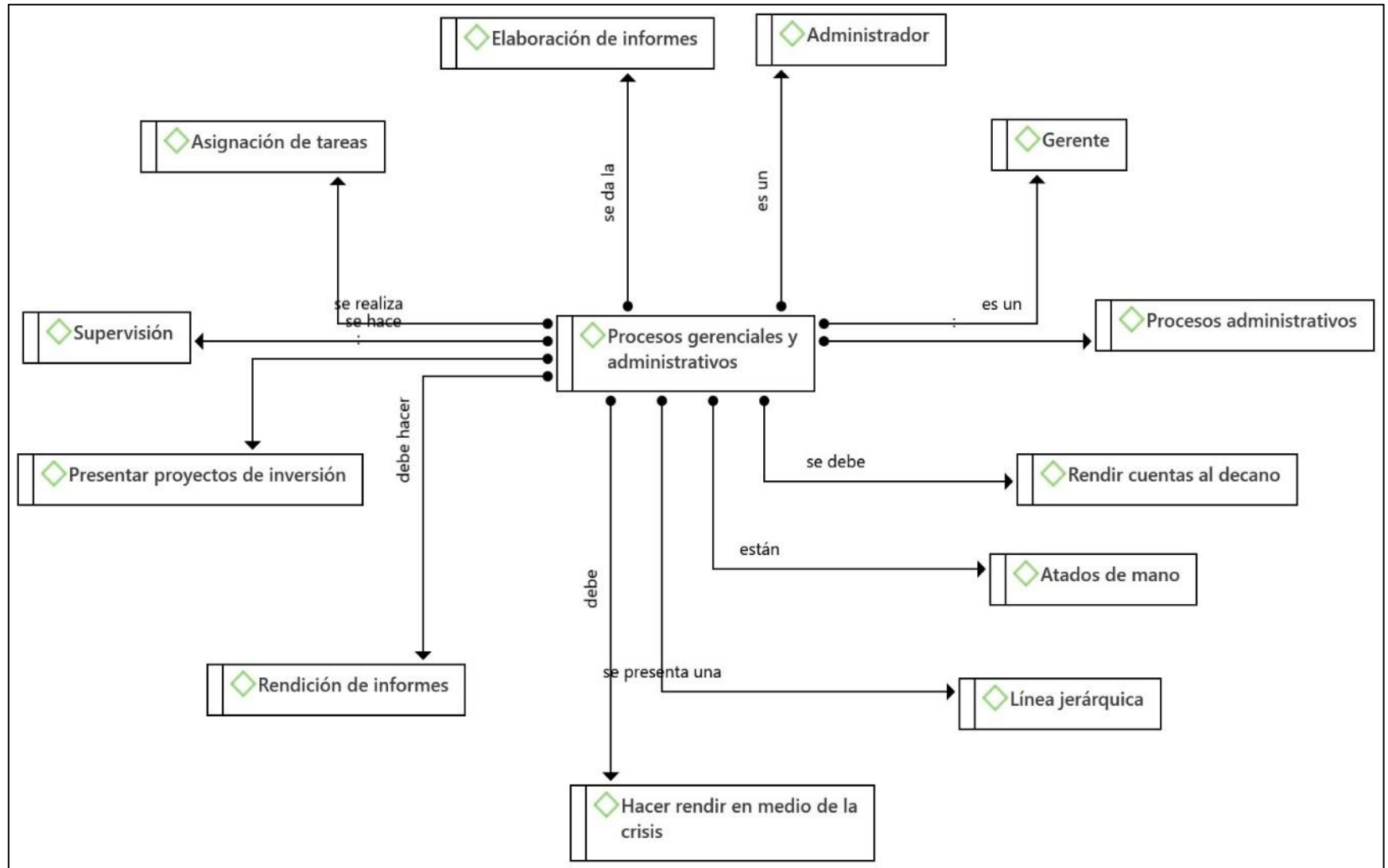
De acuerdo con lo anterior, se evidencia el hecho de que los coordinadores de los programas de educación rural, se encargan de labores de supervisión, sobre todo al personal que se encuentra laborando en las unidades de producción, puesto que son necesarios para lograr atender en el caso de los animales de manera adecuada, de igual manera, es oportuno considerar la realización de cuadros donde se contengan elementos de comportamiento de los animales, así como la elaboración de los informes acerca de las metas que se alcanzan, con esto se define un proceso en el que se logra poner de manifiesto el desarrollo de competencias gerenciales, desde luego cuando no se cuenta con el conocimiento necesario se acude a la coordinación nacional para solicitar las orientaciones necesarias.

De igual forma, se pone en práctica el cumplimiento de lineamientos los cuales son dados por la dirección de cada pedagógico, donde se genera una serie de acciones de supervisión sobre todo, pero además prevalece la asignación de tareas al personal, dado que se requiere de un funcionamiento acorde, en el que se incorporen las metas que están presentes en el plan operativo, por lo que las gestiones mensuales son necesarias para el desarrollo de los procesos gerenciales de parte de los coordinadores. En este mismo orden de ideas, se referencia el hecho de que como se trabaja con animales, se debe tener en cuenta que los mismos son bienes nacionales, por lo que su cuidado es dispendioso y requiere de acciones administrativas que aseguren la calidad de vida de los mismos.

Asimismo, es pertinente referir que la gerencia en el espacio universitario, responde a una línea jerárquica, es así como el encargado de la unidad de producción en el caso del pedagógico de Rubio, se presenta en el departamento de agroindustrial, a partir de allí, se hacen solicitudes tanto a la subdirección de docencia, como a la dirección, lo que genera todo un proceso burocrático que refiere intereses con los que se dinamiza el desarrollo de intereses que tienen que ver directamente con la administración de las unidades de producción de la Universidad, en razón de ello, se plantea la siguiente red:

Figura 10.

Procesos gerenciales y administrativos



A partir de los aspectos señalados anteriormente, es necesario destacar como a través de los hallazgos que se presentaron previamente, se entienden los procesos gerenciales como la acción de conducción que ejercen los administradores o coordinadores sobre los espacios socioproductivos. Es decir, la acción dentro de un proceso integrado en que varias personas gestionan y canalizan el esfuerzo productivo de la institución o parte de ella, hacia el cumplimiento de metas u objetivos, al respecto Quinn y otros (1995) señalan que “la eficiencia de los procesos gerenciales incluye la capacidad, habilidad y competencias del gerente para la realización de las funciones administrativas” (p. 135) de allí que la habilidad de los gerentes es asegurar que el trabajo fluya ininterrumpidamente y que las actividades se realicen de acuerdo con su importancia produciendo un mínimo de conflictos y esfuerzos entre los trabajadores.

Ahora bien, es necesario adentrarse en el fenómeno ***aprovechamiento de los recursos***, en este caso, entendiéndose los recursos como todos esos aportes de que dispone la unidad de producción para su funcionamiento ya sean financieros, materiales o técnicos. Los recursos financieros provienen de dos partes, por aporte fiscal, es decir, las contribuciones obligatorias establecidas por ley que afectan a un grupo específico de personas o empresas, y que se utilizan para financiar servicios públicos o sociales, en este caso provenientes del ministerio del poder popular para la educación universitaria y referido más que todo a los gastos de administración, y por otra parte a los ingresos propios que son todos los ingresos generados por la unidad de producción que pueden ser reinvertidos en la misma.

Por su parte los recursos materiales son los recursos físicos y tangibles que forman parte del patrimonio de la empresa y de los cuales se dispone de una manera u otra para hacer posible el proceso productivo y los recursos técnicos son medios o herramientas que facilitan la realización de tareas y la consecución de objetivos, tanto en el ámbito empresarial como en otros contextos. Al respecto

Indeed (2025) señala que “Los recursos técnicos de una empresa son necesarios para diseñar, crear o proporcionar un producto o servicio. Estos recursos abarcan una amplia gama de componentes como máquinas, energía, datos, herramientas y, por supuesto, a las personas que los utilizan, sin las cuales ninguno de estos instrumentos sería útil”. (p. 2). En atención a lo anteriormente expuesto se manifestaron los siguientes hallazgos:

IFD1: Ese es uno de los grandes inconvenientes que tenemos pues por una parte está la falta de insumos con las que cuentan los distribuidores o comercializadoras actualmente, aunado a ello sólo se puede comprar en empresas debidamente incorporadas en el Registro Nacional de Contrataciones, generando con ello que los precios para la Universidad se eleven demasiado , ya que desde el momento en que llega el presupuesto hasta el momento en que se hacen las compras transcurre mucho tiempo por los excesivos trámites burocráticos y con la inflación galopante que sufre el país, alcanza para comprar muy poco, no toman en consideración que estas estructuras debieran tener un trato diferente pues sus características de manejo son diferentes, al igual sucede con la medicina veterinaria y el alimento para animales, tan necesarios en las fincas a las horas de las emergencias, muchos animales han muerto por no tener una medicina a tiempo . No se puede operar una unidad de producción agropecuaria de igual manera que se maneja una biblioteca.

IFD2: Después de detectar las necesidades y al momento que nos notifican que llegó el presupuesto, procedemos a jerarquizar a cuales de las necesidades debemos darle solución primeramente, se hace la solicitud pero allí empieza el viacrucis, que si el producto no se consigue, que la empresa no está registrada en el Registro Nacional de Contrataciones , que no te dan los precios pues con la inflación ellos varían hasta un 4% diariamente y pare de contar; es decir que se solicitan los materiales, o las obras de mantenimiento y al momento que realmente llegan no alcanzó para nada, año tras año es más difícil la operatividad .

IFD3: Desde la estación surgen las necesidades, nosotros se las pasamos a la Subdirección de Docencia y ellos hacen la solicitud a la Unidad de Compras, pero desde la solicitud hasta la llegada de los insumos es un camino muy largo, ha habido años donde solicitamos todo en marzo y nos lo entregan en Noviembre , los procesos burocráticos son muy engorrosos, siempre la respuesta que nos dan es que ya se hizo la solicitud pero que los

proveedores no tienen disponibilidad del producto, o que no están inscritos en el registro nacional de contrataciones, total pasan los días y los meses y al final nos dan más o menos una quinta parte de lo solicitado.

En virtud de lo anterior, es pertinente considerar como la adquisición de los recursos presenta grandes inconvenientes, dado que son procesos en los que se debe desarrollar compras mediante el registro nacional de contrataciones, esto hace que los productos se adquieran exclusivamente mediante este medio, lo que hace que los precios en que se venden los productos a la universidad sean bastante elevados, ocasionando así situaciones poco favorables en el logro de los recursos que se requieren, además de ello, la adquisición implica un proceso burocrático, lo que hace que se presente situaciones en las que se dilata el tiempo, ocasionando graves consecuencias por ejemplo a los animales, los cuales no pueden esperar por el proceso para la compra de algún medicamento.

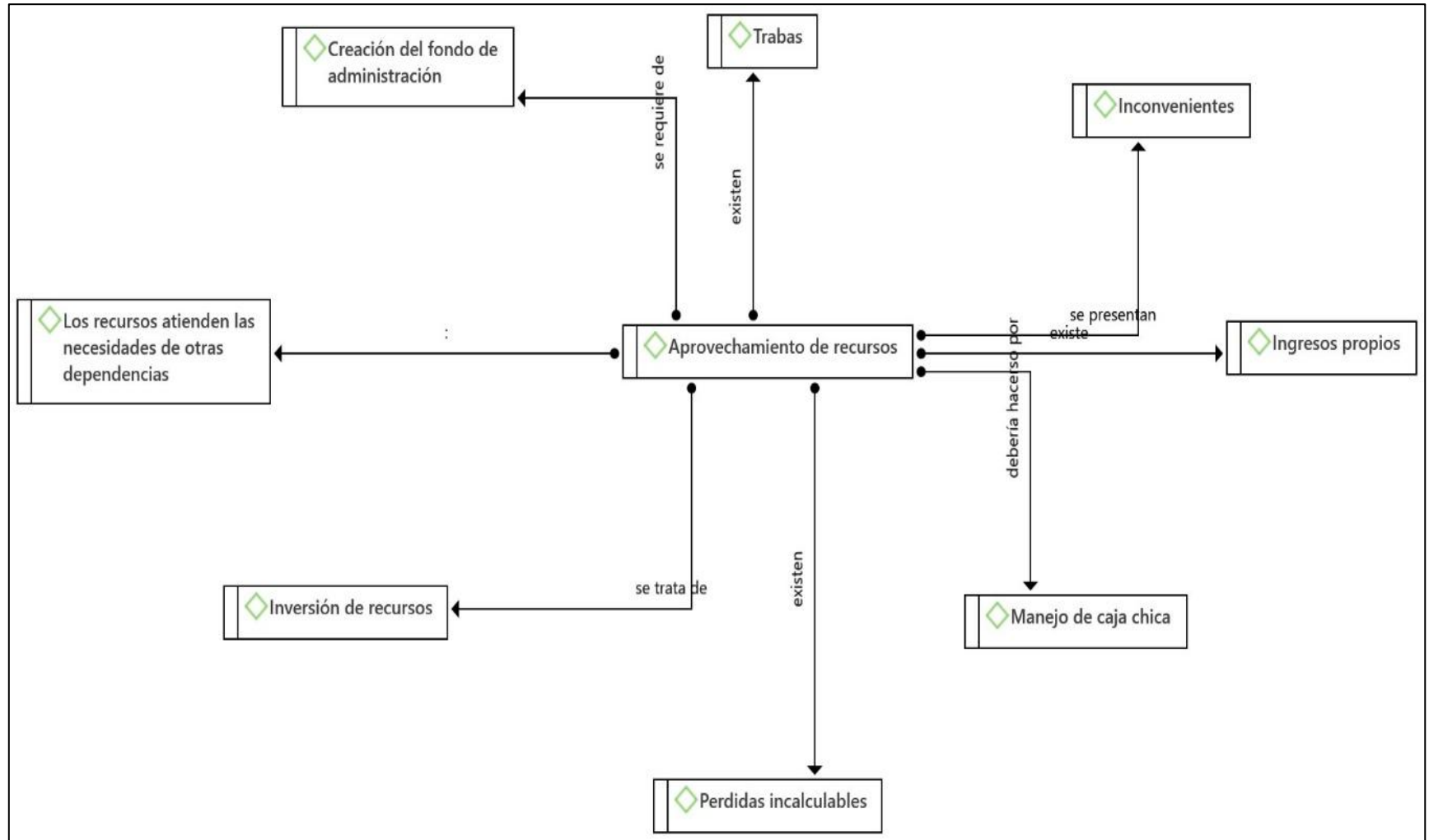
En este mismo orden de ideas, se procede con la detección de las necesidades para la adquisición de los recursos, esto permite tomar en cuenta cuales son más importantes que otros, lo que da paso a una solicitud ante el registro nacional de contrataciones, lo que ocasiona un retraso en la adquisición de los mismos, porque la aprobación es muy engorrosa, a ello, se le suma que debido a la inflación en el país los precios varíen constantemente, lo que dificulta aún más el desarrollo de los procesos de adquisición, de manera que es una situación poco favorable para las unidades de producción.

Ante esto, se referencia un proceso en el que la Subdirección de docencia en el caso la adquisición de materiales en el pedagógico de Rubio, es un gran aliado porque pasa las solicitudes a la unidad de compras, sin embargo, la adquisición de los mismos demoran un tiempo considerable, un ejemplo, es que las solicitudes se pasan en marzo y los recursos son entregados en noviembre, si los mismos fueran por ejemplo para alimentar animales, estos posiblemente morirían a causa de no contar con el debido alimento, los entes encargados de las compras indican que es un proceso que se debe cumplir, pero también se debe

entender la dinámica de las unidades de producción, en atención a lo señalado se presenta la siguiente red fenomenológica:

Figura 11.

Aprovechamiento de recursos



A través de los hallazgos encontrados se puede manifestar que el aprovechamiento de los recursos es primordial para el avance y productividad de las empresas, en este caso de los espacios socioproductivos, en tal sentido el aprovechamiento de los recursos se refiere a hacer un uso efectivo y productivo de los recursos disponibles, ya sean naturales, económicos, técnicos o humanos, para obtener el máximo beneficio y satisfacer necesidades. Implica utilizarlos de manera eficiente y responsable, evitando el desperdicio y asegurando su sostenibilidad para el futuro. Algunos autores clásicos como Chiavenato y Fowler; consideran “los recursos como sinónimos de bienes económicos, materiales o medios para con un valor económico y una finalidad determinada”. El mismo Chiavenato (1999) afirma que: “Los recursos son medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales. La administración requiere varias especializaciones y cada recurso una especialización.” (p. 29). Es de destacar la importancia del aprovechamiento de los recursos para mejorar la eficiencia de los procesos gerenciales y de administración.

Continuando con las pesquisas es necesario profundizar en el fenómeno **manejo productivo**, en este caso se refiere a la gestión eficiente de recursos para maximizar la producción y los resultados, ya sea en un contexto agrícola, o de espacios socioproductivos, entendiéndose esto como el manejo eficaz por parte de los gerentes para lograr una alta productividad con una mínima inversión. Cabe señalar que, de acuerdo a los estudios revisados, por Gracia, (2009); Osvaldo y Naim, (2007). La productividad:

Gestiona la relación que existe entre los productos, bienes o servicios y recursos disponibles en el proceso productivo, combinando la eficacia y la eficiencia, que expresan que la productividad tiene todo que ver con cómo se emplea eficazmente los insumos, con el objetivo que la economía de una sociedad alcance su potencial máximo con base a sus rendimientos (p. 34)

Es decir que el manejo productivo influye directamente en la optimización de los recursos, para alcanzar una alta rentabilidad, dado que se requiere de elementos con los que se formule una dinámica orientada a la atención integral de los espacios de las unidades de producción, basado en lo anterior se obtuvieron los siguientes hallazgos:

IFD1: Se me escapaba uno, la inseguridad, debido a la situación país hoy día se ha hecho frecuente la práctica de diferentes robos tanto de animales como de los pocos insumos, la población tiene hambre y lo primero que hacen es agarrar lo que esté más cerca. Estos robos se intensifican en época de vacaciones ya que no se cuenta con la supervisión continua del personal de la Universidad y solo se tiene la presencia de la empresa de vigilancia privada la cual en la mayoría de los casos de robo no ha respondido con el resarcimiento del dinero producto de las pérdidas. Considero que la entrevista está bastante completa, espero contar con su apoyo si es necesario profundizar en algún otro aspecto. Muchísimas gracias. A Ud. por tomarme en cuenta, espero haber contribuido en algo a su investigación.

IFD2: Uno nuevo y que cada día se torna más preocupante, la seguridad, ya que los continuos robos de que somos víctima nos tienen azotados y desmotivados, ya inclusive no podemos aprovechar los potreros más lejanos ni siquiera durante el día pues se nos roban el ganado, han tenido el descaro de matar las reses y pelarlas dentro del mismo potrero y no nos dejan ni las patas, esto nos acarrea problemas administrativos y hasta judiciales porque hay que justificar ante la oficina de Bienes Nacionales y la policía Judicial haciéndonos perder tiempo y recursos pues hasta ahora nunca hemos recuperado nada. La Oficina de Bienes Nacionales, también se constituye en un problema para nosotros pues muchas veces no se pueden vender los semovientes ni siquiera para mejorar el pie de cría o suplir una necesidad urgente, pues ellos lo prohíben, sin tener el conocimiento que se debe renovar la línea genética de reproducción para evitar mal formaciones y aberraciones, por ejemplo, no podemos quedarnos con un toro, un ovejo o un carnero reproductor durante mucho tiempo, pues empezarían a realizarse cruces con la misma familia, originando los problemas que mencioné anteriormente. Ese aspecto también debiera de tener una normativa o regulación especial que permita el progreso de la Estación y no su atraso y retroceso. Muchas gracias por dedicarme su tiempo, desearía saber, si llego a necesitar profundizar en otros aspectos

me brindara la misma ayuda. Si, con mucho gusto, por aquí estamos a la orden.

IFD3: Primero mejorar los canales de comunicación, eliminar tanto trámite para la compra de insumos permitiéndonos la compra directa, con ello ahorraríamos bastante, flexibilizar las exigencias de la oficina de bienes nacionales pues ellos tratan los animales como si fueran objetos y no toman en consideración que son seres vivos que tienen necesidades inmediatas.

Es pertinente reconocer como uno de los aspectos que afecta el manejo productivo, es la inseguridad que se vive debido a la situación de crisis que se presenta en el país, en este sentido, se han presentado robo de animales, así como también de insumos, entre otras situaciones, es importante referir que la escasa presencia de vigilancia privada hace que los robos se presente con mayor énfasis, los robos siempre se dan y no se logra posteriormente la recuperación de estos elementos, es dinero e inversión que se pierde ocasionando de esta manera una situación compleja no solo para la universidad, sino para quienes están a cargo en el desarrollo de este proceso.

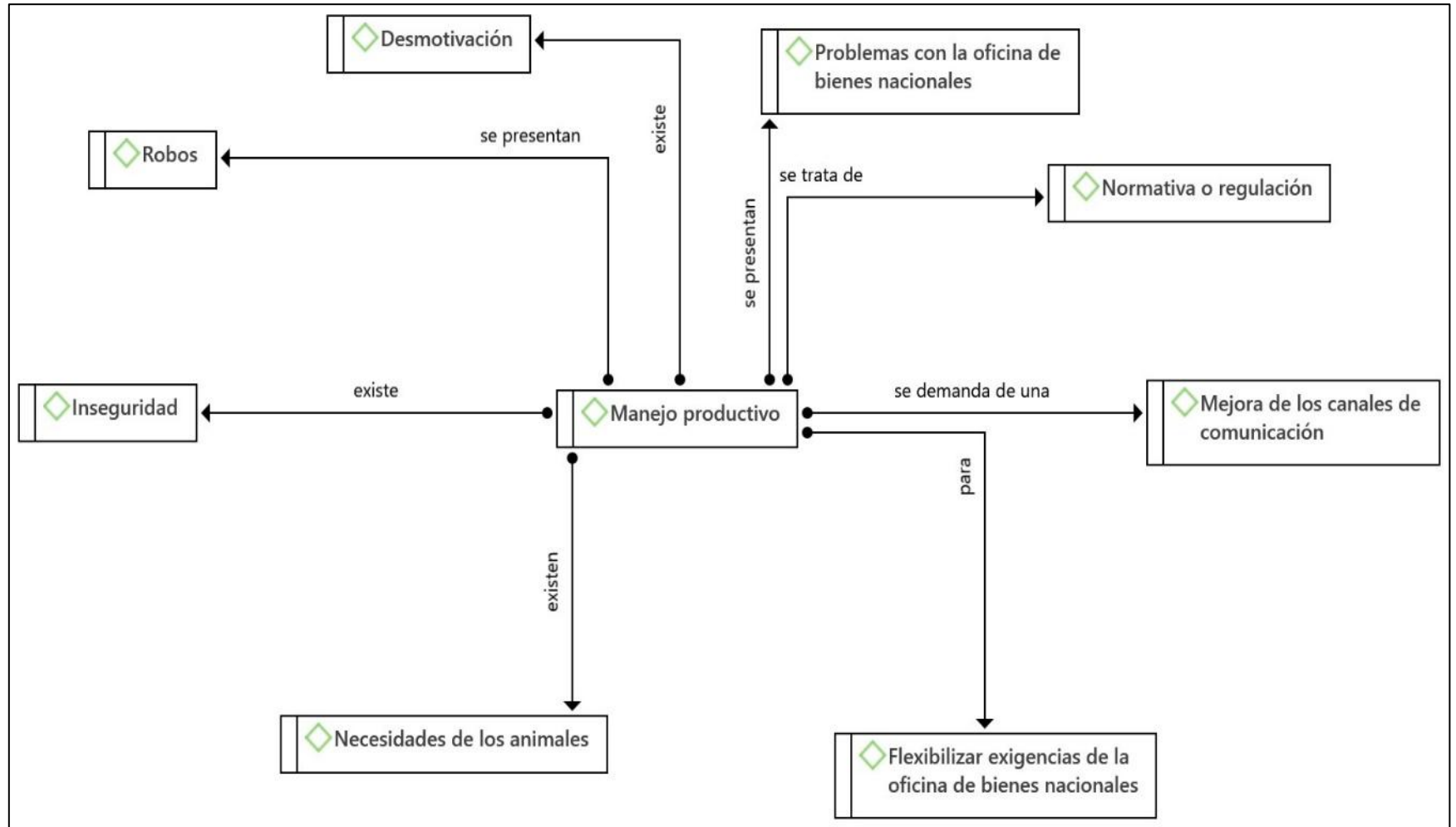
De igual manera, es necesario referir que los robos, es una constante en las diferentes unidades de producción, esto ha llegado a causar desmotivación en el personal porque luego de jornadas laborales extenuantes, se llega a la unidad de producción y se presenta la carencia a causa de los robos, como por ejemplo el ganado, esto son perdidas invaluable para la universidad, esto trae consigo problemas administrativos y judiciales, ocasionando una dinámica en la que solo se pierde el tiempo y la recuperación de lo perdido no se da. De igual forma la oficina de bienes nacionales, impide la venta de semovientes, alegando que son bienes nacionales, esto hace que la línea genética por ejemplo no se pueda renovar, de allí que se demanda de una normativa especial con la que se logre atender estos casos sin tener que recurrir a otros espacios.

En este mismo orden de ideas, se presenta como otra de las dificultades los canales de comunicación, sobre todo para la compra de insumos, esto hace que

se impida la compra directa, la cual, puede ser más efectiva que la compra institucional, porque se puede ahorrar dinero, además de tiempo, esto debe flexibilizarse y permitir a los encargados de las unidades de producción que atiendan las necesidades urgentes que se presentan en estos espacios para lograr así un verdadero desarrollo de la misma, por ello, se presenta la siguiente red:

Figura 12

Manejo productivo



Partiendo de lo señalado con anterioridad, es necesario profundizar respecto al manejo productivo, sin él la empresa quedaría a la deriva y sería imposible su administración, impidiendo con esto la supervivencia en el tiempo, en tal sentido Kour (2019); Syverson, (2011) señalan que un manejo productivo: “es la estrategia que se lleva a cabo para el mejoramiento de los procesos internos de la organización, considerando sus factores externos de la misma forma” (p. 54), de allí la necesidad de concretar aspectos que le presten atención a los cambios que se presentan en la realidad actual, dado que con esto, se logra la mejora de la productividad y procesos pueden ser efectivos en atención a la situación organizacional, por tanto, el manejo productivo de una empresa o institución permite alcanzar estándares de calidad, ayudando con ello a la superación de obstáculos e impedir las barreras funcionales que entorpecen el trabajo del gerente.

En consecuencia, los procesos gerenciales y administrativos, parten de la supervisión que se lleva a cabo en las unidades de producción, donde se pone en práctica el rol de gerente y administrador, para velar por el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con expectativas, como el caso de la creación de un fondo de administración dentro de estas unidades de producción con la finalidad de invertir los recursos adecuadamente. También estos procesos impactan en el manejo productivo, lo que se ve ampliamente afectado por la inseguridad a causa de la crisis que se presenta en el país, esto hace que se presenten situaciones de desmotivación que afectan notoriamente el desempeño de estas unidades.

Contrastación de la Información

Una de las técnicas con las que se les da la cientificidad a los estudios cualitativos, es la contrastación, la cual, se corresponde con las demandas mismas de demostrar ese engranaje entre los elementos teóricos consultados y los hallazgos que se presentan dentro de cada uno de los

testimonios, en función de esto, Orbegoso (2015) expone que: “es una de las técnicas con las que se demuestra la fiabilidad y validez de la información, para ello, el investigador ejecuta un análisis crítico y establece una coherencia entre la información recolectada los elementos teóricos consultados” (p. 13), es la contrastación, uno de los medios con los que se pueden demostrar convergencias o divergencias de la información que se está tratando, por lo declarado, se considera pertinente la presentación de la siguiente tabla:

Tabla 4.

Contrastación

| Categorías | Subcategorías | Hallazgos | Teoría |
|--|--|------------------|---------------|
| Situación actual de los espacios socioproductivos de la upel | Experiencia en la coordinación de rural | √ | √ |
| | Espacios socioproductivos en el desarrollo de prácticas de campo | √ | √ |
| | Denominación | √ | √ |
| | Normativa de regulación | √ | √ |
| | Compra de materiales e insumos | √ | √ |
| Estructura de planta física de las unidades de producción | Personal a cargo de las unidades | √ | √ |
| | Conformación de la planta física | √ | √ |
| | Espacios necesarios para desarrollar lo programado | √ | √ |
| Procesos gerenciales y de administración en las unidades de | Necesidades de los establos | √ | √ |
| | Procesos gerenciales y administrativos | √ | √ |
| | Aprovechamiento de | √ | √ |

| | | | |
|--|-------------------------------|---|---|
| producción y aplicación de la universidad | recursos Manejo productivo | √ | √ |
|--|-------------------------------|---|---|

De acuerdo con los elementos previamente contemplados es necesario considerar que los mismos se corresponden de una manera adecuada, dando paso al establecimiento del marco teórico, por medio de tomar en cuenta lo allí expuesto y cruzar la información, con la finalidad de lograr los elementos necesarios para construir los elementos faltantes. De la misma manera, es oportuno referir que, en este caso, los diferentes elementos que aquí se presentan demuestran una clara correspondencia, es decir, lo hallado en la realidad, posee un sustento fundamental, como es el caso de que se respalda en la información referencial consultada para el desarrollo del presente estudio.

Lo anterior, permite referir lo expuesto por Orbegoso (2015) quien sostiene que: “cuando las convergencias, son mayores que las divergencias, se logra establecer que la información ofrece un fundamento científico a la investigación, cuya transferibilidad, se determina a partir de la riqueza de cada testimonio respaldados en el marco referencial” (p. 12), a raíz de lo anterior, es oportuno considerar como los hallazgos se corresponden de manera directa con la información que emergió de la realidad, por tanto, este estudio se respalda en lo recolectado en la entrevista y lo planteado en las evidencias que provienen desde las referencias consultadas.

SECCIÓN V

APORTE TEÓRICO

Constructos teóricos para la articulación de los espacios socioproductivos de la UPEL a partir de los procesos gerenciales aplicados en las estaciones experimentales universitarias

Presentación

La trascendencia de la tesis doctoral, refiere un proceso en el que se incorpora la construcción de ciencia, de acuerdo con este particular, es pertinente referir que, en este caso, se producen constructos teóricos, es decir, conceptos que tienen que ver directamente con los hallazgos que emergieron de la realidad, en este sentido, es precisa la construcción de la realidad, a partir de aspectos con los que se fundamenta la concreción de elementos que permiten tener un nuevo elemento de naturaleza teórica. Al respecto, Stewart (2025) sostiene que: “un constructo teórico, es un concepto que se construye a partir de la realidad social, es decir, el investigador le da significado a los hallazgos y los convierte en una teoría científica” (p. 18), de acuerdo con este particular, es oportuno considerar como los procesos de construcción de aportes teóricos deben partir de lo presentado en los hallazgos.

En este orden de ideas, se procede con la realización de Constructos teóricos para la articulación de los espacios socioproductivos de la UPEL a partir de los procesos gerenciales aplicados en las estaciones experimentales universitarias, por lo que es oportuno partir por configurar la presencia de los espacios socioproductivos de la UPEL, teniendo en cuenta

que los mismos son gerenciados a nivel micro por el coordinador del programa de educación rural y/o agropecuaria, este se encarga de desarrollar una tarea compleja, porque de sus acciones depende el funcionamiento de las unidades de producción, desarrollando actividades con las que se apoya la formación académica de los estudiantes.

De allí que estos espacios socioproductivos, son de fundamental importancia para llevar a cabo el desarrollo de prácticas de campo, sobre todo en programas de educación rural, agropecuaria y socioproductiva, donde se requiere de la ejecución de proyectos agropecuarios, los cuales, conforman la formación especializada de los estudiantes, son espacios que están reconocidos por el Consejo Universitario, además de esto, contribuyen con el desarrollo de ciertos elementos como el caso de bioterios que pueden ser empleados como una fuente de ingresos propios. En la actualidad, estos espacios se enfrentan a una controversia, en relación con su denominación. Puesto que el gobierno nacional las denomina estaciones experimentales, lo que ha costado un poco en la cultura universitaria para apropiarse de este particular.

Es conveniente que para la administración de los espacios socioproductivos, se genere una normativa de regulación exclusiva para la misma, si bien es cierto, se evidencian algunos apartados en el reglamento de la Universidad, sin embargo, los docentes que allí laboran desarrollan procesos cumpliendo funciones gerenciales para sostener dichos espacios en buen estado. Tal es el caso que se encargan en algunos casos de la compra de materiales e insumos, aunque, es un proceso que debe iniciarse por la Unidad de Compras de la Universidad, lo que ha hecho que se genere una marcada burocracia, de allí, el hecho de generar un reglamento propio donde se le dé mayor autonomía al coordinador para que mediante la administración de cajas chica se logre la compra de insumos, por lo menos los más urgentes como es el caso de la alimentación de los animales.

En este orden de ideas, se referencia entonces la estructura de la planta física de las unidades de producción, donde es esencial el desempeño del personal a cargo de las mismas, es importante que el mismo posea una formación calificada, porque se encarga del mantenimiento de las estas, cumpliendo funciones específicas, para lo cual fueron contratados. De allí que prevalece la conformación de la planta física, la cual, debe ser amplia y diversa, porque es una de las formas con las que se atiende todos los hechos por los cuales son necesarios, a partir de allí, se referencia un proceso en el que se combinen los espacios para tener un mayor dominio de los mismos.

Es así como los espacios que conforman las estaciones experimentales, deben ser estructuras especializadas, donde incluso se incorporen laboratorios de genética animal, porque sería una de las formas con las que además se puede apoyar las comunidades productoras, de igual manera la presencia del laboratorio de biotecnología, el cual, es fundamental para la formación en el caso de los estudiantes de agropecuaria, y otros espacios como es el caso de la atención a los establos mediante su tecnificación, allí en este mismo contexto se pueden ubicar espacios para el procesamiento de productos cárnicos, por lo que el acondicionamiento de los espacios debe ser constante y configurar la recuperación de diversos escenarios.

Es importante considerar que dentro de la planta física, se requiere de atender los establos, mediante el equipamiento suficiente, donde se promueva la inclusión de corrales, así como el caso de un matadero, incorporar en estos mismos espacios un laboratorio de industrias alimenticias, esto sin lugar a duda obligaría al acceso de un número mayor de mano de obra, como el caso de la inclusión de médicos veterinarios quienes estarán facultados para contribuir en el mantenimiento de esa planta física.

En este marco de conformación, es pertinente entonces asumir los procesos gerenciales y de administración en las unidades de producción y aplicación en la universidad, a este respecto, se incorporan actividades como el caso de la supervisión de estos escenarios, donde cada uno de los sujetos cumplen con las tareas asignadas, de igual manera, cada dependencia debe cumplir con sus procesos administrativos, el caso es que se deben rendir cuentas al decanato, como una de las formas con las que se contribuye al desarrollo de las diferentes jerarquías que se presentan en la universidad, es ineludible en este caso la presentación de proyectos de inversión con los cuales se logre oxigenar en cierta manera el desarrollo de los procesos de producción dentro de las estaciones experimentales.

Por este particular, el gerente debe asumir el aprovechamiento de los recursos, una de las formas, sería la creación de fondos de administración propios de estas estaciones, con esto se dejarían atrás las trabas que desde la administración de la universidad son impuestas al desarrollo de los procesos laborales, sería conveniente la adopción de los ingresos propios, como una de las formas con las que logre la inversión de recursos adecuadamente y de esta manera se eviten los procesos burocráticos de solicitudes que han entorpecido el adecuado desarrollo de las estaciones experimentales.

Por tanto, los procesos gerenciales y de administración en las unidades de producción y aplicación de la universidad, deben asumirse con responsabilidades desde el manejo productivo de las mismas, con base en la motivación del personal, donde se formule una normativa de regulación en la que se mejoren los canales de comunicación y con base en esto, se atiendan las necesidades de los seres vivos que se encuentran en las unidades de producción y por ende se formule el desarrollo adecuado de los mismos, lo cual, favorecerá la mejora de los procesos de formación de los estudiantes, e

incluso puede convertirse en una fuente de ingresos que contribuya con el mantenimiento de la universidad en pleno.

Estructuración de los Constructos Teóricos

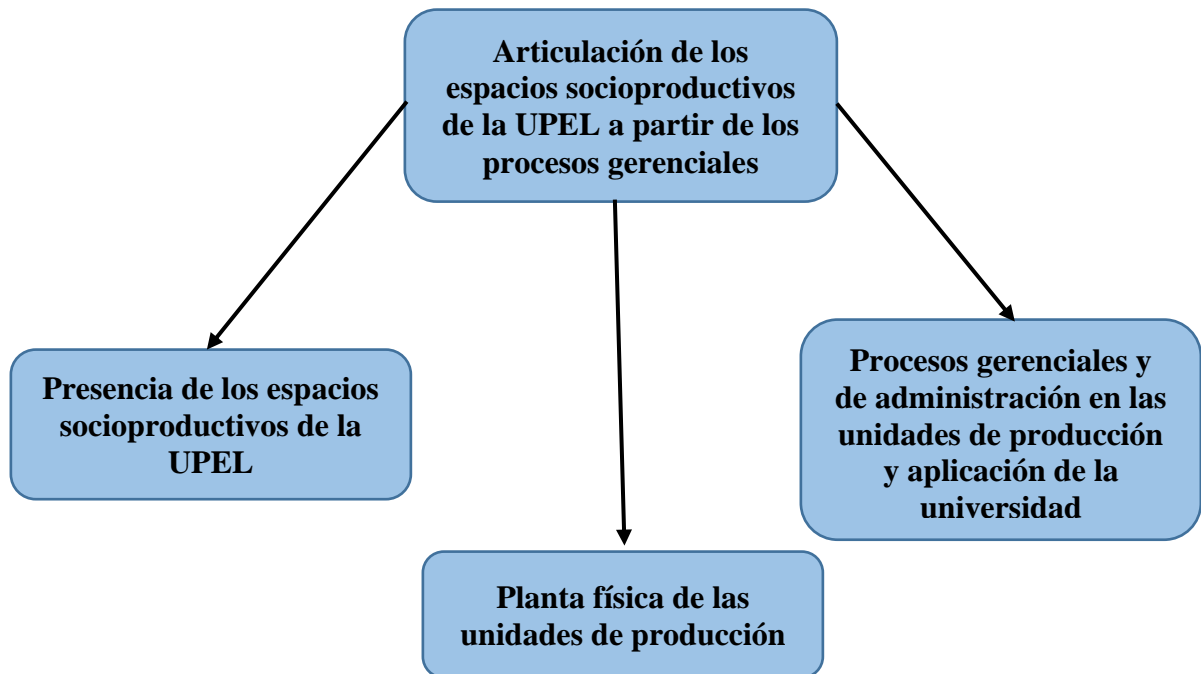
De acuerdo con los elementos que han sido configurados en los resultados, es oportuno referir que los constructos teóricos presentes, se inscriben en tres líneas temáticas, como es el caso de:

1. Presencia de los espacios socioproductivos de la UPEL
2. Planta física de las estaciones experimentales
3. Procesos gerenciales y de administración en las unidades de producción y aplicación de la universidad

Cada uno de estos constructos interactúan de manera dinámica de acuerdo con el abordaje de la articulación de los espacios socioproductivos de la UPEL a partir de los procesos gerenciales aplicados en las estaciones experimental universitarias, de allí, se presenta la siguiente figura que permite tener una clara visión de la producción científica:

Figura 13.

Organización de los constructos teóricos



De acuerdo con el gráfico organizador previo, es oportuno considerar como la articulación en las estaciones experimentales, puede convertirse en un medio de naturaleza gerencial, con la que se dinamicen la presencia de los espacios socioproductivos, así como la adopción de la planta física, mediante procesos generales y de administración en las unidades de producción y aplicación de la universidad, al respecto, es pertinente referir la concreción específica de cada uno de estos constructos.

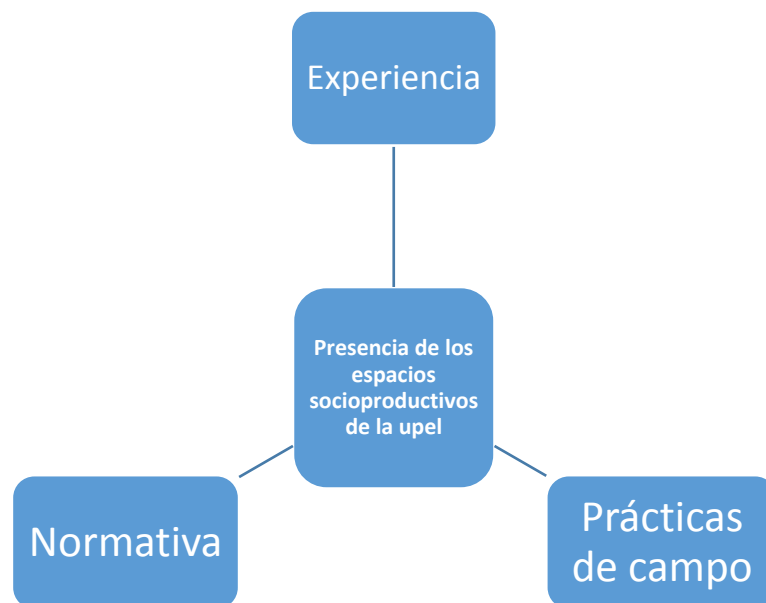
I. Constructo Presencia de los Espacios Socioproductivos de la UPEL

La UPEL, denominada en el país como la universidad de los maestros, cuenta dentro de su haber con la formación de profesores en las

especialidades de educación rural, educación socioproductiva y educación agropecuaria, así como otras como el caso de biología y química que requiere de espacios con los que los estudiantes realicen sus prácticas académicas, además que deben ser espacios en los que se genere un interés por concretar la estabilidad de la universidad desde las producciones que se pueden brindar a partir de estos. En este orden de ideas, se configura entonces la presencia de proyectos productivos los cuales busca desde lo pedagógico innovar en la transformación de la calidad de vida de quienes hacen vida activa dentro de la misma, para ello, es necesario considerar la presencia de la siguiente figura:

Figura 14.

Presencia de los espacios socioproductivos de la upel



La presencia de los espacios socioproductivos de la UPEL, demanda de la experiencia que poseen los gerentes que se encuentran atendiendo dichos espacios, esto permite evidenciarse en la dirección del programa,

asumiendo con responsabilidad el funcionamiento de los mismos y apoyando los procesos de formación académica que se presentan en el entorno socioproductivo. Por esto, prevalece la importancia del desarrollo de prácticas de campo, en las que se incorporan el desarrollo de proyectos agropecuarios, en los que se determine la formación especializada de los estudiantes, por tanto, son escenarios con los que se manifiesta un interés en los que se fomente la valoración de los espacios de producción.

De allí que se requiere de la concreción de la denominación de estos espacios, se asume en este caso, lo normativo, como es el caso de estaciones experimentales, las cuales, deberían regirse por una normativa jurídica especial, para ello, se requiere de un trabajo con el que se fomenten los intereses que tengan que ver de manera directa en el logro de escenarios que respondan realmente a la constitución de la universidad, esto porque son espacios que necesitan la rendición de cuentas porque se requiere del manejo de recursos, lo cual, debe hacerse de manera muy cautelosa debido a la naturaleza de bienes nacionales que poseen los diferentes espacios socioproductivos de la UPEL.

II. Constructo Planta Física de las Unidades de Producción

La planta física de las unidades de producción, se consideran esenciales como la composición de los espacios socioproductivos, por este particular, es pertinente definirlo como el espacio donde se desarrollan los procesos de formación y producción dentro de los espacios socioproductivos de la UPEL, de acuerdo con ello, se toman en cuenta entre estos; las instalaciones, así como la maquinaria, la misma infraestructura, las condiciones de esta y la distribución del espacio, al respecto, se toman en cuenta los siguientes elementos que conforman este constructo:

Figura 15.

Planta Física de las Unidades de Producción



La planta física, es uno de los elementos con los cuales, se nutre el desarrollo de los espacios socioproductivos, en este orden de ideas, se requiere de personal calificado para el desarrollo de las labores que allí se llevan a cabo, es un espacio intrincado, por lo que se requiere de diversas atenciones a estos, por ello, las contrataciones deben ser constantes, con énfasis en la mejora de los servicios que pueden emerger de allí. De allí que la conformación de la planta física, se muestra como uno de las evidencias donde se incorporen diferentes escenarios, los cuales, van desde espacios administrativos, hasta los diversos espacios de galpones, establos, laboratorios, entre otros, con la finalidad de que se organicen los ambientes y así las prácticas sean las adecuadas.

En este orden de ideas, dichos espacios deben ser especializados, al punto de tecnificar tanto los laboratorios, como los lugares de procesamiento, por este particular, se requiere del acondicionamiento de los ambientes que

se encuentran en las unidades de producción, para que, de esta manera, se demuestre un interés encaminado hacia el desarrollo de trabajos adecuados. Por este motivo, se debe incorporar un equipamiento especializado, es decir, se promueven las mejoras constantes de las instalaciones, con base en armonizar las labores que allí se presentan.

III. Constructo Procesos gerenciales y de administración en las unidades de producción y aplicación de la universidad

En las estructuras universitarias, se respalda la aplicación de procesos gerenciales, dado que poseen diferentes dependencias dentro de las cuales, se aplican las funciones de la administración científica, como es el caso de la planificación, la organización, la ejecución y el control, las unidades de producción, o como se les denomina en la actualidad estaciones experimentales, requieren de estos procesos con la finalidad de gestionar tanto los recursos, como las actividades que se llevan a cabo dentro de las mismas. En este sentido, los procesos gerenciales, se encaminan hacia la implementación de situaciones creativas, donde se ponga de manifiesto la innovación y que quienes se encuentren a cargo de las mismas, generen una gestión de calidad, valorando el talento humano que colabora en las actividades que allí se ejecutan, por este particular, se presenta la siguiente gráfica:

Figura 16.

Procesos gerenciales y de administración en las unidades de producción y aplicación de la universidad



Los procesos gerenciales y de administración en las unidades de producción y aplicación de la universidad, deben integrar técnicas de supervisión, las cuales, deben ser llevadas a cabo por el administrador de las estaciones experimentales, además, es este quien se encarga de la asignación de tareas a los diferentes trabajadores de la misma, de manera que se desempeñan acciones gerenciales orientadas a un todo integrado, puesto que incluso se debe poseer el control de las cuentas, porque estas deben ser rendidas a los jefes inmediatos o a los decanos, se debe promover la autonomía de estos sujetos, es decir, que si bien los gerentes de las estaciones experimentales se deben a una estructura organizativa, se les debe dar un compás de actuación con la finalidad de que estos se encarguen de resolver muchos de los imprevistos que se presentan allí.

Es esencial que los gerentes presenten proyectos de inversión, porque son estos los que originan el desarrollo de las acciones dentro de estos espacios, las unidades de producción se nutren con dichos proyectos, los cuales, deben ser contextualizados de acuerdo con las necesidades de la misma universidad, a esto se le suma, el aprovechamiento de las potencialidades de las estaciones, con esto se favorece el desarrollo de la calidad y se promueve el beneficio del talento humano y la optimización de los recursos de una manera adecuada.

Por lo declarado, se evidencia un proceso de aprovechamiento de recursos, los cuales, deben asumirse desde un proceso gerencial, como es el caso de que las unidades de producción generan recursos que pueden emplearse en el sostenimiento de la universidad, de allí, la demanda de crear un fondo de administración, con el que se logre la constitución de una caja chica para que de esta manera se logre una inversión de recursos con los que se sustente un desarrollo de acciones gerenciales que puedan favorecer el desarrollo de la universidad en general.

Lo anterior, contribuye con el manejo productivo de las unidades de producción, generando sistemas de seguridad, donde se asegure el tratamiento de los recursos, con esto, se logra promover la motivación no solo de los empleados, sino del encargado, de allí la necesidad de flexibilizar las exigencias de los entes administrativos, con base en atender las necesidades que allí se presentan, es así como se formula una atención a las diferentes acciones que se llevan a cabo dentro de las unidades de producción.

Anclaje Emergente

Posterior al desarrollo del análisis de la información y de la presentación de los constructos que emergieron del tratamiento de la información, es imprescindible considerar, como estos elementos

emergentes se anclan en este espacio, para ello, se plantea la siguiente figura:



En virtud de la figura previa, es pertinente referir que la articulación de los espacios socioproductivos a partir de los procesos gerenciales, es uno de los elementos fundamentales para comprender la dinámica socioprodutiva de la universidad, dado que esta es una de las razones de ser en la formación de profesores, no solo en las áreas de rural, socioprodutiva y agropecuaria, sino que el pedagógico por ser rural, asume áreas en las que se integra el manejo de estos espacios productivos y como los mismos se configuran en la formación de los futuros docentes, de allí que la Unidad de Producción El Silencio, posee una infraestructura adecuada a las demandas de los programas formativos de la universidad, con esto se sustenta una dinámica en la que se conjuga lo instituciones, productivo, formativo y personal, como dimensiones esenciales en la concreción de acciones con las que se fomenta una formación no solo del trabajo en el aula, sino del aprovechamiento del entorno. De allí, que se debe promover la atención a los procesos administrativos y gerenciales que se llevan a cabo en esta estación experimental, la cual, se da por niveles: I. Nivel: Gerencia organizacional: por parte de la Dirección y la Subdirección de Docencia del Instituto. II. Nivel: Gerencia administrativa: está a cargo del departamento de agroindustrial del instituto. III. Nivel: Gerencia contextual: la cual, es aplicada en el seno de la estación experimental, por parte del personal técnico y obrero adscrito a la misma. IV. Nivel Gerencia académica: la misma se representa como un proceso esencial, en el que los docentes de las unidades de las áreas curriculares productivas, asisten a realizar sus prácticas allí, con lo que se dinamizan los espacios de la unidad experimental. Estos niveles, permiten reconocer como el desarrollo de los procesos de formación se constituyen con un interés de acuerdo con un equilibrio entre los manejos productivos y la formación académica, puesto que la esencia de estos espacios son los estudiantes de pregrado, sin embargo, en estas estaciones se debe considerar la adopción de proyectos socioproductivos que sirvan para

promover la autogestión en la universidad, en este se ve reflejado el estudiante, y con énfasis en ello, se logre un interés con el que se favorece la pertenencia a la universidad. Todo esto, con miras al establecimiento de una formación universitaria socioproductiva, donde los estudiantes de la UPEL-IPRGR, independientemente de la especialidad en la que se encuentren inscritos, se relacionan con la labor de producción, esto les permitirá desarrollar competencias laborales y de emprendimiento.

Aportaciones Reflexivas

La articulación de los espacios socioproductivos de la UPEL a partir de los procesos gerenciales aplicados en las estaciones experimentales universitarias, refiere un proceso en el que se tome en cuenta la planificación estratégica, porque mediante la misma, se logrará la construcción de la visión y misión de las estaciones experimentales, con esto, la definición de los proyectos de inversión será muy claros. En este orden de ideas, se requiere de la gestión por resultados, lo cual, refiere la adopción de tareas con las que se favorece el desarrollo de acciones que redunden en la mejora de la calidad de los procesos que allí se presentan, tomando en cuenta los cambios que se presentan en la universidad y en la sociedad en general que pueden incidir la calidad de los servicios que se prestan dentro de la universidad.

Por este motivo, se deben rediseñar los procesos que se presentan dentro de las estaciones experimentales, sobre todo aquellas que tienen que ver directamente con la administración de estas unidades de producción, la idea es que, a partir de allí, se logren procesos efectivos en el desarrollo de las acciones con las que se alcance la identificación de las prácticas gerenciales. En consecuencia, la articulación mediante los procesos gerenciales y administrativos, se orientan de acuerdo con el desarrollo de

competencias de quienes se están formando como docentes sobre todo en las especialidades caracterizadas por la gestión agrícola y pecuaria, fundamentando su formación con visión crítica y reflexiva para dar paso a una consolidación formativa que refleje la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje que están implícitos en este particular.

Consideraciones Finales

Al generar constructos teóricos para la articulación de los espacios socioproductivos a partir de los procesos gerenciales aplicados en las estaciones experimentales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, se requirió de develar la situación actual de los espacios socioproductivos (estaciones experimentales) de la UPEL, donde se logró establecer que los coordinadores de educación rural y/o agropecuaria de la universidad, poseen varios años a cargo de la dirección del programa, lo que ha hecho que sea una labor compleja, en relación con el funcionamiento de las unidades de producción, las cuales funcionan de manera muy particular, porque cada una se encuentra en escenarios geográficos diferentes, así mismo, estos espacios se presentan como un apoyo para la realización de las actividades académicas.

Se evidencia en la realidad, la aplicación de proyectos agropecuarios dentro de los espacios socioproductivos que se presentan en la realidad, y como estos, se sustentan en relación con entender que la situación del país ha incidido en la dinámica de los mismos. De igual forma, se presentó el tema de la denominación, la cual, por exigencias del gobierno debe ser estaciones experimentales, entendiendo además que no existe una normativa de regulación en el desarrollo de las acciones dentro de estos espacios socioproductivos, lo que hace que la burocracia, se presente como un elemento que entorpece las diferentes acciones dentro de la realidad universitaria, específicamente en las unidades de producción.

En el mismo orden de ideas, al caracterizar la estructura de la planta física de las unidades de producción de la UPEL, se presenta el personal a cargo de las mismas, el existente es calificado, pero es insuficiente debido a que dentro de la universidad se carece de contrataciones, esto debido a los problemas de crisis que se presentan en el país. Es así como la conformación de la planta física, es muy nutrida, son unidades bastantes grandes que poseen una infraestructura grande, desde luego aún faltan componentes como el caso de un pozo de agua, sin embargo, existen bastas instalaciones que en algunas ocasiones no se está cuidando de la manera adecuada.

A partir de lo anterior, se requiere de los espacios necesarios para el desarrollo de lo programado, donde se tomen en cuenta estructuras especializadas, así como también laboratorios de genética, la tecnificación de los establos, de la misma manera el acondicionamiento de los galpones y se demanda de la recuperación de las cochineras. Además, la necesidad de equipamiento de los corrales, disponer también de áreas de matadero con esto se podría lograr incrementar el número de obreros, otra de las situaciones problemáticas, es la carencia de un médico veterinario en estos escenarios.

En cuanto a interpretar los procesos gerenciales y de administración en las unidades de producción y aplicación de la universidad, se tiene claro que los jefes en este caso cumplen tareas de supervisión por medio de la asignación de tareas, por lo que deben elaborar informes, rendición de cuentas, obedeciendo siempre a las líneas jerárquicas que se encuentran en la universidad. De allí, la necesidad del aprovechamiento de los recursos, atendiendo a las necesidades de las diferentes dependencias que se encuentran en la realidad, se requiere de la creación de un fondo de administración, puesto que, en la adquisición de recursos, se presentan algunas trabas, lo que ocasiona pérdidas incalculables.

Otro de los elementos que se presentan de manera inadecuada, es la inseguridad en el manejo productivo, por lo que se presentan robos constantes de personas que habitan en la misma comunidad y no cuentan con recursos para comer, esto ha ocasionado una desmotivación no solo en los gerentes, sino también en los trabajadores, además de generar problemas con la oficina de bienes nacionales, problemas legales, en fin situaciones engorrosas, por lo que se requiere de la mejora de los canales de comunicación, con lo cual, se logre la flexibilización de las exigencias, porque en el caso de los seres vivos, sus necesidad no esperan, por esto se debe tener mayor flexibilidad en los procesos productivos.

Por lo declarado, se derivaron líneas temáticas para la generación de constructos teóricos para la articulación de los espacios socioproductivos a partir de los procesos gerenciales aplicados en las estaciones experimentales de la UPEL, lo que permitió la adopción del constructo presencia de los espacios socioproductivos de la UPEL, así como también la planta física de las estaciones experimentales y los procesos gerenciales y de administración en las unidades de producción y aplicación de la universidad, aspectos con los cuales se dinamizará la vinculación entre las estaciones experimentales.

REFERENCIAS

- Baín, D (1998). Liderazgo Empresarial. Colombia. Fondo Editorial Legis.
- Bartola, D. (2018). Más allá de la supervivencia: La participación de pequeños productores del Cordón Hortícola del Gran La Plata en asociaciones y cooperativas como estrategias para la reproducción social en el período 2010-2017. Buenos Aires: Universidad Nacional de la Plata.
- Benís, A (1998). El Rendimiento en las Empresas. España. Ediciones Díaz de Santo.
- Bittel, S (1992). Lo que todo gerente debe saber. Colombia: Fondo Editorial Legis.
- Blake, R y Moutoun, J. (1990). El Grid Gerencial. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Blok, A y Otros. (1996). Habilidades gerenciales. Colombia. Fondo Editorial Legis.
- Breckhard, D. (1998). Los Procesos Gerenciales. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Cancino, O. (2021), Comportamiento innovador y ecoinnovador de las Unidades de Producción Agrícolas del Valle de San Quintín, Universidad Autónoma de Baja California (UABC), México.
<https://repositorioinstitucional.uabc.mx/server/api/core/bitstreams/0beb0f27-0522-43e6-978f-79c3b3597b8f/content>
- Castro, W (1995). Desarrollo Organizacional. Bogotá. Colombia. Legis Editores.
- Davis, D (1996) El Compromiso Humano en el Trabajo. Buenos Aires. Editorial Diana.

- Farías, F (1991). Gerencia de Calidad. Buenos Aires. Editorial Diana.
- García, J. (2013). Dominio De Recomendación Y Representatividad De Las Estaciones Experimentales Del Centro Nacional De Investigaciones De Café (Cenicafé), Universidad de Caldas, Facultad de Ciencias Agropecuarias, Programa de Doctorado en Ciencias Agrarias, Manizales, Colombia.
- Gil, D (2004). Liderazgo: Una Decisión Personal. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Goetz, J. y LeCompte, M. (1988). Etnografía y diseño cualitativo en la investigación educativa. Madrid: Morata.
- González, A. (2023). Las Empresas Agrícolas Exitosas. Editorial CECSA.
- González, A. (2023). Las Empresas Agrícolas Exitosas. Editorial CECSA.
- Gutiérrez, C. (2022). Desarrollo endógeno. Avances en América Latina. UNESCO.
- Hampton, D (1990) Administración. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Heidegger, M. (2006). Introducción a la fenomenología de la religión. México: Fondo de Cultura.
- Heidegger, M. (2009). Ser y tiempo. Trotta.
- Husserl, E. (2013). Ideas relativas a una fenomenología pura y una filosofía fenomenológica. Fondo de cultura económica. México. Traducción de José Gaos. <https://profesorvargasguillen.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/11/husserl-edmund-ideas-relativas-a-una-fenomenologia-pura-y-una-filosofia-fenomenologica-ocr.pdf>
- Instituto de desarrollo Experimental de la construcción. (2023) Facultad de arquitectura y urbanismo, UCV, consulta en línea: <https://www.fau.ucv.ve/idec/paginas/estacion.html>

- Jiménez, G. (2025). Las categorías en la investigación cualitativa.
<https://escueladeinvestigacion.com/2025/01/29/las-categorias-en-la-investigacion-cualitativa/>
- Koontz, A y Wechnich, D. (1999). Niveles de Organización. España. Ediciones Díaz de Santo.
- La Estación Experimental Agrícola de Palmira (Valle del Cauca, Colombia) Innovaciones biológicas, fitomejoramiento y difusión científica, 1928-1944 Hugues R. Sánchez Mejía; Adriana Yaneth Santos Delgado
- Lussier, R y Achua, C. (2003). Liderazgo. México. International Thomson Editores s.a
- Madrigal, B. (2004). Liderazgo: Enseñanza y Aprendizaje. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Márquez, L. (2023). La Gerencia Efectiva en las Unidades Producción. Ediciones Interamericanas.
- Marrero, J. (2023), Las estaciones experimentales como centros de investigación, desarrollo y extensión para la agricultura. El caso de la Facultad de Agronomía de la UCV., Universidad Central de Venezuela, Caracas. Venezuela.
<http://hdl.handle.net/10872/22172>
- Martínez, M. (2009). La nueva ciencia: su desafío, lógica y método. México: Trillas,
- Méndez, E. (1990). Liderazgo Situacional. España. Ediciones Díaz de Santo.
- Merino, M. (2019). La participación ciudadana en la democracia. Universidad Complutense de Madrid.

National Institute of food and agriculture, (2025) USA, disponible en línea:
<https://www.nifa.usda.gov/grants/programs/capacity-grants/state-agricultural-experiment-stations>

Observatorio de Universidades y Ambiente (2021). Las Estaciones Experimentales de las Universidades Autónomas en Venezuela y su aporte a los derechos humanos contenidos en la Agenda 2030 en época de pandemia. Estudio de casos. (Volumen 1).
<https://storymaps.arcgis.com/stories/0864d6ee0d494323b9f6255e5bde4d28>

Orbegoso, J. (2015). Manual de metodología de la investigación cualitativa. Lima.
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=1919624&pid=S2223-2516201900010000800030&lng=es

Reátegui Vega, J., & Arratea Pillco, D. V. (2025). Impacto de la inversión pública en estaciones experimentales agrarias: Una revisión sistemática de la literatura. *Impulso, Revista De Administración*, 5(9), 250-264. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.5i9.78>

Romero, T. (2022). Proyectos socioproductivos para el fortalecimiento del desarrollo endógeno. Universidad de Oriente. Ciudad Bolívar

Rubino, A y Amat, M. (2006). La Escalera del Liderazgo: Hacia el Liderazgo Transpersonal. Caracas Venezuela. Venezolana de Publicaciones.

Ruiz, L. (1989). La Supervisión Clínica y Gerencial. Barquisimeto Venezuela, LithoRex

Sampieri, R.; Fernández, C. y Pilar, B. (2002). Metodología de la investigación. México: McGraw Hill.

Sánchez; M. (1992). Los Principios de la Gerencia. México. Ediciones Interamericanas.

- Sandy, L. (1996). Gerencia y Liderazgo. México. Ediciones Interamericanas.
- Simón, I. (1990). Las Decisiones en las Empresas. México. Editorial CECSA
- Sotillo, P. (1997). Gerencia y Administración Teoría y Práctica. Barquisimeto Venezuela. LithoRex
- Stewart, L. (2025). Investigación de la Historia de la Vida. <https://atlasti.com/es/research-hub/investigacion-de-la-historia-de-la-vida#:~:text=La%20investigaci%C3%B3n%20de%20la%20historia%20de%20vida%20es%20un%20m%C3%A9todo,trayectorias%20vitales%20desde%20su%20perspectiva>.
- Stonner, P y Wankel, J. (1998) Gerencia Para el Cambio. Bogotá Colombia Legis Editores.
- Stores, D. (1992). Liderazgo y motivación. Bogotá Colombia. Legis Editores.
- Stracuzzi, S y Martins, F. (2006). Metodología e la Investigación Cualitativa. Caracas. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL).
- Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, (2015). Estaciones Experimentales, Documento en línea a través de; http://www.unesr.edu.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=225:santa-ana&catid=81:estacioneseexperimentales&Itemid=75 (consulta 2015, diciembre 12)
- Villega, R. (1995). El Nuevo Liderazgo. México, Editorial Mc Graw Hill
- Yoder, L. (1992). Manejo de personal y Relaciones Industriales. México Editorial CECSA

ANEXOS

Anexo A.
Guion de Entrevista
Situación actual de los espacios socioproductivos de la UPEL

1) ¿Cuál es su experiencia al frente de la coordinación de Rural?

IFD1: Llevo varios años al frente del cargo, más específicamente desde el 2011 cuando entregue la coordinación nacional de rural bajo la supervisión del vicerrectorado de docencia, cargo este, que me dio muchas luces para enfrentarme al reto de dirigir rural en el instituto, permitiéndome asumir con claridad las responsabilidades que me encomendaron. Esta coordinación es muy compleja pues es un programa académico que se imparte en casi todas las extensiones y centros de atención del Mácaro a nivel nacional, lo que conlleva a tener que trasladarme constantemente por todas estas sedes para conocer su realidad.

IFD2: Mi gestión se inició desde el año 2008 cuando la actual Subdirectora de Docencia asumió su cargo producto del resultado de las últimas elecciones realizadas en la Universidad, ella me consulto si deseaba asumir el reto y aquí estamos a la espera de la realización de nuevas elecciones o a que ella me solicite la puesta de mi cargo a la orden. Han sido muchos años al frente de esta dependencia, a través de los cuales he acumulado muchas experiencias que me han servido en el día a día. Comenzaré por decirte que nuestro Pedagógico tiene dos sedes, la del este y la del oeste, en una funcionan la mayoría de las dependencias administrativas de la Universidad al igual que el gran número de especialidades, pero nosotros por tener características más particulares estamos ubicados en la sede más pequeña, esto tiene ventajas y desventajas; por un lado tenemos unas instalaciones compartidas con pocos, pero por otro los procesos administrativos se hacen engorrosos pues requieren el traslado constante mío o de alguno del personal que labora conmigo hasta la otra sede, generando con ello en muchos casos pérdida de tiempo y recursos. Por los demás aspectos

administrativos y académicos todo funciona bien, a pesar de la baja considerable en la matrícula que hemos tenido los últimos años.

IFD3: Mi trabajo inició cuando después de ganar un concurso para ingresar como técnico Agropecuario en finca “El Silencio” de la Universidad, hoy convertida en Estación Experimental “la Gonzalera”, aproximadamente hace ocho (8) años desempeñándome como encargado del trabajo técnico de la misma, bajo la supervisión administrativa del Jefe del Departamento de Agroindustrial y a su vez de la Subdirección de Docencia del Instituto, sirviendo de apoyo a los profesores que realizan sus prácticas académicas en la misma y ejecutando funciones de mantenimiento, producción, supervisión y acompañamiento en las labores agrícolas, tanto en el área vegetal como animal.

2) De acuerdo a las especificidades del diseño curricular de la especialidad de Educación Rural, se requiere el manejo de espacios socio-productivos para el desarrollo de las prácticas de campo en las unidades curriculares del componente de formación especializada de dicho programa, ¿Cuenta la sede del Mácaro con estos espacios? Descríbalos por favor.

IFD1: Si, en la sede de Aragua contamos con una extensión de cinco hectáreas en las que se desarrollan varios proyectos agropecuarios entre los que se destacan los cultivos de maíz, leguminosas, hortalizas y musáceas, además de desarrollar varios bioterios entre los que se destacan la cría de ovinos, conejos, caprinos y aves de corral. Estos proyectos obedecen a la necesidad de formar a los estudiantes de pregrado en las labores del campo más específicamente en producción animal, producción vegetal, desarrollo comunal agropecuario, biología animal entre otras. En varias de las extensiones y centros de atención también se cuenta con espacios para desarrollar estas prácticas entre los que se destacan San Fernando y

Achaguas en Apure diez y tres hectáreas respectivamente; Yaracal dos hectáreas, pueblo nuevo de la sierra una hectárea, Dabajuro una hectárea, en San Luis una, todas las anteriores en Falcón; en San Juan de los Morros y Valle la Pascua en el Estado Guárico cuentan con dos y cuatro hectáreas respectivamente; en Puerto Ayacucho la extensión es más grande son sesenta hectáreas donadas por la Gobernación del Estado, en Santa Elena del Uairén los proyectos se desarrollan en conjunto con los indígenas en sus resguardos.

IFD2: Sí, tenemos dos (2) Unidades de Producción aprobadas por el Consejo Universitario de la Universidad desde el año dos mil doce (2012), las cuales funcionaban anteriormente como Unidades de Aplicación, ubicadas cerca de la población de Sanare, Estado Lara, las cuales cuentan en el caso del “Goajiro” con una extensión de 2 hectáreas, en el casco urbano de dicha población y en la cual en la actualidad se desarrollan cultivos principalmente de frutales y hortalizas, en la misma se encuentra una sede administrativa donde hacen vida activa los obreros asignados a esa dependencia. La otra es la de “Boca de Monte” en las afueras de la población, es un poco más grande, cuenta con ochenta (80) hectáreas, donde se desarrollan cultivos de musáceas, árboles frutales, leguminosos, hortalizas y cereales, además de ellos se tiene varios potreros dedicados al pastoreo de ganado vacuno, caprino y ovino.

IFD3: Actualmente contamos con tres Bioterios, Abejas, conejos, ovejos y estamos a la espera de desarrollar dos más que serían los cerdos y las aves de corral que teníamos anteriormente, pero por la situación país nos tocó suspenderlos temporalmente a ver si esto mejora. Mi función es estar al pendiente de ellos y asignarle tareas al igual que acompañar en el trabajo a los obreros que allí laboran, en cuanto al área vegetal, estamos trabajando con cítricos, musáceas, yuca, algunos frutales, hortalizas en canteros y una hectárea de café, a los cuales hay que hacerles mantenimiento constante.

También en vista de que somos pocos para realizar todo el trabajo, nos toca realizar labores de mantenimiento tanto a la grama, la casa, el salón de clase, estar pendiente de las cercas y que el galpón donde estén los conejos se mantenga limpio.

3) ¿Qué nombre reciben estas Instalaciones?

IFD1: Anteriormente se llamaban Unidades de Aplicación y Unidades de Producción pero actualmente con las exigencias del gobierno nacional se ha hecho necesario cambiarles el nombre por Estaciones Experimentales para poder percibir presupuesto para su mantenimiento y desarrollo.

IFD2: Son varias denominaciones que le han asignado a estas instalaciones primero fueron llamadas unidades de producción, en este momento se denominan estaciones experimentales debido a que es la figura que permite que a través del gobierno se les asignen recursos.

IFD3:

4) ¿Existe alguna normativa vigente que regule el uso de estos espacios?

IFD1: Realmente no, en cada espacio geográfico se manejan de acuerdo a las especificidades de la zona de influencia al igual que los cultivos y bioterios desarrollados son adaptados a la variedad geográfica y climática de cada zona, el presupuesto proveniente del aporte fiscal es repartido equitativamente de acuerdo a las necesidades de cada zona, tomando en consideración la carga del BOS (bienes, obras y servicios) y a pesar que en los últimos años solo han enviado recursos para las partidas 402 (materiales y herramientas) y 403 (impuesto, gastos personales y servicios) dejando sin incorporación a la 404 que son las maquinarias y equipos tan necesarios para alcanzar el desarrollo.

IFD2: No que tengo conocimiento, para el manejo del personal se utiliza los diferentes reglamentos y normas aplicadas para los trabajadores de la Universidad y para los recursos financieros se utiliza al igual, todos los procedimientos administrativos y de canales regulares que se siguen dentro de la misma. Actualmente existe un dilema sobre la operatividad ya que para el gobierno nacional y para poder recibir un aporte fiscal o presupuesto hubo que registrarlas como Estaciones Experimentales, dependientes o pertenecientes según la estructura a la Subdirección de Docencia del InstitutoDepen, la cual debe realizar todos los procesos administrativos de planificación tales como la carga del BOS (Bienes, Obras y Servicios), la carga del POA (Plan Operativo Anual) la ejecución física de metas, así como la ejecución del presupuesto asignado, pero al convertirse en una Unidad de Producción, depende de la Dirección, y presenta una estructura definida la cual cuenta con un Jefe de Unidad y dos coordinadores, uno de Producción Animal y otro de Producción Vegetal, los cuales disfrutan de su prima de jerarquía y poseen sus funciones bien definidas. Así que el dilema se presenta cuando hay que rendir cuentas porque hay que hacerlo por duplicado y eso genera dualidad de gastos en recursos y tiempo.

IFD3: En lo que concierne a esta normativa, el gobierno nacional con el objetivo de otorgarle recursos y estos logren una buena operatividad por parte del personal la registró como estaciones Experimentales, dependientes según de la Subdirección de Docencia del Instituto, la cual debe realizar todos los procesos administrativos de planificación tales como la carga del BOS (Bienes, Obras y Servicios), la carga del POA (Plan Operativo Anual) la ejecución física de metas, así como la ejecución del presupuesto asignado.

5) ¿Cómo es el proceso para realizar las compras de materiales e insumos necesarios para el funcionamiento de la Estación? Descríbalo.

IFD1: Ese es uno de los grandes inconvenientes que tenemos pues por una parte está la falta de insumos con las que cuentan los distribuidores o comercializadoras actualmente, aunado a ello sólo se puede comprar en empresas debidamente incorporadas en el Registro Nacional de Contrataciones, generando con ello que los precios para la Universidad se eleven demasiado, ya que desde el momento en que llega el presupuesto hasta el momento en que se hacen las compras transcurre mucho tiempo por los excesivos trámites burocráticos y con la inflación galopante que sufre el país, alcanza para comprar muy poco, no toman en consideración que estas estructuras debieran tener un trato diferente pues sus características de manejo son diferentes, al igual sucede con la medicina veterinaria y el alimento para animales, tan necesarios en las fincas a las horas de las emergencias, muchos animales han muerto por no tener una medicina a tiempo. No se puede operar una unidad de producción agropecuaria de igual manera que se maneja una biblioteca.

IFD2: Después de detectar las necesidades y al momento que nos notifican que llegó el presupuesto, procedemos a jerarquizar a cuales de las necesidades debemos darle solución primeramente, se hace la solicitud pero allí empieza el viacrucis, que si el producto no se consigue, que la empresa no está registrada en el Registro Nacional de Contrataciones, que no te dan los precios pues con la inflación ellos varían hasta un 4% diariamente y pare de contar; es decir que se solicitan los materiales, o las obras de mantenimiento y al momento que realmente llegan no alcanzó para nada, año tras año es más difícil la operatividad.

IFD3: Desde la estación surgen las necesidades, nosotros se las pasamos a la Subdirección de Docencia y ellos hacen la solicitud a la Unidad de Compras, pero desde la solicitud hasta la llegada de los insumos es un camino muy largo, ha habido años donde solicitamos todo en marzo y nos lo entregan en Noviembre, los procesos burocráticos son muy engorrosos,

siempre la respuesta que nos dan es que ya se hizo la solicitud pero que los proveedores no tienen disponibilidad del producto, o que no están inscritos en el registro nacional de contrataciones, total pasan los días y los meses y al final nos dan más o menos una quinta parte de lo solicitado.

Estructura de planta física de las unidades de producción

6) Describa el personal que tiene a su cargo para la manutención de las unidades o Estaciones Experimentales, argumente si es suficiente para suplir todas las necesidades que se presentan

IFD1: Actualmente se cuenta con la asesoría de un técnico superior agropecuario, (estudiando para ingeniero), y tres de personal de servicio uno grado I (obrero agropecuario), uno grado V (se me escapa el nombre en el escalafón) y un grado siete (administrador de fincas). Esto solo en la sede de Turmero estado Aragua, ya que en las extensiones y centros de atención son atendidos principalmente por los coordinadores de la extensión, los profesores de las cátedras y los estudiantes participantes de las mismas recibiendo apoyo en algunas ocasiones de los aseadores y secretarias que allí laboran sin tener una capacitación en el área, pero son los que se encuentran presentes en todo momento en el sitio y pueden solventar las emergencias que pudieran presentarse. En el caso específico de Aragua, el personal es insuficiente con relación al que ya nombré, puesto que no solo deben hacerse cargo de las labores del campo, sino que a su vez deben servir de apoyo a los profesores de cátedra y a los estudiantes en sus actividades académicas. Considero que faltaría la contratación de un médico veterinario y al menos tres obreros agropecuarios más para la sede central, al igual que uno o dos obreros respectivamente (dependiendo la necesidad y tamaño) para las extensiones.

IFD2: Actualmente el equipo directivo está conformado por un Ingeniero Agrónomo (personal Docente) como jefe de la unidad, un profesor de

educación agropecuaria como coordinador de producción vegetal y un técnico superior en agronomía (personal Administrativo) como coordinador de producción Animal. Cada uno de ellos desempeña funciones específicas en ambas Unidades y están en contacto permanente con esta Coordinación, ya que soy el puente de enlace entre ellos y el cuerpo directivo del Pedagógico. Estos a su vez tienen personal a su cargo para realizar las demás tareas del campo, en el caso de la estación de Goajiro hay tres personas de servicio (obreros), encargados del mantenimiento y las labores agropecuarias, ya sea en la siembra, cultivo y cosecha de los productos, así como la reconstrucción de cercas y ayudar en las labores de vigilancia, para esta época de crisis es suficiente con ellos ya que las carencias son de otro tipo, más que todo de insumos. En Boca de Monte por ser una extensión mayor de terreno tenemos seis obreros agropecuarios cada uno con su diferente nivel de acuerdo a sus conocimientos dentro de la estructura organizativa de la Universidad y al igual cada uno con tareas específicas, tres, se encargan de la manutención de los bioterios (animales) y tres, del cultivo y mantenimiento de las plantas, el problema radica cuando hay que hacer las labores de mantenimiento de los potreros pues se hacen insuficientes y hay que contratar obreros temporeros para desarrollar esas faenas, en momentos de exceso de trabajo para unos u otros ellos se complementan entre sí, es necesario recalcar que para aumentar la productividad de esta unidad haría falta por lo menos tres obreros más y la incorporación de un médico veterinario a dedicación exclusiva de la dependencia.

IFD3: Actualmente sólo laboramos tres personas, dos técnicos y un obrero agropecuario grado cinco porque el profesor que nombraron encargado viene y va, asigna las tareas y se va, como comprenderá es bastante difícil para nosotros hacerlo todo y por eso considero que las instalaciones están subutilizadas, tenemos casi siete hectáreas de las cuales sólo le sacamos

provecho a dos. Además, está el personal de vigilancia privada que son tres que se rotan la guardia de veinticuatro horas de trabajo por cuarentaiocho de descanso, ellos colaboran con nosotros cuidando los animales en la época de vacaciones y los fines de semana.

Estructura de planta física de las unidades de producción

7) ¿Cómo está conformada el área de planta física?

IFD1: La planta física en la sede de Turmero está conformada por un galpón donde trabajamos con los conejos y las aves de corral, un depósito para insumos y alimentos, la zona de taller donde se encuentran los tractores con sus implementos, los motocultores y la maquinaria de trabajo, y la oficina de la coordinación donde se realiza la parte operativa, aunado a ello se encuentran los potreros para el pastoreo de los rumiantes y la zona de cultivo.

IFD2: En el Goajiro está una casa donde se almacenan los insumos y sirve de residencia para el personal de vigilancia al igual donde se cambian los obreros y se guardan las herramientas y los equipos. Existe otra edificación donde anteriormente funcionaba una residencia para que los estudiantes y profesores que realizaban sus prácticas académicas pernoctaran, actualmente y a causa de la inseguridad se le robaron el techo y todos los accesorios de los baños al igual que el cableado eléctrico y las puertas, prácticamente la desvalijaron. Para el caso de Boca de Monte, existe una construcción estructurada donde funcionan las oficinas, el depósito de insumos, un aula o salón de clase, un depósito de herramientas, el estacionamiento del tractor y del camión, una cocina, y corredores amplios. Además de esta estructura se cuenta con corrales techados para el resguardo de los ovejos y las cabras, al igual que el establo para el ganado vacuno, dividida a su vez la extensión de terreno en cuatro (4) potreros y el área para siembra de los cultivos. Uno de los problemas fundamentales es la

falta de un pozo de agua profunda pues no se cuenta con agua potable llegada por tubería sólo la que se obtiene a través del camión cisterna traída desde el pueblo.

IFD3: En la finca contamos con una casa que sirve de residencia para los vigilantes, allí funciona la oficina, el depósito de materiales, cuando trabajamos con abejas se utiliza un cuarto para desarrollar las tareas; existe un salón grande que lo dividimos en dos, la mitad para impartir las clases y la otra mitad para el resguardo de las herramientas; una instalación pequeña donde tenemos el lombricario y el establo de los ovejos; un pequeño galpón donde están los conejos y el espacio para los pollos y las instalaciones de las cochineras que actualmente se encuentran un poco abandonadas porque no están en uso.

8) ¿Qué otros espacios serían necesarios para desarrollar de todo lo programado?

IFD1: Analizando a profundidad no, ya que harían falta otras estructuras más especializadas donde se incluiría un laboratorio de genética animal, uno de Biotecnología y otro de patología vegetal para mejorar las especies y poder ayudar a los productores de la zona de influencia, un salón de usos múltiples para realizar charlas y conferencias dedicado solo al área de Aural y Agropecuaria, acondicionado con todos los implementos necesarios para su normal funcionamiento; mejorar los establos adaptándolos a los adelantos tecnológicos hoy existentes, incluyendo cerca de ellos un área de beneficio para el procesamiento de carne.

IFD2: Faltan muchísimas cosas que son muy necesarias ya sea que nos definamos como Unidad de Producción o como Estación Experimental, tanto para uno como para el otro, se debieran de tecnificar mejor los establos, es decir, colocarle sus bebederos automáticos, su coso y su embarcadero, la sala de ordeño mecánico, instalaciones para baño del ganado, una planta

para procesar el alimento concentrado que hoy está tan caro, un cuarto para matadero y beneficio de los animales, así como un espacio donde se puedan procesar los productos cárnicos; para mejorar la productividad debiera de existir un laboratorio de genética animal para aprovechar todos los conocimientos que poseen muchos profesores del área y que están subutilizados, con ello se podría realizar un mejor acompañamiento a los productores de la región y se podrían ampliar el número de proyectos socio comunitarios y socio productivos que se desarrollan.

IFD3: Lo primero es la construcción de un laboratorio apícola con todos sus implementos, ya que actualmente estamos trabajando con las uñas, hace falta también un laboratorio de genética animal para así servir de apoyo a los productores de la región; que se traslade el laboratorio de biotecnología que está en la sede del pedagógico para aquí darle un mejor uso, acondicionar el galpón de los conejos y los pollos para que cumpla con todas las normas de salubridad y productividad; incluir un área de beneficio para los animales, incluir un área de transformación de los productos en otros ya elaborados para mejorar su margen de ganancias, sería como el laboratorio de industrias alimenticias que se está construyendo en la universidad poder trasladarlo para acá y darle un mejor aprovechamiento a los recursos, pero antes que todo lo anterior necesitamos que nos arreglen la vía de acceso ya que actualmente se encuentra muy deteriorada. Los cochinos son un negocio rentable, nosotros los suspendimos por el problema del alimento, pero si pudiéramos instalar una planta procesadora de alimentos sería grandioso, pero para ello también tendríamos que recuperar las cochineras acondicionándolas a las exigencias de hoy.

9) ¿Podría ser más específico relacionado a lo necesario en los establos?

IFD1: Considero que los establos debieran de tener bebederos automáticos para los animales, corrales específicos para zona de parto, de reproducción,

de cuarentena en caso de presentarse una enfermedad endémica; incluir corrales para la cría de cerdos, y cerca de ellos un área de matadero que cumpla con todas las especificaciones sanitarias y de seguridad con un espacio anexo donde pueda incluir un laboratorio de industrias alimenticias donde se procese la carne y sus derivados, al igual que la leche, para mejorar la productividad. También se hace necesario la incorporación de nuevos bioterios que permitan la diversificación de los ingresos en las diferentes épocas del año.

IFD2: Bueno es importante destacar que se requiere mejorar las instalaciones de las diferentes especies de animales, así como lo referente a material para los cultivos.

IFD3: Primero y principal más obreros, mínimo tres, para poder clasificarlos en tareas específicas, y así quedaría mejor distribuido el trabajo, falta también un médico veterinario que este al pendiente de la salud de los animales pues nosotros tenemos conocimientos, pero no especializados.

Procesos gerenciales y de administración en las unidades de producción y aplicación de la universidad

10) ¿Cuáles son los procesos que a nivel gerencial y administrativo se llevan a cabo dentro de las unidades de producción y aplicación

IFD1 Administrativamente hablando me toca encargarme de supervisar el personal obrero y de vigilancia que realicen sus tareas a cabalidad, así mismo asignar dichas tareas en las labores agropecuarias, supervisar el rebaño de ovejos, las jaulas de los conejos, realizar cuadros estadísticos de nacimiento y mortalidad, realizar las ferias de verduras para vender los productos, elaborar los informes de ejecución de metas mensuales, entregar informe de ingresos y egresos, solicitar insumos a la administración, así mismo hay que presentar el informe semestral a la subdirección de docencia para su posterior remisión a la dirección. Asistir a las coordinadoras nacionales de Educación Rural. En términos generales me toca hacer las veces de administrador. Gerente, técnico y demás, por eso hemos solicitado

muchas veces que se defina mis responsabilidades, pero no he obtenido respuesta.

IFD2. los procesos administrativos que me toca desarrollar están sujetos a los lineamientos emanados de la Dirección del pedagógico pues es al Decano a quien tengo que rendirle cuentas, me corresponde supervisar los procesos relacionados con la producción traslado y comercialización de los frutales que se encuentran en una unidad de producción, visitar las dos unidades de manera constante para estar pendiente tanto del ganado como de los otros rubros en producción. Asignarle tareas al personal de servicio para que se cumplan a cabalidad a pesar que la situación que vivimos económicamente nos pone muchas limitantes. Hay que cargar todo lo relacionado al plan operativo anual y elaborar los informes de gestión mensuales. En materia de ganado estamos atados de manos, no se puede vender ni permutar para mejoramiento genético pues la responsable de bienes nacionales no nos lo permite. tenemos varias cabezas de ganado y no podemos sacar provecho de ellas porque no hay un lineamiento claro a nivel de administración que nos permita hacer uso de ellos. Yo hago rendir lo poco que nos dan y en medio de la crisis seguimos subsistiendo.

IFD3 administrativamente existe una línea jerárquica o cadena de mando a la cual le debo rendir informes, en primer lugar, está el departamento de agroindustrial al cual yo debo reportarle todo, él le presenta sus informes al subdirector de docencia y este a su vez a la dirección, todos estos trámites burocráticos atrasan los procesos, sería más fácil si nosotros pudiéramos producir, vender e invertir de nuevo en la finca, creo que obtendríamos mayores ganancias y más productividad. Mi trabajo administrativo consiste en estar pendiente del trabajo de los obreros, asignar sus tareas, ayudarlos en las mismas, ayudar en el saneamiento de los ovejos, cuando trabajamos con abejas me toca elaborar los informes, comercializar la miel, elaborar los informes para entregar, calcular los ingresos y las ganancias si es que existieran y presentar un proyecto de inversión.

11)¿Cómo y de qué manera se aprovechan los recursos que se obtienen por la venta de productos obtenidos de la unidad?

IFD1: Allí tenemos uno de los principales problemas en materia económica, ya que todo el producto de las ventas ingresa a la universidad a la cuenta de

ingresos propios que es como un pote donde llegan todos los recursos producidos por la sede, pero estos recursos después de que ingresan a esa partida general es muy difícil que retornen a nuestra unidad de producción, ya que vienen a suplir todas las necesidades que presentan todas las dependencias, es decir se vuelve sal y agua, nosotros hemos solicitado en diversas ocasiones que se cree un fondo para administrar los recursos obtenidos al igual que lo tiene extensión e investigación, serían los fondos de docencia pero hasta el momento ha sido imposible, siempre le presentan trabas.

IFD2: Este es un inconveniente grande y una lucha constante, pues todos los productos de las ventas ingresan al Pedagógico a través de una cuenta de ingresos propios, pero una cuenta general y después es muy difícil recuperarlos ya que son destinados a cubrir las insuficiencias presupuestarias de todas las dependencias y para nosotros por estar más lejos nos dejan de últimos, hemos insistido en repetidas ocasiones que docencia debía manejar los recursos a través de una caja chica o un fondo donde podamos rendir cuentas y suplir nuestras necesidades en tiempo real y más rápido, pero ha sido imposible, ellos no comprenden que los animales no esperan y por falta de comprar una medicina o un alimento a tiempo se pueden generar pérdidas incalculables, ellos creen que esto se puede manejar como cualquier otra dependencia de la universidad y no es así, nosotros tenemos características diferentes y por tal debieran de tratarnos de manera especial.

IFD3: Anteriormente pretendían que todo ingresara a la cuenta de ingresos propios de la universidad pero esos recursos no los volvíamos a ver, entonces logramos un acuerdo y lo que se produce en la estación se le invierte a la misma por ejemplo el producto de la venta de miel que es lo que siempre nos ha ayudado se invierte en la compra de repuestos para las guadañas, en nylon, cuchillas, en matamalezas, en alambre y así

sucesivamente al igual que el producto de la venta de animales se invierte en ellos con rendición de cuentas a través de facturas tanto a la Subdirección como a la Dirección del Instituto.

12) A través de la conversación hemos conocido de varios problemas que se presentan para el manejo productivo de la unidad, ¿faltaría mencionar alguno?

IFD1: Se me escapaba uno, la inseguridad, debido a la situación país hoy día se ha hecho frecuente la práctica de diferentes robos tanto de animales como de los pocos insumos, la población tiene hambre y lo primero que hacen agarrar lo que esté más cerca. Estos robos se intensifican en época de vacaciones ya que no se cuenta con la supervisión continua del personal de la Universidad y solo se tiene la presencia de la empresa de vigilancia privada la cual en la mayoría de los casos de robo no ha respondido con el resarcimiento del dinero producto de las pérdidas. Considero que la entrevista está bastante completa, espero contar con su apoyo si es necesario profundizar en algún otro aspecto. Muchísimas gracias. A Ud. por tomarme en cuenta, espero haber contribuido en algo a su investigación.

IFD2: Uno nuevo y que cada día se torna más preocupante, la seguridad, ya que los continuos robos de que somos víctima nos tienen azotados y desmotivados, ya inclusive no podemos aprovechar los potreros más lejanos ni siquiera durante el día pues se nos roban el ganado, han tenido el descaro de matar las reses y pelarlas dentro del mismo potrero y no nos dejan ni las patas, esto nos acarrea problemas administrativos y hasta judiciales porque hay que justificar ante la oficina de Bienes Nacionales y la policía Judicial haciéndonos perder tiempo y recursos pues hasta ahora nunca hemos recuperado nada. La Oficina de Bienes Nacionales, también se constituye en un problema para nosotros pues muchas veces no se pueden vender los semovientes ni siquiera para mejorar el pie de cría o suplir una necesidad urgente, pues ellos lo prohíben, sin tener el conocimiento que se debe

renovar la línea genética de reproducción para evitar mal formaciones y aberraciones, por ejemplo, no podemos quedarnos con un toro, un ovejo o un carnero reproductor durante mucho tiempo, pues empezarían a realizarse cruces con la misma familia, originando los problemas que mencioné anteriormente. Ese aspecto también debiera de tener una normativa o regulación especial que permita el progreso de la Estación y no su atraso y retroceso. Muchas gracias por dedicarme su tiempo, desearía saber, si llego a necesitar profundizar en otros aspectos me brindara la misma ayuda. Si, con mucho gusto, por aquí estamos a la orden.

IFD3: Primero mejorar los canales de comunicación, eliminar tanto trámite para la compra de insumos permitiéndonos la compra directa, con ello ahorraríamos bastante, flexibilizar las exigencias de la oficina de bienes nacionales pues ellos tratan los animales como si fueran objetos y no toman en consideración que son seres vivos que tienen necesidades inmediatas. Muchísimas gracias por su participación y colaboración, espero que si se necesita profundizar en algún aspecto nos brinde su colaboración de nuevo.