



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN**



**VISIÓN DE UNA GESTIÓN PARA LA FUNCIÓN DE EXTENSIÓN
UNIVERSITARIA EN EL INSTITUTO DE MEJORAMIENTO
PROFESIONAL DEL MAGISTERIO DESDE LA PERSPECTIVA
DE LA GERENCIA SOCIAL**

**Trabajo de Tesis Doctoral presentado como requisito parcial para optar al
Grado de Doctor en Educación**

**Líneas de Investigación: Generación del Conocimiento desde la Extensión Universitaria
y Gerencia Educativa**

**Autora: MSc. Yajaira Olmos de Guzmán
Tutora: Dra. Beatriz Ramírez Hernández**

Caracas, julio de 2021



**VISIÓN DE UNA GESTIÓN PARA LA FUNCIÓN DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA EN EL
INSTITUTO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO DESDE LA PERSPECTIVA
DE LA GERENCIA SOCIAL**

Por: Yajaira Olmos
C.I. N° 11.928.008

Tesis Doctoral en el Doctorado en Educación, **Aprobada** en nombre de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, por el siguiente jurado, en la ciudad de Caracas, a los veintitrés días del mes de julio de 2021.

DRA. TALIA MATHEUS
C.I. N° 6.251.569
JURADO

DRA. LIZ URDANETA
C.I. N° 9.310.316
JURADO

DRA. EVELYN EREÚ
C.I. N° 9.504.049
JURADO

DRA. MARÍA TERESA CENTENO
C.I. N° 3.986.166
JURADO

DRA. BEATRIZ RAMÍREZ
C.I. N° 6.373.845
TUTORA

Primera copia para el Estudiante

DEDICATORIA

A Dios, a Jesucristo, a la Virgen María, la Madre María de San José, San Onofre y todos mis Santos por ésta oportunidad, por permitirme culminar esta etapa, en mi vida.

A mi familia por su constante apoyo y solidaridad durante la realización de este trabajo, por lo que éste triunfo, también es de ustedes.

A mi esposo Juan Luis por transmitirme impetuosamente el deseo de superación requerido para conseguir el crecimiento personal y el éxito profesional.

A mis hijos María José y Juan Luis, quienes me contagiaron de ese entusiasmo inocuo que se necesita para que los sueños se hagan realidad.

A mi Tutora Dra. Beatriz Ramírez por sus valiosas asesorías y dedicación en pro de la culminación de éste trabajo, sus méritos se traducen en los créditos que representa éste esfuerzo.

A los Actores Sociales registrados en éste Trabajo, sus aportes permitieron el logro de los objetivos propuestos en esta investigación.

A los Doctores Milagros Abreu, Toledo Paulos Gomes, Liz Urdaneta, Luis Manuel Pacheco, Moraima Estévez, Arístides Hernández, Melida Quijada, sus asesorías, recomendaciones y sugerencias fortalecieron no sólo ésta investigación, sino además, mi espíritu para alcanzar esta meta.

A mis Compañeros de Estudios del Doctorado por sus constantes estímulos, apreciados consejos y orientaciones e incondicional apoyo.

A quien en vida fue un excelente Profesor y Compañero de Estudio del Doctorado: Nelson Ramos, tu legado siempre estará presente en mis pensamientos y en mi accionar.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma, contribuyeron en la materialización de esta tesis.

A todos Gracias!.

ÍNDICE

LISTA DE CUADROS.....	pp. vii
LISTA DE GRÁFICOS.....	viii
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
 CAPÍTULO	
I CONTEXTO SITUACIONAL PROBLEMÁTICO	
Contextualización y Aproximación a la Situación Problemática.....	4
Planteamiento del Problema.....	6
Interrogantes de la Investigación.....	15
Objetivos de la Investigación.....	16
Objetivo Fundamental.....	16
Objetivos Específicos.....	17
Justificación de la Investigación.....	17
Vinculación con la Línea de Investigación.....	19
 II CONTEXTO REFERENCIAL FUNDAMENTADO	
Marco Referencial.....	21
Internacional.....	21
Nacional.....	26
Referentes Teóricos.....	31
La Extensión como Función Universitaria.....	32
La Extensión Universitaria en la UPEL.....	34
Naturaleza.....	34
Propósitos.....	35
Características.....	36
Valores.....	37
Ámbito de Acción de la Extensión Universitaria en la UPEL.....	40
Estructura Organizativa de la Función de Extensión en el IMPM	42
Modelos de Gestión.....	44
Modelo de Gestión aplicado para la Ejecución de la Función de Extensión en el IMPM.....	48
La Responsabilidad Social	51
La Responsabilidad Social y la Función de Extensión Universitaria	52
La Gerencia.....	54
Funciones Gerenciales.....	54
La Gerencia Social.....	55
Concepción.....	56
Principios.....	57
Características.....	59
Dimensiones.....	60

	pp.
El Gerente Social.....	62
Habilidades del Gerente Social.....	62
La Gerencia Social en el Ámbito Universitario.....	66
Fundamentos Estratégicos de la Gerencia Social.....	69
Estrategias de Gestión de la Gerencia Social.....	73
Gestión y Gestor Social.....	75
El Gestor de la Extensión Universitaria.....	80
Referentes Legales.....	83
III CONTEXTO METODOLÓGICO ESTRUCTURANTE	
Fundamentaciones Estructurales.....	90
Fundamentación Ontológica.....	90
Fundamentación Epistemológica.....	90
Fundamentación Axiológica.....	91
Aprestos Metodológicos.....	92
Paradigma de Investigación.....	92
Método de Investigación.....	92
Escenario y Actores Sociales.....	93
Escenarios.....	93
Actores.....	94
Técnicas e Instrumentos para la Recolección de la Información.....	94
Técnicas.....	94
Instrumentos.....	96
Credibilidad y Fiabilidad.....	98
Credibilidad.....	98
Fiabilidad.....	99
Procedimientos para la Interpretación de los Hallazgos de la Investigación.....	99
Categorización.....	99
Estructuración.....	100
Triangulación.....	100
Contrastación.....	100
Teorización.....	100
IV HALLAZGOS SUSTANTIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	
Principales Hallazgos de la Investigación.....	102
Interpretación de los Hallazgos y Resultados Obtenidos.....	112
Categorías y Subcategorías Emergentes.....	114
Categoría: Concepción Ontoepistemológica de la Extensión Universitaria.....	114
Categoría: Gestión de la Responsabilidad Social Universitaria.....	119
Categoría: Modelos y Estrategias de Gestión de la Gerencia Social en el ámbito universitario.....	123
Relación, Aproximación, Validación y Contrastación entre Categorías y Subcategorías Emergentes.....	131
V PERSPECTIVAS Y PROSPECTIVAS DE LA INVESTIGACIÓN..	138

	Perspectivas.....	pp. 138
	Prospectivas.....	141
VI	VISIÓN DE UNA GESTIÓN PARA LA FUNCIÓN DE LA EXTENSIÓN UNIVERSITARIA EN EL IMPM DESDE LA PERSPECTIVA DE LA GERENCIA SOCIAL.....	143
	Prospectiva de una Visión de Gestión bajo un enfoque organizacional basado en la Gerencia en Redes.....	145
	Prospectiva de una Visión de Gestión bajo un enfoque estratégico basado en la Gestión de Proyectos y en la Gestión y Socialización del Conocimiento.....	150
	Prospectiva de una Visión de Gestión bajo un enfoque operacional del Gerente Social Extensionista.....	155
	CONSIDERACIONES Y REFLEXIONES FINALES.....	160
	Consideraciones Finales.....	160
	Reflexiones Finales.....	161
	REFERENCIAS.....	164
	ANEXOS.....	170
	A Disponibilidad Digital en Cuarentena.....	170
	B Guion de Entrevista.....	191

LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	Estructura Organizacional y Funcional de la Extensión Universitaria en las Principales Universidades Públicas Venezolanas.....	10
2	Ámbito de Acción de los Programas y Unidades de Extensión Universitaria en la UPEL.....	41
3	Componentes de la Caja de Herramientas del Gerente Social.....	68
4	Matriz de Construcción del Guion de Entrevista.....	97
5	Categorías Preestablecidas.....	98
6	Estructuración General de los Hallazgos de la Investigación.....	104
7	Reducción de datos por similitud de códigos.....	110
8	Sistema de Codificación y Categorización.....	111
9	Definición Categorical.....	130
10	Aproximación teórico-empírica entre las categorías emergentes de la investigación.....	132
11	Matriz del proceso de Triangulación y Contrastación de la información...	133

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp
1 Organigrama de la Subdirección de Extensión del IMPM.....	44
2 Articulación de las Funciones Universitarias.....	53
3 Factores Estructurantes de la Gerencia Social.....	56
4 Fundamentos Estratégicos de la Gerencia Social.....	72
5 Estrategias de Gestión de la Gerencia Social en el ámbito universitario.....	73
6 Fundamentaciones Estructurales de la Investigación.....	91
7 Fases para la interpretación de los Hallazgos de la Investigación.....	101
8 Categorías de la Investigación.....	113
9 Concepción Piramidal de la Ontoepistemología de la Extensión Universitaria.....	116
10 Categoría: Concepción Ontoepistemológica de la Extensión Universitaria.....	117
11 Componentes de la Cultura Organizacional.....	120
12 Categoría: Gestión de la Responsabilidad Social Universitaria.....	121
13 Categoría: Modelos y Estrategias de Gestión de la Gerencia Social en el ámbito Universitario.....	125
14 Decálogo del Perfil del Gerente Social Extensionista.....	128
15 Relación entre las diferentes categorías y subcategorías de la investigación.....	131
16 Perspectivas y Prospectivas Institucionales.....	142
17 Prospectiva de una Visión de Gestión.....	145
18 Gestión de Redes Organizacionales.....	146
19 Gestión de Proyectos y Socialización del Conocimiento.....	152
20 Gestión del Gerente Social Extensionista.....	156



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GERENCIA DEL CONOCIMIENTO DESDE LA EXTENSIÓN UNIVERSITARIA Y GERENCIA EDUCATIVA



**VISIÓN DE UNA GESTIÓN PARA LA FUNCIÓN DE EXTENSIÓN
UNIVERSITARIA EN EL INSTITUTO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL
MAGISTERIO DESDE LA PERSPECTIVA
DE LA GERENCIA SOCIAL**

**Trabajo de Tesis Doctoral presentado como requisito parcial para optar al
Grado de Doctor en Educación**

Autora: Yajaira Olmos de Guzmán

Tutora: Beatriz Ramírez Hernández

Fecha: julio de 2021.

RESUMEN

El presente Trabajo tiene como propósito generar una aproximación teórica acerca de la visión de una Gestión para la Función de Extensión Universitaria en el Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio desde la perspectiva de la Gerencia Social, que permita potenciar su efectiva interacción con las comunidades de su área de influencia organizacional. Esta investigación se sustentó, en los postulados de la Gerencia Social y en las diversas normativas de Extensión de la UPEL y autores connotados. El estudio está enmarcado en el Paradigma Interpretativo y en el Método Fenomenológico. Los actores sociales están representados por los Coordinadores de los Programas de Extensión del IMPM. Para la recolección de la información se utilizaron las técnicas de la Observación Participante y la Entrevista en Profundidad y como instrumento, el Guion de Entrevista. Así, el análisis de los datos develó la presencia de tres categorías emergentes: Concepción Ontoepistemológica de la Extensión Universitaria, Gestión de la Responsabilidad Social Universitaria y Modelos y Estrategias de Gestión de la Gerencia Social en el ámbito universitario, dentro de un cambio de paradigma que interpreta las demandas de los actores sociales en respuestas a las necesidades de transformación de la sociedad, así, como los retos que señalan la implementación de los fundamentos estratégicos de la Gerencia Social, que permitan una prospectiva organizacional, estratégica y operacional, con proyección de una gestión orientada hacia la formación integral del ciudadano que se sienta efectivamente comprometido y sensibilizado con su entorno como cimiento de una gerencia con pertinencia social, que promueve la construcción de nuevos escenarios para el abordaje y la resolución efectiva de la problemática comunitaria, que coadyuven en la promoción del desarrollo social, bajo un nuevo compromiso ético con la sociedad y en el marco de la gestión transcompleja del mundo actual.

Descriptor: Extensión Universitaria, Responsabilidad Social, Modelos Gerenciales para la Función de Extensión, Gerencia Social, el Gerente Social, Compromiso Ético.

INTRODUCCIÓN

Estamos en presencia de un nuevo orden social, de experimentación y puesta en práctica de nuevos enfoques y teorías organizacionales para la gestión de políticas sociales, con carácter estratégico. Este proceso está despuntando en la mayoría de los países con desarrollo sustentable, expresado a través de la evaluación de su impacto social.

Desde esta perspectiva, las tendencias socioeducativas suponen la adopción de nuevas teorías administrativas y gerenciales emergentes orientadas a transformar o reinventar las relaciones de la universidad con su entorno, en atención a los cambios que demandan la dinámica social.

De esta forma, repensar la función de la Extensión Universitaria desde una nueva visión de gestión, denota la importancia que tiene esta investigación en el marco del proceso de transformación universitaria que impulsa la UPEL, sobre la base de estudios de demandas y de políticas educativas.

En este orden de ideas, López (2008), argumentó lo siguiente:

Para liderar el cambio y la innovación, para reinventar la universidad y lograr su auto reforma permanente en América Latina y el Caribe, es necesario tener voluntad política de cambio, un proyecto institucional sólido, una amplia información sobre la universidad en las distintas regiones y países, y conocimiento acerca de experiencias relevantes de transformación universitaria. (p.14)

Los acelerados cambios que vivimos, producto de la expansión permanente del conocimiento y de los avances tecnológicos, señala una nueva forma de aprehensión de la realidad social, que plantea el reconocimiento de un problema de investigación susceptible de teorizarse a partir del estudio de la relación universidad-sociedad, donde la situación, desafíos y perspectivas de la Extensión Universitaria imponen un nuevo escenario a las universidades para el cabal cumplimiento de su misión social,

que le imprime, en consecuencia, una dinámica diferente a la gestión de esta importante función en las universidades venezolanas.

En una visión prospectiva de la Extensión Universitaria, la gerencia cobra importancia en el ámbito de una efectiva integración con las comunidades de su área de influencia organizacional, de allí que el propósito fundamental de esta investigación sea generar una aproximación teórica de la visión de gestión para la función de Extensión Universitaria en el Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio desde la perspectiva de la Gerencia Social, que permita potenciar tal integración.

En este sentido, la Gerencia Social se sustenta en las políticas sociales, que parte del estudio de las necesidades sociales, cuyo accionar subyace en los elementos teóricos y metodológicos consolidados provenientes de distintas disciplinas que se van generando con el análisis sistemático de experiencias, las cuales pueden derivarse del contexto educativo y no exclusivamente del ámbito gerencial.

La necesidad de consolidar la interacción y responsabilidad social que este Instituto y, por proyección, las universidades del país, deberán mantener con las comunidades de su entorno, para que de manera sinérgica, coparticipativa, integrada y eficiente, se materialice de manera recurrente esta fusión cultural entre ambos entes sociales, señala la pertinencia de este tipo de investigación.

El presente trabajo está estructurado en cinco capítulos, que se describen a continuación:

El primer Capítulo abarca el “Contexto Situacional Problemático”, que incluye en la Contextualización y Aproximación a la Situación Problemática, el Planteamiento del Problema, las Interrogantes y Objetivos de la Investigación, además de la Justificación y Vinculación con la Línea de Investigación.

El segundo Capítulo comprende el “Contexto Referencial Fundamentado”, relacionado con el marco referencial, es decir, los antecedentes, además de los referentes teóricos y legales.

El tercer Capítulo contempla el “Contexto Metodológico Estructurante”, vinculado con el abordaje metodológico que señala el paradigma, método, modalidad y técnicas de investigación, además del instrumento, escenario, actores sociales y procedimientos para la interpretación de los hallazgos, entre otros aspectos.

El cuarto Capítulo refiere los “Hallazgos Sustantivos de la Investigación”, incluye principales hallazgos, interpretación, resultados obtenidos de la investigación, además de la relación entre las categorías y subcategorías emergentes, entre otros aspectos.

El quinto Capítulo señalan las “Perspectivas y Prospectivas de la Investigación”, en torno a la temática abordada.

El sexto Capítulo considera la “Visión de Gestión para la Función de la Extensión Universitaria en el IMPM, desde la perspectiva de la Gerencia Social”, que abarca la prospectiva de gestión bajo un enfoque organizacional, estratégico y operacional.

Por último, se incorporan las “Consideraciones y Reflexiones Finales”, además de las “Referencias” y “Anexos”, los cuales incluyen los instrumentos aplicados.

Dentro de los aportes más relevantes que denota este estudio destacan, los desafíos que implican un cambio de paradigma que interprete las demandas de los actores sociales en respuestas a las necesidades de transformación de la sociedad, así, como los retos que señalan la implementación en el ámbito universitario de los fundamentos estratégicos de la Gerencia Social, que permitan una prospectiva organizacional, estratégica y operacional, con proyección de una gestión orientada hacia la formación integral del ciudadano que se sienta efectivamente comprometido y sensibilizado con su entorno como cimiento de una gerencia con pertinencia social, que promueve la construcción de nuevos escenarios para el abordaje y la resolución efectiva de la problemática comunitaria, que coadyuven en la promoción del desarrollo social, bajo un nuevo compromiso ético con la sociedad y en el marco de la gestión transcompleja del mundo actual.

CAPÍTULO I

CONTEXTO SITUACIONAL PROBLEMÁTICO

Contextualización y Aproximación a la Situación Problemática

En el contexto mundial, el siglo XX fue considerado como la época de mayor expansión de la Educación Universitaria, en la cual se observaron cambios profundos en sus modelos de funcionamiento, producto de las demandas de la comunidad intrauniversitaria, pues se les solicitaba una diferente y mayor presencia hacia el entorno, ya no solo como órganos de promoción cultural y del progreso científico y tecnológico, sino también como entes para el mantenimiento del desarrollo económico y como centro de suministro de servicios sociales a través de la “Responsabilidad Social”, obligación ineludible de su misión al compartir la cultura y conocimientos con las comunidades de su área de influencia organizacional, para atender a sus reales necesidades o problemáticas.

En ese sentido, según señala Arocena (2001), “la responsabilidad de promover y coordinar las acciones que para ese fin implementaron las organizaciones universitarias, fue conferida a la Extensión, la cual es una función sustantiva de las universidades”(p.72). De allí, que con base en esa afirmación, podemos inferir que la Extensión es esencial con respecto a los fines últimos de la Educación Universitaria y posee una importancia similar a las funciones de Docencia e Investigación.

Según lo previamente esbozado, consideramos fundamental abordar en relación con la Educación Superior (hoy denominada: Educación Universitaria y estructurada como un subsistema del sistema educativo nacional, de acuerdo con lo pautado, el Artículo 25° de la Ley Orgánica de Educación (2009) de la República Bolivariana de Venezuela), lo referido por la UNESCO (2009), en donde se precisaba que:

La relevancia de la Educación Superior debe evaluarse según la correspondencia entre lo que la sociedad espera de las instituciones y lo que ellas hacen. En razón de lo cual, deben reforzar sus funciones de servicio a la sociedad, sus actividades encaminadas a

erradicar la pobreza, la intolerancia, la violencia, el analfabetismo, el hambre, el deterioro del medio ambiente y las enfermedades, principalmente mediante un planteamiento interdisciplinario y transdisciplinario, para analizar los problemas y las cuestiones planteadas con una visión integradora. (p.9)

Desde este punto de vista, podemos inferir la importancia que tiene el trabajo mancomunado que debe existir entre la universidad y la comunidad para el logro de una sociedad mejor, con mayor conciencia en relación con el quehacer social.

Desde esta perspectiva, la universidad venezolana y, en este caso, más específicamente, el Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio (IMPM), tiene dentro de sus compromisos, atender a la responsabilidad social que en el marco de sus funciones conlleva, siendo un factor fundamental para su ser ontológico como ente formativo y constructivo, la búsqueda de la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre para un acercamiento efectivo con sus comunidades del área de influencia organizacional.

Lo indicado, subyace en lo prescrito en el Artículo 2° de la Ley de Universidades y su Reglamento (1970), el cual señala que: “Las Universidades son instituciones al servicio de la Nación y a ellas corresponde colaborar en la orientación de la vida del país, mediante su contribución doctrinaria en el esclarecimiento de los problemas nacionales”.

Mi condición como Coordinadora Institucional de Programas Especiales de la Subdirección de Extensión, me permitió asumir un doble rol como observadora y participante, además de obtener como sujeto activo, una perspectiva más precisa de los problemas sociales del grupo estudiado, como resultado de la interacción socializadora con los actores sociales, lo que me ha proporcionado una visión cada vez más generalizada del contexto situacional nacional actual, en donde el recurso humano universitario quien hace un aporte permanentemente para educar, ha tenido que abordar y enfrentar, diversas condiciones adversas para su efectivo desempeño, las cuales forman parte de su cotidianidad, manteniendo una lucha permanente por las reivindicaciones y beneficios laborales, pues al igual que muchos de los trabajadores del país reciben y sienten los efectos derivados de la problemática, tanto

interinstitucional como intrainstitucional, permeadas de condiciones de confrontación en el comportamiento de los actores sociales del entorno socioeconómico y político donde conviven.

Ello implica, que dada la problemática que hoy se vive en las universidades venezolanas, como resultado de las políticas públicas en educación universitaria implementadas en las últimas dos décadas, es imprescindible que las universidades asuman su trascendental papel en la búsqueda de orientaciones que puedan convertirse en soluciones para los grandes, variados y transcomplejos problemas, ir en concordancia y en tiempo real con las necesidades de las comunidades para favorecer las salidas adecuadas a los conflictos actuales, siendo estos más complejos por las actuaciones desfasadas de los sectores u organismos designados para el abordaje y manejo de tales circunstancias vivenciales, que abarca la gestión social.

Ante lo expuesto, considero que la función de Extensión Universitaria es la ventana ideal para hacer posible la satisfacción de tales necesidades y complejidades por su capacidad de interacción y sinergia efectiva que ella comporta para con las comunidades del área de influencia organizacional donde aplica, dado que la considero como la ventana por la cual la comunidad nos otea para validar nuestra actuación institucional en el contexto social donde organizacionalmente, los que hacemos vida activa en las universidades, operativamente nos desenvolvemos.

Planteamiento del Problema

Es indudable que en el momento actual, las instituciones de Educación Universitaria se enfrentan a un nuevo contexto que plantea desafíos de gran envergadura como resultado de los constantes cambios que experimenta la sociedad en todos sus ámbitos, que las obligan asumir su trascendental papel en la búsqueda de orientaciones que permitan dar respuesta a los variados y transcomplejos problemas que impide el cumplimiento de su misión social, por lo que renovar o redefinir sus funciones, sus realizaciones o ejecutorias, así como sus modelos de gestión para desarrollar su operatividad y eficiencia, representa un reto en medio de este vertiginoso e imprescriptible devenir.

La concepción, situación estructural, desafíos y perspectivas de la función de Extensión, imponen un nuevo escenario a las universidades venezolanas para el cumplimiento de su misión y responsabilidad social, lo que le imprime, en consecuencia, una dinámica diferente a la relación universidad-sociedad, de conformidad con lo señalado en las Políticas de Extensión (1997:8), relacionadas con la generación de servicios y productos que respondan a las necesidades, requerimientos y expectativas académicas, culturales, informativas, tecnológicas, deportivas y recreativas de la comunidad, que facilitan el acceso y participación de las comunidades intra y extra universitarias en las actividades de Extensión.

De igual modo, forma parte de las Políticas de Extensión, la necesidad de promover alianzas y convenios de cooperación con organismos internacionales, nacionales, regionales y locales, tanto públicos como privados para el desarrollo de programas y proyectos de interés común, que fomenten los valores de la Extensión Universitaria en el desarrollo de las actividades con la comunidad, que impulsen acciones orientadas al afianzamiento de la identidad regional y nacional.

Desde la perspectiva de los actores sociales se evidencia una entropía organizacional en la Subdirección de Extensión del IMPM, que motiva a hacer una revisión de su funcionamiento, así la gerencia de ésta función, en la última década, se ha caracterizado por las indefiniciones funcionales, que en la práctica se traducen en la desarticulación de las funciones universitarias, lo cual contradice lo normado en su legislación, además de un manejo inadecuado de los modelos y estilos de gestión, que promueven las contradicciones que les son inherentes y que devienen en una concepción trivial y, en muchos casos, con carácter de accesoria que se le otorga a la función de Extensión, lo cual genera una visión de minusvalía o depreciación significativa, en relación con las funciones de Docencia y de Investigación.

En este sentido, para Chacín (2008), el problema de la Extensión radica básicamente en su concepción, situación que caracteriza la situación actual de esta importante función en las universidades venezolanas, de allí que la precipitada autora señaló:

La extensión, no habiendo logrado ni su definición en la institución ni su vinculación con las otras funciones..., es percibida como una función accesorio, que puede ser suprimida o reducida al mínimo sin afectar el trabajo de la institución, situación que caracteriza el estado actual de la función en la mayoría de las universidades. (p. 37)

Es importante acotar, que a más de una década de la publicación de éste estudio, se mantiene ésta situación, desde nuestra percepción y evidencia empírica. No obstante, para Azócar (2012), la Extensión tiene otra concepción, en atención a las siguientes consideraciones:

El tema de la extensión universitaria en Venezuela ha tenido una lectura equivocada. Revisando documentos institucionales, desde la década de los noventa hasta nuestros días, de tres universidades nacionales - Universidad Nacional Abierta (UNA), Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR) y Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ)- se aprecia que el tratamiento dado a la actividad extensionista universitaria gravita en la asignación de funciones culturales y de recreación en las cuales, de manera muy limitada, la participación de las comunidades no va más allá de ser espectadora. Todo aquello planificado y organizado para potenciar la relación universidad-comunidad, se circunscribe a eventos pensados por la comunidad universitaria y no discutidos o concertados con las comunidades. (p. 24)

En atención a lo tipificado, la concepción predominante en las universidades venezolanas reducen la gestión de la Función de la Extensión a la difusión y organización de actividades culturales y recreativas, lo que limita su campo de acción y la participación de los diversos actores de las comunidades intra y extrauniversitarias. Sin embargo, y con base en los planteamientos referidos en líneas precedentes, no es un secreto, el hecho de que en algunas universidades venezolanas predominen la concepción de la Extensión como una función no trascendente, complementaria, desvinculada de la vida academicista, siendo relegada a un segundo plano, así lo evidencia la poca interiorización que tiene dentro del personal académico y del sector estudiantil del IMPM.

Asimismo, favorece modelos y estilos de gestión que condicionan sus indicadores, en términos de participación y productividad, esta última limitada además, por un recurrente presupuesto deficitario, producto de las ineficientes

políticas públicas en educación universitaria, implementadas en las últimas décadas. La Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), única universidad pública venezolana que cuenta con un Vicerrectorado de Extensión en su estructura organizativa, conceptualizó a través de sus Políticas de Extensión (Op.cit), a la función de Extensión como:

Una función esencial de la universidad que demanda acciones y procesos a partir del hacer y del quehacer de la comunidad intra y extra universitaria, con la finalidad de generar y mantener interacciones que contribuyan a promover y fomentar el conocimiento y el desarrollo cultural, a orientar la transformación de la sociedad y a mejorar continuamente la calidad de vida de sus integrantes. (p.7)

Ello implica, que la Extensión Universitaria viene a ser un medio que comporta un proceso de comunicación bidireccional entre la universidad y la comunidad, a través del cual se establece una interacción o sinergia entre ellas y que permite la coparticipación para afrontar de manera colectiva, cooperativa e integral las diferentes problemáticas comunitarias para que; por una parte, las instituciones universitarias puedan cumplir de manera satisfactoria con su responsabilidad social, y por la otra, las comunidades se beneficien, fortalezcan y puedan mejorar su calidad de vida.

Asimismo, y a tenor de lo indicado, resulta relevante señalar lo planteado por Estéves (2006), quien precisaba que:

La función de Extensión, a la par de la Docencia y la Investigación, forma parte integral de la misión de las instituciones de Educación Superior. Las tres funciones deben estar en las políticas y estrategias de las instituciones, apoyándose, interrelacionándose y enriqueciéndose recíprocamente. Resulta indispensable un modelo organizacional acorde con las funciones a cumplir, que fortalezca la cooperación intra, inter y extra institucional.

En este contexto, a través de las diferentes funciones de la universidad se hace Extensión, dado su carácter articulador e integrador. De igual forma, es importante acotar, lo señalado por Chacín (Op.cit), quien esboza a través del diseño de un cuadro estructural comparativo, la concepción y la estructura funcional dentro

del contexto organizacional de la Extensión Universitaria y del cual hago una adaptación, tomando como referentes solamente algunas universidades públicas, que a mi parecer son las más connotadas; a saber:

Cuadro 1

Estructura Organizacional y Funcional de la Extensión Universitaria en las Principales Universidades Públicas Venezolanas

Universidad Pública	Estructura Organizacional	Estructura Funcional
Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL)	Vicerrectorado de Extensión	Función que reviste lo académico, lo sociocultural, lo deportivo-recreativo, atención a las comunidades educativas, servicios de biblioteca y documentación, proyectos especiales, protic y atención al egresado y jubilado.
Universidad Central de Venezuela (UCV)	Dirección de Extensión	Desarrollo de Programas y Proyectos a través de cada una de sus facultades.
Universidad de Carabobo (UC)	Dirección de Extensión y Servicio a la Comunidad	Fortalecimiento a la red Universidad-Comunidad para brindar apoyo a las facultades.
Universidad de Los Andes (ULA)	Dirección General de Cultura y Extensión	Trabajo en Programas y Proyectos culturales a través de sus facultades.
Universidad del Zulia (LUZ)	Coordinación Central de Extensión	Desarrollo de Programas y Proyectos a través de cada una de sus facultades y por convenios.
Universidad Bolivariana de Venezuela (UBV)	Dirección de Extensión Cultural	Planes de Formación, Convenios y Talleres.

Nota: Adaptación: Olmos de Guzmán (2020), tomado de Chacín, B. (2008). **La Generación del Conocimiento en la Extensión Universitaria.** (p. 44-46). Caracas: Subdirección de Extensión UPEL-IMPM.

En este sentido, López Sequera (2008), considera que: “La gestión de la Extensión, debe conceder ayudas para su funcionamiento a través de una estructura que permita incentivos para su realización, políticas de financiación y evaluación para

la obtención de una gestión estratégica de los recursos y resultados” (p.39), y con base en lo expuesto, asumo la pertinencia de la definición de Extensión precisada por Tunermann (2000), cuando la puntualiza como:

La función mediante la cual, la universidad se comunica entre sus pares y abre las puertas hacia el medio que la rodea a través de diversas actividades que se corresponden con sus tareas intrínsecas de Docencia e Investigación y que le permite ampliar el alcance de su labor transformadora.(p.7)

Esta definición, concuerda con lo que Hernández Abreu (2005), argumentó, respecto a que “En el marco de la Extensión la sinergia, equidad, producción de bienes y servicios debe responder a las necesidades e intereses de las comunidades y no a objetivos institucionales”. Asimismo, recalcó, que “en el plano de la gestión y de los procesos que la Extensión conlleva, la realidad demanda que la universidad adopte un nuevo estilo de liderazgo social, acorde con las nuevas tendencias”.(p.44-45)

Desde esta perspectiva, las tendencias socioeducativas suponen la adopción de nuevas teorías organizacionales y gerenciales orientadas a transformar o reinventar las relaciones de nuestra universidad con su entorno, en atención a los cambios que demanda la dinámica social e institucional y al cumplimiento efectivo de la responsabilidad social contraída con la comunidad con la cual se relaciona, que suponen la incorporación de redes de información y alianzas estratégicas, así como el manejo de los recursos materiales, financieros, tecnológicos, entre otros, que definen el nuevo contexto de las realidades sociales, que señala la implementación de modelos o alternativas gerenciales más eficientes para adaptarse a la dinámica compleja del crecimiento de la sociedad venezolana y latinoamericana.

A este respecto, Berman (1997), precisa que: “La Responsabilidad Social tiene que ver con la inversión personal en el bienestar de otros y del planeta y se manifiesta en la forma como vivimos y tratamos a los otros”.(p.34). Ello implica, que la definición efectiva de los indicadores de gestión de la Extensión Universitaria, en términos de políticas, estrategias, insumos, procesos, resultados e impacto social, van

a estar determinados como positivos en la valoración conjunta e integrada que la universidad y la comunidad de manera interactiva le han de brindar como respaldo a su ejecutoria.

De acuerdo con ésto y atendiendo las diferencias propias del contexto, al revisar el escenario particular concerniente a la gestión de la función de Extensión Universitaria ocurrente en el IMPM - Sede Central, en correspondencia con lo señalado en el Plan de Desarrollo UPEL 2014-2019, en su Eje Estratégico: Integración con la Sociedad, que señala dentro de sus objetivos operativos: a). Lograr una mayor participación de la comunidad intra y extra institucional en los programas de Extensión, b). Propiciar la participación de la comunidad universitaria en el desarrollo sustentable de la región, del país y del mundo, c). Desarrollar proyectos que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida del personal jubilado de la universidad y d). Aplicar políticas de alianzas con otras instituciones.

A tenor con lo expuesto, sus indicadores señalan que la Subdirección de Extensión no ha consignado a la Unidad de Planificación y Desarrollo, el Plan Operativo Anual (POA), por lo menos, en los dos últimos años o ejercicios fiscales, según informe presentado por la referida Unidad, lo que se traduce en la poca efectividad del impacto social de las verdaderas labores de Extensión en relación con su entorno, producto de una gerencia cerrada, que no admite una política abierta, lo cual se contrapone con lo que Matsushita (2001), precisa acerca de que la gerencia siempre debe desenvolverse con una "Dirección Abierta", a la que describe de la siguiente manera: "La Dirección Abierta significa confianza en los empleados, comunicación fácil dentro de la organización, alta moral de los trabajadores y, sobre todo, solidaridad organizacional".(p.24), lo cual no se visualiza en ésta Subdirección de Extensión.

De allí, que la pregunta de investigación plantea la siguiente interrogante: ¿Cuál es la situación que enmarca y contextualiza la gestión de la función de la Extensión en el IMPM?.

Es importante acotar, desde mi perspectiva laboral, que durante mucho tiempo, las actividades de Extensión del IMPM en sus diferentes áreas, ocuparon un

lugar privilegiado y reconocido en toda la estructura extensionista de la UPEL, pero lamentablemente, esa posición ha venido disminuyendo a lo largo de los últimos períodos (10 años), y realmente hoy, se denota un declive organizacional en su funcionamiento, efectividad y productividad, el cual se caracteriza fundamentalmente por la recurrencia de un presupuesto deficitario, que no permite satisfacer los requerimientos de mejoras en la infraestructura, dotación de equipos y bienes, adquisición de materiales y suministros para el trabajo en las distintas Coordinaciones y a la cual se le suman las siguientes debilidades:

a.- La limitada interacción efectiva y real con las comunidades del área de influencia organizacional, para coadyuvar de manera pertinente en la solución de su problemática socio-educativa.

b.- Limitación en la captación y contratación del capital o recurso humano necesario para el desarrollo de los diferentes programas y proyectos que satisfagan la misión de la función y, por ende, de su prospectiva operacional.

c.- Un denotado liderazgo con tendencia dogmática, no participativo, donde la figura preminente del Subdirector y las directrices verticalmente planteadas, es lo que determina las ejecutorias en el marco funcional de las diferentes Coordinaciones, limitando su creatividad y productividad.

d.- La no satisfacción de las cuotas de proyección de ingresos propios de las actividades de Extensión, limitando la cobertura de sus necesidades y el cumplimiento de su ejecución presupuestaria, así como con los aportes manifestados para su cuota de participación en los gastos de funcionamiento de la Dirección y otras Subdirecciones, lo cual genera déficit para su efectivo funcionamiento a nivel nacional.

e.- Poca difusión e información de las actividades proyectadas y realizadas a través de las diferentes Coordinaciones Programáticas.

De acuerdo con lo señalado, que en éste modelo de gestión se manifiesta la preeminencia de los intereses del gestor organizacional en la realización de las actividades, dada su connotación burocrática, personalista y centralizadora que lo caracteriza y se obvia, en gran medida, la interacción efectiva, coparticipativa de la

sociedad; relación que debe existir entre las Coordinaciones Institucionales responsables de los diferentes Programas de Extensión y la comunidad donde desarrollan su accionar, para efectivamente atender sus necesidades y coadyuvar a la solución de su problemática.

Lo que a posteriori, casi a manera de augurio, estamos vivenciando hoy en el ámbito de la Extensión Universitaria Institucional, fue planteado por Hernández, C (2004), en los siguientes términos:

La Extensión y su gestión en la organización de la educación superior deberá ser flexible, innovadora, integradora, interactiva, cuyo modelo organizacional esté basado en la participación, en la cual la jerarquía no es la determinante de la eficacia y la calidad, en el entendido que la gestión no es sólo la administración de recursos, sino las políticas coherentes y pertinentes con las necesidades que han de ser satisfechas, de valores que permitan afianzar y revalorizar la Extensión, como lo es el espíritu democrático y el espíritu crítico, la creatividad y la innovación, la pertinencia y pertenencia, la cooperación y la solidaridad, y el mejoramiento progresivo de la calidad de vida. El éxito de la gerencia y en particular el de la extensión, depende ante todo del personal. (p.5)

Lo referido por el precipitado autor y para la fecha con plena vigencia, representa sin duda, una deuda que las universidades aún no han saldado, en lo que respecta al ideario universitario nacional. Por ello, considero que en el IMPM, para satisfacer tal demanda, se debe abordar en todos sus niveles operativos, la función de Extensión desde los postulados, parámetros o fundamentos en cuanto a los principios, características, dimensiones y fundamentos del ámbito de la Gerencia Social, pues infiero que allí estaría la respuesta a la problemática planteada.

Por lo tanto, pareciera perfilarse como fundamental, dadas las condiciones históricas del momento, destacar la importancia que reviste para el desempeño eficiente y efectivo de la gestión de la función de Extensión en el IMPM, el requerimiento a nuestros gerentes de la asunción de un pertinente modelo gerencial participativo, cohesivo, para que de una manera holística, sinérgica, proactiva, bajo

una gestión con visión prospectiva, determinada como un paradigma social emergente: la Gerencia Social, la cual es definida por Kliksberg (1997), como:

“...Un cuerpo de conocimientos y prácticas emergentes que sirven de apoyo a la intervención de los actores sociales involucrados en la resolución de los problemas que entaban el desarrollo social, cuyo objetivo básico es la obtención de resultados positivos administrando el capital social y articulando, a su vez, un nuevo compromiso ético con la sociedad”.(p.7)

Cabe destacar, que ésta conceptualización brinda orientaciones específicas para asumir un cambio o redimensión del modelo de gestión institucional con el cual se operativiza la función de Extensión en el IMPM, que permita revertir la tendencia de los indicadores negativos referidos en líneas precedentes como muy complejos, que durante años la han venido caracterizando, y que coartan, limitan la relación de integración y coparticipación entre la universidad y la comunidad, afectando el abordaje eficiente de sus problemáticas.

Esta situación, ha generado que se perciba la realización de los proyectos y acciones de la función de Extensión como esporádicos o circunstanciales, cuya supina intención sea dar cumplimiento a la proyección institucional, al plan operativo formulado, y no realmente, a la responsabilidad social que como institución universitaria se ha adquirido para con la atención a la problemática de la comunidad de su área de influencia.

Interrogantes de la Investigación

A raíz de los planteamientos expuestos, surgen las siguientes interrogantes de investigación:

Interrogante General:

- ¿Qué trascendencia tendrá construir una aproximación teórica de una visión de gestión para la función de la Extensión Universitaria en el IMPM, que incorpore los fundamentos estratégicos de la Gerencia Social?

Interrogantes Específicas:

- ¿Cómo se caracteriza el modelo de gestión asumido por la gerencia del Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio para la Función de Extensión Universitaria?
- ¿Cuál es la situación actual de la Función de Extensión en el Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio desde las percepciones de sus actores sociales?
- ¿Cómo perciben los Coordinadores Institucionales de los Programas de Extensión Universitaria del Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio, la aplicación de la Gerencia Social en su gestión académica-administrativa?
- ¿Qué aportes ofrece desarrollar una aproximación teórica para la gestión de la Función de la Extensión Universitaria desde la perspectiva de la Gerencia Social?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Generar una aproximación teórica de una visión de gestión para la función de Extensión Universitaria en el Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio desde la perspectiva de la Gerencia Social, que permita potenciar su efectiva interacción con las comunidades de su área de influencia organizacional.

Objetivos Específicos

- Caracterizar el modelo de gestión asumido por la gerencia del Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio para la Función de la Extensión Universitaria.
- Analizar la situación actual de la Función de Extensión Universitaria en el Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio desde las percepciones de sus actores sociales.

- Interpretar las diferentes percepciones de los Coordinadores Institucionales de los Programas de Extensión Universitaria del Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio, con relación a la aplicación de los fundamentos de la Gerencia Social en el marco de su gestión académica - administrativa.
- Construir una aproximación teórica de una visión de gestión para la función de Extensión Universitaria en el Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio desde la perspectiva de la Gerencia Social.

Justificación de la Investigación

En el contexto de las realidades de las comunidades intra y extra universitarias, las cuales exigen acciones y soluciones innovadoras y trascendentes ante las graves dificultades de orden intrainstitucional y de carácter nacional, siendo éstos aún más complejos por las actuaciones desfasadas de los organismos designados para el abordaje de la problemática social y educativa, reviste especial importancia, este tipo de investigaciones, en virtud que el estado actual del conocimiento, precisa de investigaciones relacionadas con ésta esencial función y la Gerencia Social.

Dada la situación descrita y ante la necesidad de generar nuevos escenarios y espacios de gestión que suponen la resignificación de la labor extensionista, adquieren un valor intrínseco las implicaciones, tanto teóricas como prácticas, así como la relevancia y alcance social que señala la implementación de los criterios de aplicabilidad y funcionalidad de los elementos sustantivos que devienen de los fundamentos estratégicos de la Gerencia Social, enmarcados en una gerencia con pertinencia social y pertenencia institucional, en respuesta a una nueva sinergia de la responsabilidad social que conlleva la función social en esta Institución.

En este sentido, la pertinencia de esta investigación está representada en su valor teórico, por cuanto identifica los fundamentos estratégicos de la Gerencia Social que pueden adaptarse dentro del ámbito universitario, así como la fundamentación epistémica que subyace en las prácticas emergentes “que sirven de apoyo a la

intervención de los actores sociales involucrados en la resolución de los problemas que entraban el desarrollo social”, que caracteriza a éste tipo de gerencia.

De igual modo, la relevancia práctica lo constituye el abordaje metodológico que demarca los fundamentos estratégicos de la Gerencia Social, en concordancia y en tiempo real con las necesidades, requerimientos, problemáticas y expectativas académicas, culturales, tecnológicas, deportivas y recreativas de las comunidades intra y extra institucional.

Así, su alcance social, parte de la trascendencia del impacto de la evaluación de las actividades extensionistas, enmarcadas bajo este enfoque, en el estudio epistémico de las realidades comunitarias y en la sensibilidad hacia sus problemáticas, lo cual prioriza la interlocución e interacción de la Universidad con la sociedad y demás organizaciones de carácter nacional e internacional para el diseño y ejecución de proyectos de interés común, que incluyan las alianzas y convenios de cooperación, definiendo así el nuevo contexto de las realidades sociales, pertinente con una alternativa gerencial emergente, como la Gerencia Social.

Asimismo, esta investigación resalta lo planteado por Chacín (Op.cit), con relación a la necesidad de concientizar a la comunidad universitaria en torno al siguiente planteamiento: “no puede existir una perspectiva de la Extensión Universitaria sin el reconocimiento de los espacios institucionales para la praxis”, enfatizando además, que “se requiere retomar los espacios perdidos con base en sus indicadores de gestión”, que permitan por ende, la difusión e información de las actividades proyectadas y realizadas a través de las diferentes Coordinaciones Institucionales de Programas, ello, con la finalidad de contrarrestar los efectos de los indicadores negativos que enmarcan y contextualizan a esta importante función.

Por otra parte, la realización de esta investigación se justifica desde los siguientes aspectos funcionales:

a) *Institucional:* Permitirá a las autoridades, académicos y estudiantes del IMPM, realizar diagnósticos en sus diferentes planos de actuación para la consolidación en sus parámetros de ejecución y estudios por competencias, en lo

relacionado al abordaje de las distintas áreas de la Extensión Universitaria, a fin de fortalecer y sustanciar con realizaciones responsablemente efectivas, la función social del Instituto desde la actividad gerencial, laboral o estudiantil que en esta organización ejecuten.

b) Social: Potenciará desde una perspectiva eminentemente humanista, holística, integradora, coparticipativa, respetuosa y solidaria, la interacción sinérgica entre la institución y la comunidad de su área de influencia para coadyuvar de manera definitiva con el abordaje y la resolución efectiva de la problemática social de diversa etiología que en ella se vivencie, procurando con sus realizaciones una mejor calidad de vida para todos sus integrantes.

c) Laboral: Posibilitará una mejor condición laboral para el desempeño de los aspectos gerenciales que comporta la ejecutoria de los planes operativos de los diferentes Programas Institucionales de Extensión Universitaria en la institución, pues elevaría sus competencias y destrezas para una mejor y mayor productividad y creatividad en el área donde se desenvuelve.

d) Académico: Servirá como fundamento epistemológico para la comprensión de la responsabilidad social que conlleva la labor extensionista en esta institución universitaria; así como también pudiera visualizarse para ser utilizada como referente o antecedente de otras investigaciones o tesis que aborden esta temática tan importante para nuestra institución y, por ende, para la universidad nacional.

Vinculación con la Línea de Investigación

Con base en el propósito general que la investigación persigue, la misma se vincula epistemológicamente con una dualidad de Líneas de Investigación.

En primera instancia, con la de “Generación del Conocimiento desde la Extensión Universitaria”, la cual se aplica en el Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio, ente operativo de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Esta afirmación se sustenta en la correspondencia con uno de los objetivos fundamentales de dicha Línea como lo es el: Determinar los indicadores de

gestión para evaluar el desempeño organizacional enfocado en la innovación educativa desde la Extensión.

En segunda instancia, se inscribe dado el tópico manejado, en la Línea de Investigación Institucional denominada: “Gerencia Educativa”, la cual propone dentro de sus objetivos fundamentales lo siguiente: a) Potenciar la gerencia de las organizaciones educativas, a través de una cultura organizacional cohesiva y constructiva, dirigida a la instauración de los valores, creencias y aptitudes que permitan consolidar la misión y visión institucionales propuestas; y, b) Fomentar estrategias motivadoras para fortalecer la eficiencia del desempeño gerencial del personal directivo u operativo organizacional.

Esta inserción dual en las Líneas de Investigación señaladas, permite mostrar las implicaciones que señala la producción de una aproximación teórica que desarrolle los criterios de funcionabilidad y aplicabilidad de la gestión para la función de Extensión Universitaria en el IMPM desde la perspectiva de la Gerencia Social, a fin de alcanzar una efectiva interacción del instituto con sus comunidades del área de influencia organizacional en todo el contexto nacional, que le permita cumplir pertinentemente con su responsabilidad social y, poder así, coadyuvar en la solución de sus reales problemáticas existenciales, además de fortalecer la calidad de vida de sus integrantes.

CAPÍTULO II

CONTEXTO REFERENCIAL FUNDAMENTADO

Para el desarrollo de este capítulo, conviene señalar lo planteado por Hurtado (2007), con relación a que: “El marco teórico es un conjunto de ideas, generalmente ya conocidas en una disciplina, que permiten organizar los datos de la realidad para lograr que de ellas puedan desprenderse conocimientos”.(p.83). Atendiendo a ello, forman parte de este capítulo, los antecedentes de la investigación, es decir, el Marco Referencial, además de los referentes teóricos en los que se sustenta la investigación y las bases legales que le dan el soporte jurídico inmanente a la temática en estudio.

Marco Referencial

Para Arias (2006), “los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones”.(p.106). En este sentido, de las diferentes producciones académicas que guardan particular relación con la temática en estudio, tanto a nivel Internacional como Nacional, destacan las siguientes:

Internacional

Dentro de los antecedentes internacionales destacan el artículo de investigación realizado por Tommasino, A. (2016), titulado: *Modelos de Extensión Universitaria en las universidades latinoamericanas en el siglo XXI: Tendencias y Controversias*, el cual se refiere a la situación, desafíos y perspectivas de la Extensión Universitaria en las universidades latinoamericanas y presenta un análisis de los principales ciclos de su desarrollo en las últimas cuatro décadas, haciendo énfasis en particular en las universidades del Cono Sur.

El propósito fundamental de esta investigación gira en torno a las dificultades que presenta la noción de Extensión Universitaria, en cuanto a ambigüedad y

polisemia constitutiva se refiere, que han promovido los principales debates conceptuales actuales y permitido identificar los dos modelos que predominantemente han caracterizado a la Extensión: (a) El modelo de la “Extensión Difusionista-Transferencista” y (b) el de la “Extensión Crítica”.

La concepción difusionista ha tenido espacios disciplinarios donde se ha aplicado con gran fuerza, llegando a orientar la formación de profesionales universitarios en ese sentido. Éste modelo no enfatiza en el tipo de vínculo que se genera durante la interacción con los diferentes sectores de la sociedad, sino en su finalidad difusionista.

De acuerdo con el autor, el modelo difusionista- transferencista, caracterizado por la transferencia de saberes y tecnología desde la universidad hacia la sociedad, con el objetivo de lograr cambios en la conducta, hábitos o procedimientos de un determinado grupo social con relación a determinado tipo de actividad, contribuye a la producción de conocimiento nuevo a partir de vincular críticamente el saber académico con el saber popular, a través de un proceso de comunicación dialógica, donde el término “Modelización de la Extensión” vinculado con la difusión cultural, la divulgación científica y la transferencia tecnológica, sigue vigente a través de las diferentes leyes, estatutos o resoluciones.

La concepción de “Extensión Crítica” en los planos pedagógico y epistemológico está vinculada a las concepciones de educación popular e investigación acción, con influencia de Paulo Freire, Orlando Fals Borda, entre otros. Así, ésta concepción tiene que ver con su vocación transformadora y en ella, la importancia que otorga al vínculo educativo como elemento central en las relaciones de saber – poder que se establece en el proceso de Extensión.

En este estudio, el autor anexa además, un análisis de la estrategia extensionista desarrollada en la Universidad de la República de Uruguay (UDELAR) en el período 2006-2014, la cual ha promovido la integración de la Extensión a la Enseñanza y la Investigación, al igual que al Currículo a nivel de todas las áreas de conocimiento, interpelando así el conjunto del quehacer pedagógico y andragógico

universitario, en donde las prácticas integrales deberán aspirar a generalizarse de modo capilar en el conjunto del quehacer educativo universitario.

La Extensión concebida como un proceso crítico y dialógico se propone, en cambio, trascender la información exclusivamente técnica que genera la universidad “fábrica de profesionales” y alcanzar procesos formativos integrales que promuevan la formación de universitarios solidarios y comprometidos con los procesos de transformación de las sociedades latinoamericanas.

En conclusión, en esta investigación se develan las diferentes concepciones que tiene la Extensión Universitaria en las universidades latinoamericanas del siglo XXI, que promueven nuevos “debates conceptuales” en torno a los modelos de gestión que predominan: “difusionista-transferencista” y “crítico”, con el fin último, de integrar la función de Extensión, a las de la Enseñanza y la Investigación, bajo un enfoque curricular que las aborde integralmente.

Desde esta perspectiva, la Extensión Universitaria ha permitido articular proyectos político-académicos capaces de disputar los modos hegemónicos de hacer universidad, procurando vincular los procesos de enseñanza y creación de conocimiento con los grandes problemas nacionales y las necesidades de los sectores populares de la sociedad.

El artículo se relaciona con la presente investigación, en atención a que brinda aportes a la disyuntiva planteada en relación con la concepción de la Extensión Universitaria en el país, así como a la imperante necesidad de articular las funciones universitarias para cumplir de manera pertinente con la misión que ellas deben llevar a cabo, en el ámbito social donde se desenvuelven para propiciar la transformación necesaria que coadyuve a solventar las problemáticas que puedan presentarse, de una manera cohesiva, integradora y participativa entre la universidad y la comunidad.

Así, la investigación de Vargas, A (2017), titulada: ***El Enfoque de la Gerencia Social para el Fortalecimiento de Encadenamientos Productivos: Políticas Públicas y Estrategia Sectorial***, la cual presentó en una ponencia dictada en el I Congreso Paraguayo de Ciencias Sociales, constituye otro de los antecedentes del presente estudio.

El autor señaló fundamentalmente, que en una coyuntura como la latinoamericana, donde las sociedades se sacuden ante transformaciones socioeconómicas y políticas, la Gerencia Social surge como una mediación para hacer factible el desarrollo social, definiéndola como “un campo de conocimiento y desempeño (en permanente construcción) que requiere de una mirada flexible, holística y transformadora de la realidad social”.

Asimismo precisa, que la Gerencia Social debe contribuir eficazmente a la reducción de la pobreza, al fortalecimiento del Estado democrático y a una ciudadanía plena, incluyente y responsable, de tal manera que haya un mejoramiento en la calidad de vida del ciudadano desde la articulación de la gerencia pública, las políticas públicas y del desarrollo social, el cual se entiende como el proceso dinámico y multidimensional que conduce al mejoramiento sostenible del bienestar de los individuos y comunidades en un contexto de justicia y equidad.

De acuerdo con el autor, no se trata de medir únicamente el crecimiento económico de los países por sus ingresos, sino que desde el enfoque de la Gerencia Social se busca atender el potencial de desarrollo de los países desde su base social. En éste ámbito, la Gerencia Social constituye una estrategia de fortalecimiento, que permite disminuir la brecha social, la desigualdad, en virtud que la Gerencia Social debe ser la base de la “gestación de iniciativas ciudadanas de participación y asociatividad comunitaria”, medios que permitan a diferentes colectivos civiles alcanzar el cumplimiento de sus derechos fundamentales y a su vez, diseñar modelos de emprendimientos o formalización que garanticen mecanismos de vinculación al mercado laboral.

Para Vargas el enfoque de cadenas productivas representa un instrumento de diagnóstico para el diseño de políticas públicas sectoriales que impulsen el desarrollo tecnológico, productivo, calidad de vida y medio ambiente de las regiones a intervenir, que permita la implementación de estrategias para el fortalecimiento de las regiones y los sectores económicos, que conlleva a la aprehensión de mecanismos de tecnificación y capacitación de su fuerza laboral, debido a que se genera la necesidad de utilizar y apropiar estrategias de asociatividad para la creación de iniciativas

empresariales que respondan a las exigencias del sector económico en competitividad, dentro de un proceso dinámico, articulador e integrador de las actividades que genere beneficios en común a los actores sociales.

De igual forma, destaca el autor que las interacciones dadas entre los actores sociales de una cadena productiva se consolida mediante lo que se conoce como las alianzas productivas que representan las capacidades de los actores sociales involucrados para coordinar esfuerzos, recursos y habilidades, con el propósito de darle solución a un problema o aprovechar de mejor manera una situación, donde juegan un papel fundamental las alianzas estratégicas, que permiten el intercambio no sólo de recursos sino también propicia la conformación de nuevas instituciones, en el marco de la asociatividad empresarial.

Desde la perspectiva de la Gerencia Social, la base de éstos procesos radica en la generación de confianza entre los actores, promoviendo el trabajo en equipo para la construcción de nuevas formas de producción productiva, que redunden en la gestión del desarrollo social y que favorezca la articulación al sector público y privado con la ciudadanía, donde la construcción y delimitación de las necesidades a las que han de dar respuestas las políticas públicas deben de diseñarse de una manera flexible y responsable, ajustada a los cambios del entorno.

Con base en lo anterior, destacar el autor que se pone de manifiesto que, si el entorno es dinámico, los modelos de Gerencia Social no pueden ser rígidos, sino adaptativos y versátiles, acordes con las características de la población, que permitan la participación activa de los actores involucrados. Finalmente señala que se hace pertinente que el enfoque de Gerencia Social, con base en sus parámetros o fundamentos epistémicos y gnoseológicos permita alcanzar, más allá de la productividad y competitividad, un proceso de mejoramiento de calidad de vida en una cadena de desarrollo, crecimiento y fortalecimiento de sus eslabones de productividad y transformación.

El plano relacional de la investigación con éste estudio, estriba en el hecho de que plasma de manera categórica los aspectos fundamentales para el bienestar sociocultural y productivo de las comunidades, cuando se aborda el enfoque de la

Gerencia Social para fortalecer dichos aspectos, los cuales se hacen equivalentes a la noción que la Extensión Universitaria conlleva como responsabilidad social para generar una educación integradora, holística, integral, sinérgica, corresponsable y participativa, que de manera efectiva coadyuve a solventar la problemática social de las comunidades del área de influencia institucional e indudablemente, al mejoramiento de su calidad de vida.

Nacional

Dentro de los antecedentes a nivel nacional destaca, el artículo publicado por Zambrano, D. (2017), el cual se titula: *Extensión Universitaria, Acción Social y Comunidad*, en donde se muestra, como producto de una revisión documental, la evolución necesaria de la función de Extensión Universitaria y su articulación con la comunidad, a través de la acción social como herramienta de formación integral del estudiante de educación universitaria.

De esta forma, señala el autor, que el proceso inicia con la evolución de dicha función universitaria, para ubicar el marco de referencia en el cual se ha venido desarrollando esta actividad hasta la actualidad. Se hace mención a la acción social, las condiciones para el logro de una efectiva integración universidad-comunidad, así como la necesidad de empezar a considerar el entorno como el escenario propicio para la promoción del cambio social desde el ámbito universitario y a través de la Extensión.

Destaca el autor que por una parte es notorio que la Extensión no ocupa en la actualidad un lugar destacado en la agenda política y programática de la internacionalización de la educación superior en América Latina, pero por otra parte, es posible constatar un creciente interés por la Extensión en un importante número de universidades de la región, evidente en algunas experiencias de transformación universitaria, así como en la existencia de numerosos eventos y foros regionales y continentales dedicados al tema. Para el autor, en cualquier caso, pensámos que la Extensión Universitaria como objeto de reflexión académica resurge en la actualidad con una importancia ineludible.

Este proceso de reforma ha ofrecido diversos espacios para que los académicos reflexionen acerca de lo que ha de ser el papel de la Extensión en el nuevo contexto. De esa reflexión, y de experiencias similares, surgirán ideas que permitirán, con una visión prospectiva, construir nuevos paradigmas a la luz de los cambios en nuestra realidad. El producto que se obtenga de estos procesos tiene que ser compartido y retroalimentado para la valoración de su labor a la luz de los más altos estándares internacionales.

Así, la revalorización de la Extensión Universitaria parte de un nuevo concepto, enmarcado en la función social para el cambio social y la acción social que promueve la participación de la sociedad en la cultura universitaria, con carácter de reciprocidad. Cabe destacar que, para el autor la Extensión Universitaria y la Difusión Cultural, constituyen conceptos diferentes que se integran a través de la dinámica que plantea la relación Sociedad-Universidad. En este sentido, los análisis sociológicos realizados por este autor sobre el papel de la educación y de la universidad a través del tiempo, constituyen un excelente referente que contextualiza y definen la función de la Extensión Universitaria en Latinoamérica.

La Extensión Universitaria debe entonces, según Zambrano orientar sus acciones hacia el diagnóstico del entorno y a la conformación de un patrón de valores, metas y objetivos en el que se involucren cada uno de los integrantes de la comunidad universitaria para que, de esta manera, el compromiso y la responsabilidad sea compartida.

De acuerdo con el autor, la Extensión Universitaria, actualmente, a través de sus tareas lleva el conocimiento al sector productivo, mediante cursos académicos formales y sistemáticos, actividades acreditables de extensión, congresos, foros, seminarios de carácter científico y cultural, jornadas, encuentros deportivos, festivales, cátedras libres, artes escénicas, publicaciones y biblioteca, entre otros. Por tal razón, es necesario diseñar propuestas de acción social que representa una herramienta para la formación integral y holística.

No obstante, las instituciones de educación superior no deben limitarse a generar conocimientos disciplinares y desarrollar habilidades. Como parte de un

sistema cultural más amplio, su rol es también el de enseñar, fomentar y desarrollar los valores morales y éticos requeridos por la sociedad. Las universidades deben preparar a futuros profesionales que deberían ser capaces de utilizar sus conocimientos no sólo en un contexto científico, tecnológico o económico, sino además poderlo aplicar a necesidades sociales y medioambientales más amplias. No se trata de añadir una nueva capa de aspectos técnicos de la educación, sino más bien de abordar todo el proceso educativo de una manera más holística y consustanciada con la vida cotidiana de un futuro profesional.

Esta transformación hacia una educación superior consustanciada con las necesidades de las mayorías y con el medio ambiente, tiene que partir de una clara política de Estado en educación superior, un liderazgo interno capacitado y con motivación. Un diagnóstico constante de las necesidades y exigencias de nuestra sociedad. El conocimiento en general que produzcamos a través de la relación bidireccional con las necesidades del entorno inmediato, no debe imitar la producción de conocimiento acrítico y descontextualizado propio de la racionalidad instrumental herencia del modernismo.

Sin embargo la importancia de la educación superior se fundamenta en la posibilidad de generar y utilizar con provecho, nuevo conocimiento producto de las funciones universitarias de investigación y extensión. Este conocimiento, producto del vínculo cultural y científico con las comunidades, asociaciones, empresas, particulares, de nuestro entorno cercano, es el espacio natural para generar desde ésta relación, la semilla de cambio institucional permanente y el impulso al desarrollo nacional.

El investigador concluye, que la práctica de la acción social desde la función de Extensión es un proceso complejo y dinámico que requiere de las relaciones intra y extra universitarias con su entorno social y, además señala, que tal acción social, es el escenario para formar a la comunidad intra y extra universitaria en valores para la efectiva solución a su problemática. En palabras puntuales, expresa que la universidad no debe olvidar que su fin es formar profesionales capaces de vivir en una sociedad apoyada en valores de democracia, convivencia y solidaridad.

En este orden de ideas, la relación del contenido de este artículo con éste estudio, se encuentra en la visión expuesta, respecto a que la Extensión Universitaria es la función pertinente para consolidar la formación en valores que permita el establecimiento de relaciones de respeto, convivencia, empatía e intercambio de saberes, lo cual conduzca a un proceso interactivo positivo entre el instituto y la comunidad para el abordaje efectivo de la problemática comunitaria.

Destaca además, el trabajo realizado por Pernía (2018), denominado: *Visión de la Gestión de la Gerencia de la Responsabilidad Social Universitaria*, el cual fue expuesto en la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado (UCLA). El propósito fue generar una reflexión acerca de la visión de la gestión en la gerencia de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU). El proceso metódico utilizado para el acopio de la información, se apoyó en la revisión documental de algunos esbozos teóricos relacionados con los constructos de la RSU, como el cuidado, manejo, utilización de los bienes y servicios en procura del beneficio del bien común de todos los ciudadanos, los cuales deben orientarse hacia nuevas alternativas gerenciales que sean más eficientes para adaptarse a la dinámica compleja del crecimiento de la sociedad.

De ahí que las organizaciones de educación universitaria, tienen una corresponsabilidad de tomar las medidas de protección de medio ambiente, además de contribuir con el bienestar de la sociedad, como un todo mancomunado que debe responder a los intereses organizacionales, pero también al desarrollo sustentable del país.

Destaca el autor que los planes estratégicos de la gerencia deben estar orientados a garantizar el suministro de recursos necesarios para la satisfacción de sus necesidades sentidas que englobe todos los aspectos de la vida de los ciudadanos. Así, la racionalidad estratégica del gerente, tiene su base táctica en las habilidades personales, con dominio técnico-administrativo-humano para proyectar el futuro deseado, con énfasis en la formación de profesionales con un perfil axiológico para asumir la responsabilidad social a través de acciones integrales.

Desde ésta perspectiva, la dimensión ética organizacional promueve el bienestar colectivo, en el marco de la responsabilidad que conlleva el impacto individual y colectivo de las acciones vinculada con ésta práctica, que contribuya con el bien social y la justicia social, que impulsen una reconstrucción del currículo en las necesidades emergentes junto a la integración e internacionalización de la educación.

En este sentido, señala el autor, la importancia de una política educativa a través de la gestión responsable, capaz de asumir la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) dentro de un diálogo participativo con el entorno social para mejorar su calidad y promover un desarrollo humano sostenible.

Este escenario complejo debe abordarse desde un pensamiento sistémico de la gerencia y por consiguiente de la gestión prospectiva de la RSU, para sostener la capacidad de impulsar los cambios necesarios que integran las diversas funciones, en virtud de mejorar la calidad de la formación profesional.

De esta manera, las iniciativas de Responsabilidad Social Universitaria (RSU), reconoce en la gestión de la gerencia de los proyectos de Extensión, el carácter ético de la comunidad académica, debido a su incidencia en la vida cotidiana institucional y la imagen que estas casas de estudios tiene en la conformación del perfil profesional, más allá del desarrollo de los contenidos formales de experiencias dentro y fuera del aula desde una corresponsabilidad social que deban ser proyectada al futuro deseado.

Por ello, la responsabilidad social en la gestión de la gerencia universitaria, debe utilizar las herramientas y técnicas específicas para provocar un cambio en las acciones organizacionales, así como en las que implican la tarea académica en la formación de los futuros profesionales, lo cual se traduce en la codificación de posibles patrones de cambio en el comportamiento ético corresponsable en la organización.

En esta connotación sinérgica, la universidad asume socialmente la responsabilidad de promover valores formativos con una visión académica organizacional, ética, desde la cual se impregna la gestión de sus funciones de docencia, investigación y extensión, en conformidad con las políticas gerenciales

universitarias, donde las iniciativas de RSU responden axiológicamente al modelo ético que forma parte del currículo profesional, el cual está caracterizado por la acción académica corresponsable, más allá de los contenidos programáticos, sin olvidarse de la importancia de proyectarlos al futuro deseado, en términos de responder a las demandas de la sociedad globalizadora.

Se concluye que la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) debe promover una perspectiva reflexiva de los gerentes académicos para trascender la labor formativa, desde una mirada prospectiva estratégica, en un pensamiento sistémico, sin barreras disciplinarias que asuma una actitud desestructurada de la complejidad, creando nuevos espacios de gestión presente y futura de la organización académica orientada a egresar profesionales con conocimientos pertinentes a las demandas de la sociedad contemporánea, personas comprometidas con mejorar la calidad de vida colectiva desde una visión mundial.

Este estudio, se relaciona con ésta investigación, en cuanto a que genera una interesante visión con carácter de sistémico que permita a la gerencia universitaria una proyección de su gestión sustentada en la formación de sujetos que se sientan efectivamente comprometidos con su entorno para posibilitar la integración en la resolución de su problemática y propender hacia una mejor calidad de vida comunitaria, la cual atisbo que solo es posible a través de la Gerencia Social con base en la fundamentación epistémica que de ella realizo para que la gestión de la Extensión en el IMPM, cumpla pertinentemente con su Responsabilidad Social, consagrada en la Ley de universidades y demás instrumentos legales.

Referentes Teóricos

Balestrini (2006), argumenta que las bases teóricas (referentes teóricos) en una investigación, son: “El resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para su estudio”. (p.91) En ese sentido, se incluyen aquellos tópicos que permitirán sustanciar epistemológicamente la presente investigación.

La Extensión como Función Universitaria

Los diferentes paradigmas educativos emergentes se fundamentaron en lo planteado por Delors (1996), responsable de la elaboración del informe de la UNESCO, cuando señaló que: “La educación debe esforzarse por hacer al individuo consciente de su responsabilidad y de contribuir a los procesos de transformación de la sociedad actual”.(p.15). De allí, que Tünnemann (1998), desde un punto de vista interpretativo, subraye que:

La historia de la Extensión está directamente relacionada a la de la misma universidad. Con esto, a veces más, a veces menos, el vínculo con la sociedad siempre se ha mantenido. El fortalecimiento de la función social de la universidad se ha consolidado a través de los programas de Extensión Universitaria y de Difusión Cultural que ya ocurrían históricamente desde las universidades medievales y fueron uno de los más importantes medios para pensar una universidad más comprometida con los problemas sociales, y abierta a la sociedad. (p.10)

Con esta apertura proporcionada por la Extensión, la organización universitaria no solo tiene la oportunidad de familiarizarse con los problemas de su entorno, sino también de devolver y compartir con la sociedad, parte del conocimiento producido intramuros.

Es importante destacar, que el compromiso social de la universidad con la sociedad, en los términos señalados por el precitado autor, trajo como consecuencia que en Latinoamérica surgiera el denominado Movimiento o Reforma de Córdoba, respecto al cual Tünnemann, precisó que: "...el movimiento de Córdoba fue la primera confrontación entre una sociedad que comenzaba a experimentar cambios en su composición interna y una Universidad enquistada en esquemas obsoletos y además, tuvo el afán de proyectar la labor universitaria en el seno de la colectividad". (p.13)

Asimismo, señala que fue uno de los enunciados básicos del movimiento, proyectar la labor universitaria en el seno de la colectividad, lo que desde esa perspectiva dio origen a una novedosa función para la universidad latinoamericana:

La función social (la Extensión), cuyo propósito fue “poner o colocar” el saber universitario al servicio de la sociedad y hacer de sus problemas, tema fundamental de sus preocupaciones.

Por ello, la noción de la Extensión como función universitaria, según mi criterio, pasa a jugar un papel trascendental para alcanzar la misión social de estas instituciones educativas, la cual consiste en el pleno desarrollo de la personalidad del ser humano para contribuir con el desarrollo de su entorno social y propiciar una mejor calidad de vida a sus integrantes.

En Venezuela, la Extensión Universitaria como función sustantiva, es considerada dentro de la legislación educativa nacional como una actividad esencial de la Universidad, sin la cual perdería su naturaleza, así como sucede con la Docencia y la Investigación. En este marco situacional, la OPSU/CNU (2013), a través de su Núcleo de Directores de Cultura y Extensión Universitaria Venezolana, la concibe como:

La función integral e integradora que comprende un diálogo común de entendimiento e intercambio de saberes y experiencias, que se apoya en la docencia y la investigación para el diseño y desarrollo de proyectos que articulen las experiencias y saberes de la academia con los saberes y experiencias del entorno.(p.5)

Cabe señalar, que este Núcleo de Directores de Cultura y Extensión Universitaria Venezolana, se ha constituido en un órgano generador, promotor y difusor de políticas y lineamientos para las Instituciones de Educación Universitaria (IEU), en materia de Extensión. Sin embargo, en la actualidad, esta instancia corporativa está centrada básicamente en la compilación y difusión de investigaciones relacionadas con esta importante función.

Asimismo, la vigente Ley de Universidades (1970), establece en su Artículo 6°, lo siguiente:

La finalidad de la universidad, tal como se define en los artículos anteriores, es una en toda la nación. Dentro de este concepto se atenderá a las necesidades del medio donde cada universidad funcione y se respetará la libertad de iniciativa de cada institución.

En este sentido, la misión social de la universidad, que en esencia, consagra su finalidad, pretende vincularla con la comunidad bajo el principio de la responsabilidad social. En consecuencia, la función de la Extensión adquiere un valor intrínseco en la formación de una conciencia colectiva sobre la responsabilidad social de la comunidad universitaria, sustentada en los principios o valores constitucionales de solidaridad, igualdad, cooperación, corresponsabilidad, participación ciudadana, asistencia humanitaria y alteridad, que en la práctica constituyen los valores extensionistas.

La Extensión Universitaria en la UPEL

La función de Extensión es un pilar fundamental para el accionar de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), la cual de hecho, es pionera en la creación de un Vicerrectorado de Extensión, encargado de las actividades relacionadas con las diversas áreas que abarca ésta función, fundamentado en su naturaleza, propósitos, características y valores, los cuales se han venido redimensionando y ajustando en el transcurso del tiempo con base en su misión, visión, objetivos y estrategias, que le ha otorgado nuevos parámetros de actuación para el desarrollo de la labor extensionista, que se detallan a continuación:

Naturaleza, Propósitos, Características y Valores

Naturaleza

En el documento de Políticas de Extensión de la UPEL (Op.cit), se emite una conceptualización que aborda fundamentalmente lo concerniente a su naturaleza, al plantear que:

La Extensión es una función esencial de la universidad que demanda acciones y procesos a partir del hacer y del quehacer de la comunidad intra y extra universitaria, con la finalidad de generar y mantener interacciones que contribuyan a promover y fomentar el conocimiento y el desarrollo cultural, a orientar la transformación de la sociedad y a mejorar continuamente la calidad de vida de sus integrantes.

En el contexto de lo reglamentariamente señalado, para Chacín (2008), esta concepción de la Extensión Universitaria durante varias décadas sirvió como base para la formulación de políticas, estrategias y acciones institucionales. No obstante, desde su cosmovisión, enmarcada en los diferentes estudios realizados sobre esta materia, la precitada autora, concluyó lo siguiente:

La Extensión Universitaria debe ser conceptualizada por su naturaleza, contenido, procedimientos y finalidades de la siguiente manera: Por su naturaleza, es misión y función orientadora de la universidad contemporánea, entendida como ejercicio de la vocación universitaria. Por su contenido y procedimientos, la Extensión Universitaria se fundamenta en el conjunto de actividades filosóficas, científicas, artísticas y técnicas, mediante el cual se auscultan, explorar y recogen del medio social, nacional y universal los problemas, datos y valores culturales que existen en todos los grupos sociales y por su finalidad, debe proponerse proyectar dinámica y coordinadamente la cultura y vincular a todo el pueblo con la universidad. (p.35)

En relación con estos planteamientos, tal como se indica en la cita, el contenido y los procedimientos, forman parte de la conceptualización de la Extensión Universitaria, ampliando de esta forma su concepción, lo que indudablemente, en el marco de sus procedimientos, involucra a la gestión.

Propósitos

En cuanto a sus propósitos, el Artículo 3° del Reglamento de Extensión de la UPEL (2003), señala los siguientes:

a.- Propiciar y consolidar en la Comunidad intra y extra universitaria, una actitud reflexiva, crítica, participativa y democrática que contribuya al desarrollo integral de sus miembros.

b.- Promover el desarrollo de un proceso de valoración de la cultura que contribuya con el afianzamiento de la identidad nacional y el sentido de pertenencia de los miembros de la comunidad intra y extra universitaria.

c.- Fomentar la interrelación permanente de la Universidad con sus miembros y con la comunidad extra universitaria.

d.- Contribuir con la formación permanente de los recursos humanos que exige la nueva realidad nacional.

e.- Participar críticamente en el proceso de transformación de la sociedad, a partir de las expectativas y necesidades reales del entorno.

f.- Impulsar el desarrollo de proyectos de investigación y actividades que permitan dar respuestas a los requerimientos del entorno.

g.- Generar dinámicas favorables al fortalecimiento de una conciencia colectiva en torno al compromiso transgeneracional de vivir en armonía con el medio ambiente y con su preservación en el tiempo.

h.- Liderar procesos integrales que aborden realidades a partir de su problemática con atribuciones de desarrollo y promoción de los talentos del hombre y sus comunidades.

Características

De acuerdo con lo señalado por Hernández (2004), la Extensión Universitaria en la UPEL se caracteriza según los siguientes aspectos:

Democrática: En todas las instancias de las estructuras administrativas de la institución, al crear un centro de interés alrededor del debate y la discusión y al permitir el acceso y la participación de los miembros de la comunidad, respetando los valores que les son propios y preservando su identidad.

Integradora: Al permitir y estimular la intervención de todos los miembros de la institución y de la comunidad de su área de influencia, en una actividad en común, cuyos resultados se comparten entre sí.

Masiva: En la medida en que su acción está orientada a todos los sectores de la población y en especial a aquellos grupos marginados de los beneficios, tanto de la acción educativa como de la cultura.

Asequible: Porque permite el acceso y la participación de todos los sectores de la comunidad sin distinción de grupos, clases, posiciones ideológicas, religiosas, económicas y sociales.

Multidisciplinaria: Involucra en su proceso todos los aspectos del saber y el hacer humano (culturales, científicos, tecnológicos, políticos).

Creativa: En la medida en que genera acciones y soluciones innovadoras y trascendentes.

Transformadora: Satisface las expectativas sociales con eficacia, incide en el mejoramiento de la calidad de vida de los miembros de la comunidad intra y extra universitaria.

Ética: Las tomas de decisiones se fundamentan en procesos de valoración y búsqueda del bien común.

Pertinente: En la medida que sus respuestas son precisas a las necesidades del sistema social en el cual interactúan.

Valores

Asimismo, y con base en las Políticas de Extensión de la UPEL (Op.cit), los valores que caracterizan a la Extensión Universitaria son los siguientes:

1. *Democracia:* Apertura a las diferentes corrientes del pensamiento y a todos los sectores de la comunidad sin distinción de grupos y posiciones ideológico – religiosas.
2. *Participación Ciudadana:* Permanente cumplimiento de los deberes unidos al disfrute de derechos creadores de la calidad de vida de los ciudadanos responsablemente involucrados en sus acciones.
3. *Creatividad:* Aportes innovadores tendientes a optimizar las actividades de Extensión.
4. *Calidad:* Resultados de excelencia como consecuencia de un proceso permanente de revisión perfectible en cada una de las fases de la producción extensionista.

5. *Pertenencia*: Afirmación de la identificación del individuo con su comunidad por medio de las manifestaciones culturales propias de sus usos, costumbres y tradiciones.
6. *Pertinencia*: Disposición para la satisfacción oportuna de necesidades y expectativas sociales.
7. *Criticidad Constructiva*: Apertura al análisis y a la reflexión para el crecimiento individual y colectivo.
8. *Solidaridad*: Compromiso con la realidad histórica, cultural y social del entorno.
9. *Cooperación*: Integración de esfuerzos y recursos para dar cabida a una mayor participación en el logro de objetivos.
10. *Apertura al Cambio*: Disposición para la aceptación de transformaciones basadas en nuevas concepciones que favorezcan el crecimiento cultural de las comunidades.

De acuerdo con el Núcleo de Autoridades de Extensión de las Universidades Venezolanas (NAEX, 2003:19), estos valores se sustentan en dos principios que actúan como los principios rectores de la praxis extensionista:

(1) La Pertinencia Social, la cual se corresponde con la integración de las funciones universitarias: Docencia, Investigación y Extensión-

(2) La Sustentabilidad, que se equivale con las acciones concertadas en el seno de las comunidades universitarias, representadas en el NAEX y dirigidas a la procura del equilibrio entre los factores ecológicos, económicos, culturales y sociales, presentes en el entorno local, regional, nacional e internacional, donde se realiza la praxis extensionista.

Valores Culturales

Desde una visión prospectiva, para los actores sociales los valores culturales de la Extensión Universitaria deben fomentar el “trabajo comunitario” con “vocación social”, sustentados en los principios constitucionales y fundamentados en la función social que definen a la Extensión Universitaria, entre los que destacan:

1. *Cooperación*: Promueve el trabajo colectivo entre la comunidad intra y extra institucional, con participación de los actores sociales de los diferentes organismos tanto públicos como privados enfocados en el desarrollo de proyectos de interés común en el área de Extensión y demás funciones universitarias.
2. *Solidaridad*: Fortalece el trabajo cooperativo de la comunidad intra y extra institucional, bajo los principios de la responsabilidad y el compromiso social, para la solución de los problemas que afectan la calidad de vida de sus integrantes.
3. *Tolerancia*: Propicia en la comunidad intra y extra institucional el respeto, el reconocimiento y la pluralidad de ideas para el abordaje de las diferentes problemáticas comunitarias.
4. *Correspondencia*: Las acciones que emprendan la comunidad intra y extra institucional se definen por su correspondencia, es decir, por su entrega y compromiso, en función de los logros de los objetivos propuestos.
5. *Participación Ciudadana*: Permanente cumplimiento de los deberes unidos al disfrute de derechos creadores de la calidad de vida de los ciudadanos responsablemente involucrados en sus acciones.
6. *Asistencia Humanitaria*: La labor extensionista se vincula con la asistencia humanitaria en cuanto promueven la calidad de vida y formación integral de la comunidad intra y extra institucional
7. *Compromiso Ético*: Los valores se asumen como un código deontológico que pauta las normas de actuación en este caso, de los docentes que realizan actividades en el área de Extensión Universitaria, donde el compromiso social, la ética, la sinergia y la equidad juegan un papel fundamental en la relación universidad-sociedad.

En conclusión, la naturaleza, principios, fines, características y valores de la Extensión Universitaria están determinados por la dinámica de las relaciones que se mantienen con el entorno, y cuyo epicentro operativo está en las respuestas a las necesidades de transformación de la sociedad que toda institución universitaria debe

gestionar con base en las funciones que le corresponde asumir para su efectivo funcionamiento; a saber: Docencia, Investigación y Extensión.

Ámbito de Acción de la Extensión Universitaria en la UPEL

La Extensión Universitaria tiene su ámbito de acción en el contexto operativo de la relación dialógica establecida entre la universidad y la sociedad. En ese sentido, la existencia de la universidad se justifica en cuanto realiza su función o misión social con las comunidades de su área de influencia organizacional y se convierte en un agente de cambio social, sin menoscabo en reconocerse, entre ellas como entes correlacionales.

Desde esta perspectiva, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), enmarca su ámbito de acción estatutariamente hacia la atención de las demandas de las comunidades o entidades sociales con quienes interactúa, en casi todo el territorio nacional.

Por lo tanto, en la UPEL, la función de Extensión reconocida organizacionalmente como novedosa, en relación con las demás universidades nacionales, por la generación de un Vicerrectorado de Extensión, cuya estructura operativa está determinada por la figura de un (a) Vicerrector (a), una Comisión Coordinadora Nacional, presidida por este (a), la cual está conformada por los Subdirectores de Extensión de cada uno de los Institutos Pedagógicos adscritos a la Universidad, así como por las Coordinaciones Nacionales de los Programas que en dicha función se desarrollan.

Ante tal estructuración gerencial, en el Artículo 11° del vigente Reglamento Orgánico de Extensión de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2003), se establece taxativamente que:

Los Programas de Extensión se corresponden con las políticas académicas y administrativas que integran el conjunto de proyectos organizados y dirigidos por la Universidad para lograr su interacción con las comunidades intra y extra universitarias en cumplimiento del objetivo principal de la Extensión, que consiste en lograr la interacción de la universidad con la comunidad nacional e internacional, a través de la promoción y fomento del

conocimiento, el desarrollo cultural e histórico (...), con el fin último de mejorar la calidad de vida de sus integrantes y delinear políticas que permitan extender su ámbito de acción hacia otras latitudes, a través de convenios y alianzas estratégicas, conforme con lo establecido y/o normado.(p.9)

Desde esta concepción, el ámbito de acción de la Extensión Universitaria en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), de acuerdo con lo establecido en el Artículo 12° del vigente Reglamento Orgánico de Extensión (UPEL, 2003:10), abarca los programas que se inscriben en las siguientes áreas:

- (a) Académica.
- (b) Sociocultural.
- (c) Deportiva - Recreativa.
- (d) Atención al Profesor Jubilado y al Egresado.
- (e) PROTIC
- (f) Asistencia a las Comunidades Educativas.
- (g) Bibliotecas y Documentación.
- (h) Actividades Especiales.

A tenor de lo indicado, en el siguiente cuadro se especifican :las denominaciones de las áreas ya señaladas y se registra lo concerniente a sus respectivos ámbitos de acción (funciones) que a cada una compete, de acuerdo con su denominación:

Cuadro 2

Ámbito de Acción de los Programas y Unidades de Extensión Universitaria en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL)

PROGRAMA/UNIDAD	DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE ACCIÓN DEL PROGRAMA/UNIDAD
Académica	Comprende el conjunto de actividades destinadas a la capacitación, actualización, perfeccionamiento, entrenamiento y desarrollo profesional del talento humano, con especial énfasis en los profesionales de la docencia, los docentes no titulares en servicio así como los miembros de la comunidad con la cual interactúa la Universidad. Dentro de su oferta destacan: cursos, talleres, seminarios, diplomados, jornadas, entre otros, no conducentes al conferimiento de títulos o grado académico, pero sí de certificados o diplomas. Están dirigidas a satisfacer las necesidades académicas del área de influencia de la Universidad y de la sociedad en general.

PROGRAMA/UNIDAD	DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE ACCIÓN DEL PROGRAMA/UNIDAD
Sociocultural	Abarca las actividades orientadas a promover el acceso y la participación efectiva de las comunidades intra y extra universitarias que contribuyen al rescate y revalorización de actividades sociales, culturales y comunitarias del patrimonio cultural, así como a elevar su nivel cultural, entre estas se destacan: los grupos artísticos-culturales: Artes escénicas (teatro, títeres, danza, performance, otros), Artes auditivas (música instrumental, canto coral, solista). Festivales, exposiciones, conciertos, concursos literarios, ferias: artesanías, cultura popular y tradicional, gastronomía, fiestas populares, asociaciones tradicionales y folklóricas; Actividades relacionadas con las Artes visuales (pintura, escultura, muralismo, artes gráficas) y Artes audiovisuales (Cine, radio, televisión, video, video juegos, multimedios) y demás actividades relacionadas.
Deportiva y Recreativa	Incluye el conjunto de actividades orientadas a fomentar la participación de las comunidades intra y extrauniversitarias en el deporte y la recreación, que contribuyan al desarrollo físico y mental y, en consecuencia, al mejoramiento de la calidad de vida de dichas comunidades.
Atención al Profesor Jubilado y al Estudiante Egresado	Contempla las actividades académicas, culturales, deportivas, recreativas y sociales, destinadas a mejorar la calidad de vida de los profesores jubilados y de los estudiantes egresados, así como a mantenerlos en constante vinculación con la Universidad, con la cual tienen una relación de pertenencia.
Tecnología de Información y Comunicación	Abarca las actividades que promueven e incentivan la incorporación y el uso efectivo de las herramientas tecnológicas para el desarrollo de la Extensión Universitaria en sus diferentes ámbitos.
Apoyo a las Comunidades Educativas	Brinda asesoramiento y apoyo a las instituciones educativas, en relación con los aspectos académicos, sociales, culturales, deportivos y recreativos, así como también en la gestión escolar, constituyendo el enlace entre la Universidad y las unidades educativas de su área de influencia.
Bibliotecas y Documentación	Contemplan las actividades tendientes a promover, incentivar y contribuir al desarrollo de los sistemas bibliotecarios y los centros de información que le permitan a los miembros de las comunidades intra y extra universitarias participar en la gestión del conocimiento y difusión del mismo.
Especiales	Satisface las demandas de la comunidad intra y extrauniversitaria que no se correspondan con la materia de otros programas del Vicerrectorado o Subdirección de Extensión.

Fuente: Tomado del Reglamento Orgánico de Extensión de la UPEL (2003). Adaptación: Olmos de Guzmán (2020).

Estructura Organizativa de la Función de Extensión del IMPM

El Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio (IMPM), es un ente operativo dentro del nivel de ejecución de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, creado en 1950, el cual tiene como finalidad la formación del recurso humano docente que no posee el título correspondiente, así como también, en la actualidad, la de los estudiantes de educación media o técnicos superiores que deseen incorporarse a la labor educativa de manera formal, a través de su régimen de estudio

denominado: Educación a Distancia de carácter mixto (Presencial y a Distancia), de la cual es pionero en el país.

De igual forma, desarrolla programas de Investigación y Postgrado dirigidos a la solución de problemas educativos, promover la alta calidad académica de los profesionales de la docencia y la divulgación de teorías y prácticas educativas. Al tiempo que atiende a las comunidades intra y extra institucionales de su entorno, mediante los programas de Extensión Universitaria, tales como: Diplomados, Talleres, Cursos de Capacitación, Actualización y Perfeccionamiento para coadyuvar a la solución de sus problemáticas particulares y cumpliendo de manera pertinente con su responsabilidad social, que como institución universitaria le corresponde asumir.

La estructura organizativa de la Institución está orientada a satisfacer las exigencias funcionales con un enfoque operativo jerárquico y matricial, con el cual opera sustentado en dos subsistemas: el primero, en la Sede Central, donde se ubica la alta gerencia (Dirección, Subdirecciones, Unidades de Apoyo y las Coordinaciones y Secciones Institucionales); y el segundo, que corresponde al de las, hoy llamadas Extensiones Académicas, la gerencia intermedia, que anteriormente se denominaban Núcleos o Extensiones dependiendo de su nivel operativo y jerárquico, que se encuentran ubicadas en casi todo el territorio nacional.

Cabe acotar, que muchas de ellas cuentan con unas Unidades Operativas, denominadas Centros de Atención, que fungen como operadores didácticos, fundamentalmente para el desarrollo de las actividades presenciales atinentes a las funciones de Docencia, Postgrado y Extensión.

Con respecto a la función de Extensión en el IMPM, según lo contemplado en el Documento de la Estructura Organizativa UPEL-IMPM vigente, elaborado por la Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional (2012), organizacionalmente esta función se estructura de la siguiente manera: Una (1) Subdirección, gerenciada por el (la) Subdirector (a) elegido (a) quien funge como el (la) responsable y cuentadante de los diferentes procesos que se desarrollan en esta función a través de sus distintos Programas Operativos.

Asimismo, se evidencia la presencia de siete (7) Coordinaciones de Programas Institucionales con proyección nacional, gerenciadas por los docentes Coordinadores Institucionales de las diferentes áreas, así como también una oficina de Administración, con la presencia de un personal administrativo, quien funge como asesor a la Subdirección para todo lo referente a los gastos, inversión, administración de la recaudación de los ingresos propios, tal como claramente se muestra en el siguiente organigrama:

Organigrama de la Subdirección de Extensión del IMPM



Gráfico 1: Organigrama de la Subdirección de Extensión del IMPM. Tomado de la Unidad de Planificación y Desarrollo del IMPM (2012). Rediseño: Olmos de Guzmán (2020)

Modelo de Gestión

En atención a la concepción de los modelos y particularmente, los modelos de gestión, importa precisar sus significados; de allí que para Chacín (Op.cit), un modelo se concibe como “...un espacio conceptual que facilita la comprensión de la realidad compleja, ya que selecciona el conjunto de elementos más representativos,

descubriendo la relación entre ellos...”(p.93), así la caracterización de un modelo pasa por identificar, sus elementos constitutivos. Para Hernández (2004), los modelos de gestión se definen por su finalidad y resultados. Por lo tanto, señaló al respecto:

“...constituyen un conjunto de estrategias que las organizaciones públicas como privadas utilizan para coordinar, dirigir, controlar y evaluar los resultados y que adoptan con el propósito de promover, mantener o impulsar la efectividad, la eficiencia y eficacia de la gestión”. (p.6)

Desde esta concepción, el precitado autor, percibe estos modelos bajo una visión estratégica, basada en objetivos y productos; por lo que concibe o define el Modelo de Gestión de la Extensión Universitaria, en los siguientes términos: “...es la manera característica y distintiva en que una institución de educación superior, asumiendo su función social, comparte su cultura y conocimiento con personas, grupos o comunidades marginados o vulnerables”.(p.7).

Con base en lo señalado, se determina que el modelo asumido para la Extensión Universitaria debe priorizar básicamente, la interlocución e interacción de la Universidad con la sociedad y en especial con los más vulnerables.

Por su parte, Serna Alcántara (2007:89-92), hace alusión a los Modelos de Gestión de Extensión y los identifica según como se describe a continuación:

1.- *Altruista*: Determina el modelo de origen de la noción de Extensión, en donde se reconoce la influencia positivista. Este modelo prevaleció durante las primeras cuatro décadas del siglo XX e impulsaba la acción desinteresada y humanitaria de los universitarios a favor de los más desposeídos, los execrados, del ámbito del conocimiento. De hecho, este modelo es inherente al concepto original de Extensión, que implicaba realizaciones extra institucionales desde un enfoque daditativo, demostrativo de la capacidad de hacer o montar eventos académicos o culturales pero no resolutores de problemáticas.

2.- *Divulgativo*: En este modelo predomina la publicación de las actividades realizadas por Extensión, que ha tenido auge a través de las redes sociales u otros medios de comunicación. Este Modelo, que nace de la supuesta preocupación de las universidades por elevar la cultura de la población y por tanto su bienestar,

difícilmente se revela como respuesta a las auténticas necesidades y anhelos de la sectores mayoritarios de la sociedad, es decir, los empobrecidos o en situación de vulnerabilidad.

3.- *Concientizador*: Dirigido a despertar conciencia, involucra un cambio de mentalidad que implica comprender realista y correctamente la ubicación de uno en la naturaleza y en la sociedad; la capacidad de analizar críticamente sus causas y consecuencias y establecer comparaciones con otras situaciones y posibilidades; y una acción eficaz y transformadora. Utilizar el modelo concientizador de la Extensión implica un serio problema, dado que este modelo pierde de vista la existencia de muchos factores que no dependen de la voluntad o del grado de compromiso de los universitarios que realizan labores de Extensión.

4.- *Vinculatorio o Visión Empresarial*: En este modelo, las necesidades sociales son atendidas como análogas a las empresas y en consecuencia, los universitarios deberán formarse para atender esas necesidades, pues antepone los beneficios económicos de los nexos con las empresas, sobre el servicio a gran parte de la población que ha perdido su escaso patrimonio y se debate en la desesperanza, la miseria y la violencia, convierte a la Universidad en cómplice de un sistema deshumanizado y salvaje.

Si bien para Serna, los modelos Altruista, Divulgativo y Concientizador, han prevalecido en las universidades latinoamericanas, no duda en afirmar, la necesidad de la adopción de modelos con visión empresarial, lo cual se viene visualizando con mayor frecuencia en los últimos tiempos, dadas las condiciones cada vez más difíciles para el sostenimiento funcional de las organizaciones universitarias en la región y con cierto énfasis en Venezuela, que atraviesa una crisis educativa compleja.

Desde esta perspectiva, la UPEL combina los modelos altruista, divulgativo, como más preponderantes y asimismo, ha venido en los últimos tiempos, moviéndose entre el concientizador y vinculatorio con un buen énfasis, de conformidad con lo establecido y/o normado. De allí que Hernández Abreu (2005), planteara que en el plano de gestión y de sus procesos, la nueva realidad demanda que la universidad adopte un “nuevo estilo de liderazgo social”, acorde con las nuevas tendencias, así:

“La gestión de esta nueva visión de la Universidad debe partir de la revisión y modificación de las leyes, reglamentos y demás instrumentos legales que han regido su funcionamiento...”. (p.4)

Si bien para Hernández Abreu, la gestión de la función de la Extensión Universitaria opera bajo un marco legal descontextualizado, debo considerar que esa es una afirmación relativa, puesto que el Artículo 109° de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), así como otros instrumentos legales, por ejemplo, la Ley de Universidades (1970), en su Artículo 9° y el Reglamento General de la UPEL (1998), en su Artículo 6°, consagran la autonomía universitaria para planificar, organizar, elaborar y actualizar los programas de Investigación, Docencia y Extensión, necesarios para el cumplimiento de sus fines; por lo cual, los modelos de gestión apuntan hacia una responsabilidad casi exclusiva de las instituciones universitarias nacionales.

En este contexto, estudiosos en el área señalan que la gestión está supeditada además, a la gerencia que compromete a través de su coordinación, la disponibilidad de los recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros; y, por otro lado, subordinada al tipo de gerente, cuyas características personales y profesionales son determinantes para alcanzar los indicadores de gestión, en términos de productividad y participación. Por ello, Zuleta (2004), plantea que:

La función de Extensión debe ser entendida y realizada en tanto función práxica, de síntesis, como un tiempo y espacio de indagación (Investigación), de discusión (Docencia) y de acción (Extensión): Un camino entre otros para participar y hacer participar con conciencia crítica y capacidad creativa a la comunidad interna y externa en la dirección, diagnóstico y solución de problemas. Todo ello, para la construcción de formas nuevas y superiores de vida sociocultural por y para la mayoría. (p.3)

En síntesis, se evidencia la necesidad de generar nuevas propuestas, que estén acordes con las actuales tendencias en el ámbito de las teorías administrativas y gerenciales para poder abordar modelos y estilos de gestión como fundamentos de una nueva gerencia con pertinencia desde una perspectiva estrictamente social y humanística.

Modelo de Gestión aplicado para la ejecución de la Función de Extensión en el Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio

Para Santos (2001): “La gestión de la Extensión Universitaria se concibe como las acciones de dirección que tienen como objetivo específico contribuir con la vinculación de la universidad con su entorno”. (p.54)

Desde este ámbito, la gestión de la Función de Extensión en el Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio (IMPM), adscrito a la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), tiene su fundamento y está direccionada y sustentada en los principios básicos de la visión de dicha función, declarada en el documento emanado por el Vicerrectorado de Extensión de la UPEL, denominado: Políticas de Extensión (1997), en el cual se presenta el modelo de institución a la que se aspira y donde se señala que:

La función de Extensión es por excelencia, la función universitaria que contribuye a mejorar la calidad de vida de las comunidades educativas mediante un proceso de integración universidad-escuela, fundamentado en una gerencia sistemática y socializante del conocimiento dentro del marco legal vigente. (p.5)

Cabe destacar, que si bien la gestión de la función de Extensión en el IMPM se fundamenta, de acuerdo con las líneas de operatividad emanadas del Vicerrectorado de Extensión de la UPEL, en un modelo de gestión denominado: Gerencia o Gestión del Conocimiento, que según Restrepo (2008), es: “La disciplina que promueve un enfoque integrado de los medios necesarios por una organización para identificar, capturar, evaluar, recuperar, compartir y usar efectivamente el conocimiento de manera provechosa”.(p.96)

Sin embargo, la misma está condicionada, por un lado, por el estilo de gerencia y, por el otro, por las políticas públicas en educación universitaria implementadas en las últimas dos décadas, presuntamente como producto de la situación país.

En tal sentido, sustanciado en el modelo de gestión ya indicado, el estilo de gerencia adoptado desde la Subdirección de Extensión del IMPM, que es la dependencia encargada de ejecutar, coordinar, supervisar y evaluar las labores propias de la Extensión Universitaria, presenta desde la percepción de sus actores sociales, una manifiesta discordancia con el mismo, pues se ha caracterizado como una gerencia por objetivos, bajo un matiz de liderazgo con tendencia dogmática, definido por la necesidad manifiesta del gerente de asegurar que su personal siga las instrucciones conforme con lo que su estilo burocrático ha establecido, lo cual contraviene a la rectoría universitaria.

Asimismo, se evidencia una comunicación organizacional lineal, vertical, alejada un poco de la comunicación efectiva, recíproca, bilateral, así como también la presencia de poca discrecionalidad funcional para las Coordinaciones Institucionales de Programas, coartando en parte, la libertad de acción y creatividad de los docentes que las regentan.

Otro aspecto que acrecienta, las limitantes para cumplir de manera efectiva los planes, programas y proyectos de la Extensión en el marco de su gestión, lo constituye la confusión o desconocimiento de su naturaleza y fines, lo cual se evidencia en que la mayoría de los directivos, académicos y estudiantes de la institución, visualizan a la Extensión como elementales acciones de difusión cultural, de educación continua o permanente, de vinculación con empresas u organizaciones a través de convenios y toda clase de actividades extra académicas, deportivas y recreativas que el instituto genera.

Por ello, considero que en el contexto institucional, el modelo de gestión implementado en las diferentes áreas operativas de Extensión, correspondientes con los Programas y Unidades aprobados por la UPEL, presenta un marcado carácter burocrático y paternalista, lo cual genera debilidades a nivel de sus indicadores, en términos de producción y participación, comprometiendo de esta forma el factor productividad, así como las demás estrategias gerenciales como el trabajo en equipo, la motivación, la participación del personal y coordinador de áreas en la toma de

decisiones, el afianzamiento del sentido de pertenencia, que permiten generar un clima organizacional.

Para Chiaverato (1999:8), se entiende por clima organizacional "...la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento", que permiten consolidar la misión de la gestión administrativa conjuntamente con su responsabilidad social institucional.

De igual forma, por referencias de sus actores sociales, todos los programas de la universidad, incluyendo los de Extensión, están funcionando por debajo de su capacidad instalada, con restricciones de sus ofertas académicas y con flexibilización de horarios para el personal, lo que influye en el deterioro de la calidad educativa, descendiendo nuestro país posiciones con respecto a los estándares internacionales y generando dentro de la crisis educativa compleja, una marcada problemática cultural y de valores.

Por otra parte, como resultado de la crisis, las universidades públicas han disminuido el volumen de su producción científica, además de suspender o cancelar la mayoría de las alianzas y convenios de cooperación con organismos internacionales, nacionales, regionales y locales tanto públicos como privados, dirigidos al desarrollo de programas y proyectos de interés común, donde la Extensión juega un papel primordial, a lo cual no escapa la Subdirección de Extensión del IMPM.

La situación antes descrita, ha sido denunciada por las autoridades universitarias en reiteradas oportunidades y en distintos escenarios tanto nacionales como internacionales y más recientemente, a través de la declaración de la "Emergencia Educativa Compleja", que define nuevas líneas de acción en torno a la difícil situación que viven las universidades venezolanas.

En ese sentido, cabe señalar, lo que planteaba Hernández (2004), en cuanto a que en primera instancia: "La función de Extensión se perfila como estratégica, se revela como la función universitaria que por su flexibilidad y dinamismo se adapta a la velocidad de los cambios y a su complejidad" (p.4), por lo cual, a la luz de los

cambios que plantea la crisis, la Extensión es el puente para atender tales demandas, por su capacidad de interacción y sinergia efectiva que la caracteriza y otorga un papel primordial para promover los cambios que la sociedad requiere dentro de un contexto en la que las nuevas tecnología de la información y comunicación definen nuevos escenarios.

La Responsabilidad Social

Según Ivancevich (1997), se entiende la Responsabilidad Social (RS) como “La forma en que las prácticas de una organización se relacionan e impactan en la sociedad y a la influencia que ella y las expectativas de los actores sociales, tienen sobre esta”.(p.88). Asimismo, Berman (1997), señalaba que: “La Responsabilidad Social tiene que ver con la inversión personal en el bienestar de otros y del planeta, y se manifiesta en la forma como vivimos y tratamos a los demás”. (p.34)

Este autor también hace alusión a tres dimensiones básicas de la Responsabilidad Social, ellas son:

- La primera, se refiere a que las personas comprendan que están vinculadas por una extensa red que los relaciona con una comunidad local y global, y que ésta tiene una influencia decisiva en la formación de su identidad.
- La segunda, señala que las relaciones con otros y la sociedad están formadas por consideraciones éticas de justicia y preocupación.
- La tercera, se refiere a que las personas actúen con integridad; es decir, en coherencia con sus valores.

Ello implica, que es necesario entender, que la Responsabilidad Social no es una acción filantrópica o voluntarista sino un trabajo de carácter incluyente en términos de igualdad y respeto del uno para con el otro. Así mismo, Villegas (2011), señalan que la Responsabilidad Social se presenta como:

La capacidad que tenemos las personas para comprender e identificarnos con los demás. Está alineada con la empatía, la cual se traduce en la capacidad de ponernos en el zapato del otro, en identificarnos con la dificultad, necesidad o situación que le afecta y

que como valor social nos da la oportunidad de tomar una acción responsable en beneficio de los demás. (p.98)

Con base en lo planteado, infiero que la responsabilidad social en la educación universitaria, favorece la ejecutoria y efectividad de sus funciones, en la medida en que institucionalmente la proyecta y la pone en contacto con la realidad, le da oportunidad de evidenciar, en situaciones concretas, el grado de eficiencia y desempeño profesional de sus actores sociales – miembros de la organización y le permite, sobre la base de estas experiencias de acercamiento proactivo, participativo y cooperativo hacia la comunidad, establecer interacciones sinérgicas con su entorno social.

La Responsabilidad Social y la Función de Extensión Universitaria

Desde mi perspectiva académica, siempre ha sido fundamental, el visualizar a la Responsabilidad Social, como: “La concepción más precisa para la función de Extensión de las instituciones universitarias”, dado que es un factor trascendental en el proceso formativo del profesional de la Educación y en el desarrollo de las políticas y estrategias de interacción social que forman parte de su formación y posterior ejercicio laboral.

Por ello, la responsabilidad social universitaria, vertida en actividades de Extensión, debe manejarse como una estrategia de gerencia ética e inteligente por los impactos que genera la organización en su entorno humano, social y natural que permita aprovechar el avance científico y tecnológico, para asumir con ellos (la comunidad) una postura cultural con alta sensibilidad social, humana y tomar decisiones de acuerdo con los efectos cercanos o posteriores que traigan bienestar social, así como en la autosostenibilidad para garantizar la convivencia y repercutir en mejorar su calidad de vida.

A tenor de lo indicado, según Villegas (op.cit:99), la Responsabilidad Social en las Instituciones de Educación Universitaria tienen tres funciones básicas alrededor de las cuales deberán planificar, organizar y ejecutar sus acciones:

1°) *La Formación, Enseñanza o Docencia*, no solo de profesionales sino de personas integradas a la sociedad, así como la generación y transmisión de conocimientos para el abordaje epistémico y funcional de las diferentes problemáticas que se presenten en el ámbito social.

2°) *La Investigación*, que pretende fomentar el conocimiento, tanto científico como técnico, y permite una mejor y mayor calidad de vida a la humanidad, lo que también es altamente social, de manera que se involucren con su entorno, a fin de demostrar sensibilidad con las problemáticas comunitarias en los diferentes contextos.

3°) *La Extensión*, que se entiende como la presencia institucional en aquellas realidades en que debe presentarse y actuar con base en los requerimientos ciertos de las necesidades de las comunidades.

Con base en lo anterior, la práctica de la responsabilidad social está asociada a la articulación de las funciones universitarias, representada a través del siguiente gráfico:

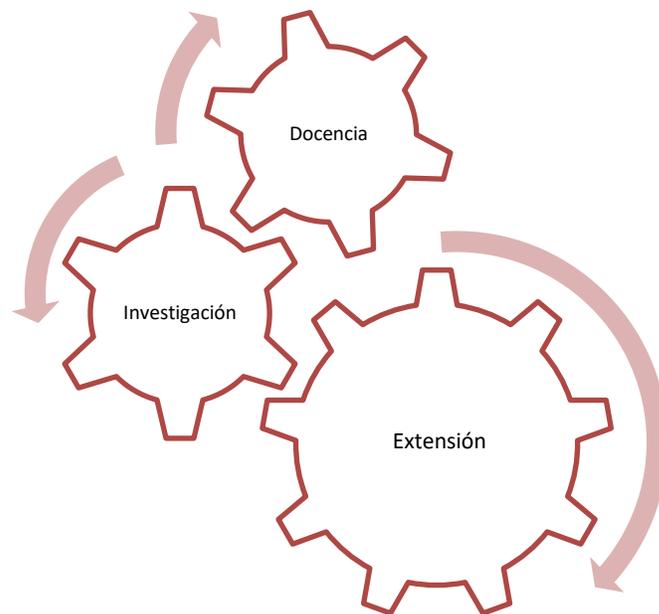


Gráfico 2. Articulación de la Funciones Universitarias. Fuente: Olmos de Guzmán (2020).

Esta labor formativa inmanente a las instituciones de educación universitaria, tiene un contenido altamente social en la Extensión al buscar formar, capacitar, actualizar, perfeccionar a hombres y mujeres de una manera integral, hacerlos profesionales calificados para prestar un servicio a la sociedad, con sólidos criterios éticos y humanísticos de solidaridad, colaboración, justicia, honestidad y excelencia en el servicio, y que se relaciona en sus diferentes áreas de aplicabilidad, con la Docencia y con la Investigación. Para muchos ideólogos en esta área, como Zuleta (Op.cit:3), la Extensión Universitaria es sinónimo de “acción”, toda vez que la Investigación se relaciona con la “indagación” y la Docencia con la “discusión”. Según este autor, la Extensión es “entendida y realizada en tanto función práxica”.

La Gerencia

En relación con el término “Gerencia”, Krygier (1988), precisa que: “Es un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización para conducirla al éxito”.(p.32) Asimismo, Drucker (2002), la conceptualiza como: "El órgano específico y distintivo de toda organización, el cual comporta la realización de un conjunto de funciones; es decir, por medio de la Planificación, la Organización, la Dirección y el Control".(p.83).

Funciones Gerenciales

En ese orden de ideas, Crosby (1998:49), expone que cuando se revisa a la gerencia como un proceso, se identifican las siguientes funciones:

- a) La **Planificación**, es la primera función que se ejecuta cuando los objetivos han sido determinados, por lo cual, los medios necesarios para lograr esos objetivos son presentados como planes; una vez que estos han sido preparados para llevarlos a la práctica y ejecutarlos.
- b) La segunda función, es la **Organización**, la cual implica señalar una estructura de funciones y una división del trabajo. La clase de organización que se haya establecido, determina, en gran medida, el que los planes sean apropiados e integralmente ejecutados.

- c) La tercera función gerencial, es la **Dirección**, considerada como una actividad que tiene que ver con los factores humanos de la organización, la cual envuelve los conceptos de: liderazgo (capacidad de influir en sus colaboradores), toma de decisiones (poder de decisión para asumir la realización de las actividades), motivación (estímulo otorgado a través de reconocimientos para fortalecer la labor) y comunicación (capacidad de plantear de manera clara, precisa y respetuosa en forma oral o escrita, los criterios para la ejecutoria de las actividades).
- d) La última función del proceso gerencial es el **Control**, el cual tiene como propósito inmediato medir, cualitativa y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación, y como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acciones correctivas que encaucen la ejecución, según los parámetros establecidos.

Lo anteriormente señalado, permite comprender que todo proceso gerencial implica la realización de un conjunto de funciones para poder alcanzar la eficiencia y efectividad en la gestión.

Por otro lado, destacan además, las habilidades gerenciales, las cuales se conciben como el conjunto de capacidades, actitudes, conocimientos, competencias que el gerente o emprendedor debe poseer para el desarrollo de las actividades relacionadas con la gestión o administración de una organización.

La Gerencia Social

Partiendo de la definición tradicional de Gerencia, entendida según Krygier (1988), como un “cuerpo de conocimiento”, dentro de un proceso gerencial que implica la realización de un conjunto de funciones para poder alcanzar la eficiencia, productividad, efectividad y el “éxito” en la gestión de una “organización”. Los Factores Estructurantes que caracterizan a la Gerencia Social, se ilustran en el siguiente gráfico:

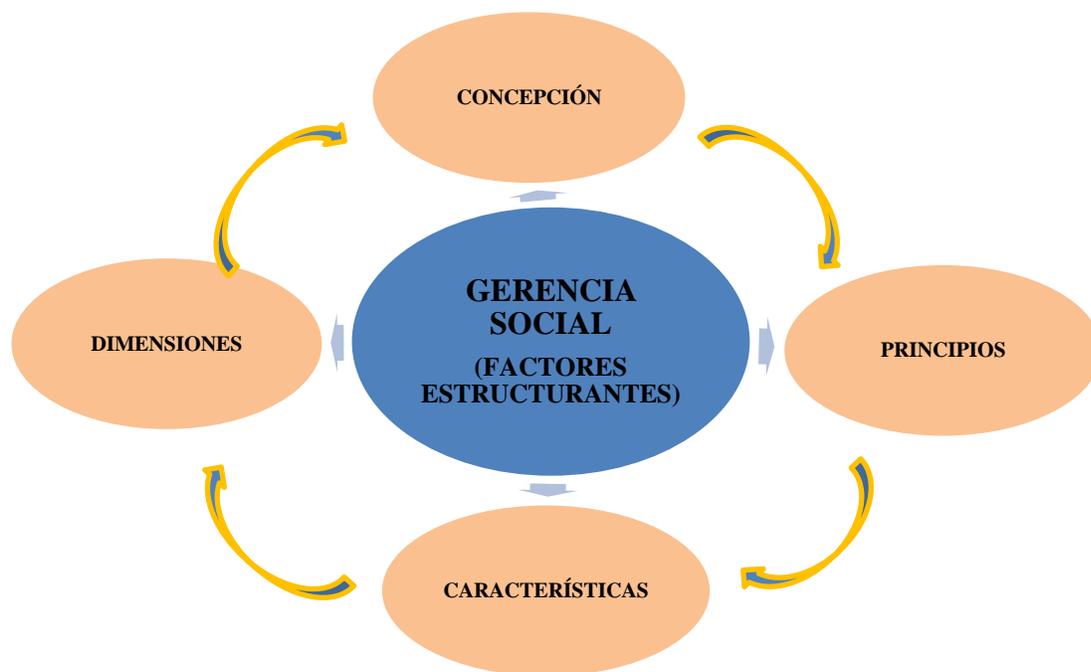


Gráfico 3. Factores Estructurantes de la Gerencia Social. Fuente: Olmos de Guzmán (2020).

Concepción

El primer factor estructurante a considerar, es su concepción, definida por Kliksberg (1995), en los siguientes términos:

La Gerencia Social se refiere a un cuerpo de conocimientos y prácticas emergentes que sirven de apoyo a la intervención de los actores sociales involucrados en la resolución de los problemas que entaban el desarrollo social, cuyo objetivo básico es la obtención de resultados administrando el capital social y articulando, a su vez, un nuevo compromiso ético con la sociedad. (p.7)

Desde esta perspectiva, el autor subraya que la Gerencia Social facilita el logro de los objetivos propuestos a través de la triada: (a) método – (b) capital social y (c) valores, aspectos referidos en su definición. Por otra parte, Pérez Bordetas (2006), la definen como: “Una mediación para hacer factible el desarrollo social, que se refiere a los conocimientos, cualidades y habilidades para orientar y gestionar el logro de determinados fines u objetivos” (p.56). Otros autores como, Mokate (2006), conciben la Gerencia Social como:

Un campo de acción (o práctica) y de conocimientos estratégicamente enfocado en la promoción del desarrollo social, cuya tarea consiste en garantizar la creación de valor público por medio de la gestión, contribuyendo a la reducción de la pobreza y la desigualdad. (p.39)

Al revisar este conjunto de concepciones, y hurgar en lo planteado por otros autores al respecto, asumo lo que precisan Metcalfe (2003), en relación a que la Gerencia Social debe percibirse como un nuevo paradigma gerencial, cuando señalan que este propone, entre otras cosas, “romper esquemas mentales y organizacionales rígidos que nos conduzcan a una forma de organización posburocrática, que estimule la creatividad, la innovación y el cambio, tan necesarios en la resolución de los agobiantes problemas sociales que enfrentamos en el nuevo milenio”.(p.95)

Con base en lo anterior, la Gerencia Social se concibe como un campo teórico/práctico, que persigue fomentar una sociedad protagónica basada en la participación de la comunidad organizada, donde haya una preeminencia de los derechos humanos, que promuevan la igualdad, la justicia social y la corresponsabilidad, así como el entendimiento entre las partes (organización y comunidad), a fin de que pueda adaptarse, flexibilizarse y transformarse en procura de la solución a la problemática social, en un ambiente de cooperación, respeto, democracia, mancomunidad y alteridad que propenda una mejor calidad de vida de la sociedad.

Es decir, que las universidades y en particular el IMPM, debe asumir este tipo de gerencia con toda la pertinencia del caso, especialmente por su misión institucional de formar el recurso humano docente de una manera sustantiva, integral, crítica y solidaria para cumplir con la responsabilidad social que ello implica en la satisfacción de las necesidades del entorno de su área de influencia institucional.

Principios

El desarrollo de una Gerencia Social, cuyo propósito básico sea la obtención de resultados efectivos, al administrar el capital social y articularlo con un nuevo

compromiso ético, de acuerdo con el criterio de Mokate (Op.cit:82), requiere de la aplicación de los siguientes principios, que constituyen el segundo factor estructurante:

1. ***Reducción de la desigualdad y de la pobreza***, lo cual implica minimizar estas condiciones en el plano material, cognitivo o vivencial, a fin de fortalecer el desarrollo ciudadano para la adquisición del conocimiento, de nuevas tecnologías y estrategias que permitan la sostenibilidad y sustentabilidad, que coadyuve de forma asertivamente hacia la prosperidad y mejoramiento de la calidad de vida en las comunidades.

2. ***Fortalecimiento de la ciudadanía***, a través de la revalorización de la cultura y de los valores éticos trascendentales que potencien las relaciones interpersonales y, por ende, el desarrollo del ser social hacia una convivencia pacífica y productiva.

3. ***Fortalecimiento de estados democráticos de participación ciudadana***, con parámetros básicos para la integración y coparticipación responsable en la atención a las necesidades comunitarias, empoderarlos.

4. ***Identificar las mejores prácticas de los programas sociales***, que tengan como referencia un servicio de calidad y uniformidad hacia los usuarios o discentes.

5. ***Desarrollo de una gerencia de tipo adaptativa hacia los resultados***, que los evalúe y pueda reconsiderar vías alternativas para asumir la reestructuración de planes no satisfechos.

6. ***Formación de gerentes con capacidad de administrar la incertidumbre***, que pueda articular recursos, concertar, gestionar la tecnología y comprometerse con el alcance de los resultados deseados.

En este orden de ideas, los principios de la Gerencia Social están centrados en la equidad, la focalización, la participación social y en los valores éticos y democráticos para la convivencia, así como en los servicios de calidad, de flexibilidad y en las prácticas gerenciales efectivas, que fortalezca el desarrollo de estados democráticos responsables en la atención de las necesidades comunitarias y

en la promoción de actividades que les permitan a las comunidades empoderarse como una vía para el cambio social.

Características

El tercer factor estructurante de la Gerencia Social trasciende la preocupación por la distribución equitativa del ingreso para la prosperidad y el bienestar social, así como también por la distribución equitativa del conocimiento para nutrir la calidad de vida de la sociedad de manera creciente, exponencial al mejorar los índices de desarrollo humano.

Por ello, según sostienen Metcalfe (op.cit:98), que entre sus características fundamentales destacan:

- ***La participación comunitaria:*** La problemática social es un asunto que debe abordarse de manera interactiva, coordinada, cooperativa, integrada, para la búsqueda mancomunada (ente operativo y comunidad) de las soluciones a la problemática presente, por lo que la participación comunitaria de manera conjunta con los entes operativos gubernamentales u organizacionales es fundamental y juega un papel trascendente en el manejo y resolución de las problemáticas sociales.

- ***La comunicación directa entre las instituciones u organizaciones y los ciudadanos:*** Una comunicación efectiva y bidireccional que permita el planteamiento de los involucrados se pueda admitir para darle claridad y efectividad a las acciones a realizar mancomunadamente.

- ***Dar prioridad a la decisión pública, no a la decisión burocratizada:*** Partir de las necesidades sociales para satisfacerlas desde la coparticipación de la comunidad con el ente operativo pertinente y no plasmarlas desde la burocracia organizacional para intentar satisfacerlas con la aplicación de medidas, programas o proyectos de manera unidireccional.

- ***Reconocimiento del pluralismo social, no solo del pluralismo político:*** La problemática social afecta a todos por igual; por lo tanto, no debe haber preeminencia de la parcialidad política al momento de abordarla para posibilitar su resolución y disfrutar de sus beneficios o logros.

• *Su efectividad se asocia a la gestión gubernamental u organizacional*: Según el nivel o plano desde el cual se aborde la problemática social (político, académico, cultural, económico), la gestión juega un papel fundamental para satisfacerla de manera pertinente en cualquiera de sus ámbitos y propender a mejorar la calidad de vida de los integrantes.

Con relación a las características de este tipo de gerencia, señala Pardo (2011), lo siguiente:

A la gerencia social le corresponde abogar por una mayor responsabilidad colectiva y generar mayor interés por lo público, por la responsabilidad de las instituciones y su capacidad para comunicar a los ciudadanos sus metas y logros, a la vez que busca el crecimiento de los individuos potenciando sus capacidades y convirtiendo al sujeto en el principal actor de cambio. (p.4)

La autora enfatiza en su estudio la importancia que revisten la “responsabilidad colectiva”, enmarcada en la responsabilidad social, la comunicación y el progreso social, con base en el talento humano, éste último visto desde la “gestión del talento humano”, como componente o dimensión fundamental de la Gerencia Social.

Dimensiones

Las dimensiones de la Gerencia Social y cuarto factor estructurante, señalan un componente funcional, un componente epistémico y uno profesional. Desde estas consideraciones, para Blaistein (2004:67), las dimensiones de la Gerencia Social comprenden, básicamente, los siguientes elementos:

a) *En primer lugar, la Gerencia Social puede considerarse un instrumento* sobre el cual recae la responsabilidad de diseñar e implementar las políticas o programas sociales para beneficiar a la colectividad al coadyuvar en la atención a sus reales necesidades en diversos ámbitos vivenciales.

Esta dimensión comprende, por una parte, la esfera de la política social (organización de los servicios sociales y redistribución de riqueza e ingresos) y, por la

otra, todos los puntos del ciclo de reproducción de la vida social (producción, distribución, consumo, acumulación y generación de conocimiento), sobre los cuales se estructura la sociedad.

b) *En segundo lugar, la Gerencia Social puede verse como un campo de conocimiento en proceso de construcción, experimentación y sistematización* que va configurando un perfil gerencial cargado con inmensos desafíos y retos en el marco de la gestión transcompleja del mundo actual.

La Gerencia Social se visualiza como un modelo adaptativo que busca dar respuestas y soluciones de forma eficiente, eficaz, y sostenible a las necesidades de la población, dado que el contexto o entorno social es importante para cualquier iniciativa organizacional o institucional, pues se convierte en un escenario complejo e integrador, en el cual convergen diferentes situaciones, de modo que las condiciones para el gerenciamiento deben ser integradoras, al considerar a todos los actores de los diferentes estratos que en ellas participan.

c) *En tercer lugar, la Gerencia Social puede entenderse como un movimiento profesional* demandado hoy por innumerables organizaciones, tanto públicas como privadas con una demarcada e inminente responsabilidad social a satisfacer conforme con los objetivos organizacionales.

Con base en esta dimensión, resulta oportuno acotar, que en el caso de las instituciones universitarias, cada vez es mayor el número de ellas que introducen en sus programas e incluso, en sus diseños curriculares, cursos, diplomados, especializaciones o maestrías sobre la Gerencia Social, con la intención de acercar a los miembros de su comunidad interna de manera sinérgica y coparticipativa a la comunidad.

Asimismo, se han abocado también a preparar expertos en la formulación y ejecución de políticas, programas, proyectos o actividades sociales creativas, novedosas, interactivas y coparticipativas, buscando producir transformaciones en la administración, la planeación, ejecución y el seguimiento de los programas y proyectos de carácter social en el ámbito local, regional o nacional que coadyuven en la satisfacción de sus necesidades.

El Gerente Social

En este marco situacional actual, cargado de tanta incertidumbre, de pesares, desasosiego y desesperanza, en casi todos los ámbitos estructurales, la Gerencia Social cobra relevancia tanto en la figura del Gerente Social como en sus habilidades y demás competencias para el ejercicio de sus funciones gerenciales.

De acuerdo con lo anterior, Blaistein (op,cit), conceptualiza al Gerente Social como:

El encargado de la activación de mecanismos de operación y prestación de servicios a la ciudadanía, contando con el apoyo y la participación activa de la comunidad organizada, de las instancias de gobierno (nacional, regional y local) u otras organizaciones, con el objeto de facilitar a las comunidades nuevas herramientas para la resolución de su problemática específica. (p.74)

Habilidades del Gerente Social

La Gerencia Social, tiene en las habilidades del Gerente Social su aplicabilidad, por lo que Kliksberg al respecto señala:

Para lidiar con esas situaciones difíciles, los gerentes sociales deben desarrollar distintos tipos de capacidades, relacionados con los siguientes aspectos: El manejo de la complejidad: el gerente social necesita contar con las habilidades necesarias para enfrentar la inestabilidad del entorno, captando e interpretando adecuadamente las señales de una realidad incierta, mediante actitudes abiertas frente a la incertidumbre y el recurso a instrumentos no tradicionales de percepción e interpretación. (p.20)

En relación con lo anterior, el autor presenta un conjunto de características que diferencian al Gerente Social de los demás gerentes y que se describen a continuación:

El logro de la articulación social: el gerente social debe actuar como propiciador de procesos que empoderen a la comunidad para ejercer el control sobre las decisiones que afectan su bienestar, contribuyan al desarrollo del capital social y a la profundización de la democracia participativa.

La concertación: la conducción de iniciativas sociales que involucran a distintos actores, organizaciones y niveles de gobierno, obliga a desarrollar

habilidades gerenciales para impulsar negociaciones y lograr concertaciones, vencer resistencias y movilizar acuerdos institucionales que aseguren la implementación de los programas. ·

La gerencia de fronteras tecnológicas: los gerentes sociales deben asumir la dirección de organizaciones innovadoras, altamente flexibles, participativas y eficientes en el logro de sus objetivos y misión. Debido a los cambios continuos en las variables críticas del entorno, y a los cambios observables en las estrategias de los actores, la gerencia social está comprometida con el desarrollo de modelos organizacionales que permitan una adaptación flexible de las estructuras a tales cambios, sin menoscabo de la eficiencia.

Las nuevas tecnologías de la información y comunicación forman parte integral en el desarrollo de innovaciones de carácter social. Ello hace que la gerencia social se oriente hacia una gerencia del cambio y la innovación, con base en el trabajo en equipos interdisciplinarios, el desarrollo de un pensamiento estratégico, y la adopción de un estilo gerencial flexible, adaptativo, participativo y experimental, que permita el aprendizaje organizacional y niveles óptimos de desempeño.

El desarrollo de una ética de compromiso social: los gerentes sociales deben estar activamente comprometidos con los fines de las políticas sociales, dotados de una alta vocación de servicio a las comunidades y preparados para contribuir eficazmente al logro de la articulación social, la concertación y la participación ciudadana en la gestión de las políticas sociales.

En este orden de ideas, el Gerente Social como agente de cambio social, gerencia procesos complejos como la concertación y la negociación y posee entre otras competencias, la habilidad para promover iniciativas y la participación social dentro de una gerencia caracterizada por el compromiso social.

En atención a lo señalado, varios autores han planteado que debido al hecho de que los gerentes en las diversas instancias corporativas u organizacionales trabajan con personas, además de los conocimientos técnicos debe tener habilidades, las cuales según Drucker (2002), son: “Un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de

gerente o líder de un grupo de trabajo u organización”.(p.78). Por lo tanto, es importante que el gerente social conozca cuáles habilidades requiere, así como las que tiene y maneja para sacar lo mejor de ellas y poder cumplir con su rol y desempeño de manera eficiente.

En ese sentido, Drucker (op.cit:83), plantea que para poder ejercer las funciones y roles propios de la gerencia, el gerente debe poseer ciertas habilidades, las cuales se tipifican como:

a.- Habilidades Técnicas: Involucra el conocimiento en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa. Este tipo de habilidades van muy relacionadas con el perfil profesional y con la trayectoria que tenga el gerente en el área donde se desempeña.

b.- Habilidades Humanas: Se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con las personas. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, aliados, participantes, discentes.

c.- Habilidades Estratégicas o Conceptuales: Tienen que ver con la capacidad del gerente de tomar decisiones consensuadas, integrando distintos puntos de vista que le permitan poder anticiparse a eventos futuros, el llamado “pensamiento estratégico” que infiere y proyecta posibilidades para afrontar las circunstancias eventuales, problemas que pudieran generarse en cualquier programa o proyecto que se desarrolle y resolverlos de manera creativa.

Entre estas habilidades se encuentran:

- a) Toma de decisiones consensuadas,
- b) Manejo pertinente de recursos humanos y materiales,
- c) Gestión de tiempo,
- d) Capacidad de análisis del entorno,
- e) Capacidad de negociación,
- f) Promoción de la participación,

- g) Motivación adecuada,
- h) Comunicación Efectiva,
- i) Trabajo en equipo,
- j) Apoyo a la creatividad, y,
- k) Respeto a la discrecionalidad laboral.

De acuerdo con Sulbrandt (2002), existen ciertos objetivos que todo gerente debe perseguir, ellos son:

- La obtención de resultados, de manera que las actividades desarrolladas puedan tener el impacto esperado en las poblaciones objetivos;
- La generación de valor, lo cual en el caso de Gerencia Social (como en todo el sector público) supone satisfacer las demandas sentidas e importantes de los ciudadanos-clientes.

En segundo término se presentan los objetivos propios de la gestión social:

- Lograr que los programas logren sostenibilidad;
- Perseguir el desarrollo de la auto-confianza en las poblaciones objetivos;
- Construir ciudadanía, aprendiendo a ejercer sus derechos y aceptar sus responsabilidades, sobre todo en América Latina, donde buena parte de la población no alcanza las condiciones mínimas para ejercer plenamente su condición de ciudadano. La participación en los programas sociales se convierte en uno de los principales mecanismos de enseñanza y construcción de ciudadanía;
- Lograr la articulación social entre grupos sociales significativos (genero, étnicos, etc.);
- Desarrollo de una ética de compromiso social, como plantea Kliksberg.

En este orden de ideas, Sulbrandt (Op.cit:11-12), destacó la importancia de las funciones del gerente social, definiendo dos tipos como esenciales para su eficiente desempeño, ellas son: “las funciones estratégicas” y las “funciones operativas”, la primeras “..identifica las áreas-problemas y toma acciones correctivas como la reasignación de tareas, el reordenamiento del calendario, la revisión de recursos, etc” y la segunda, efectúa “...diagnósticos situacionales y organizacionales; identifica

oportunidades de largo plazo,...”, señalando más adelante, otros factores intervinientes como la “sensibilidad al medio ambiente”, “Liderazgo”, “Flexibilidad”, “Orientación a la acción”, “Focalización en resultados”, “Capacidad de Comunicación”, “Sensibilidad Interpersonal”, “Competencia Técnica”, entre otros, resultado de la combinación de habilidades y competencias específicas, algunos relacionados con los aspectos tratados en esta investigación.

En este orden de ideas, la formación del Gerente Social, juega un papel fundamental, de allí que, Kliksberg citado por Sulbrandt (Op.cit: 9), subrayó: “se necesita de un gerente social con altísima sensibilidad hacia la comunidad, que esté sensibilizado con la gente...”, añadiendo más adelante, que permita el “...desarrollo de una ética de compromiso social”, asociada a la práctica de responsabilidad social.

A tenor de lo señalado, el Gerente Social como agente de cambio social, cuenta con un conjunto de herramientas que le permite gerenciar procesos complejos como la concertación, la negociación y posee entre otras competencias, la habilidad para promover iniciativas y la participación social, dentro de una gerencia caracterizada por el compromiso social y la ética social, en la que la empatía juega un papel fundamental para el logro de los objetivos propuestos.

La Gerencia Social en el Ámbito Universitario

La Gerencia Social, es una gerencia transformadora, de cambio, con metodologías flexibles y experimentales, visiones holísticas y nuevas lecturas de la realidad y del contexto social. Así, de este enfoque gerencial devienen sus fundamentos estratégicos, definidos como un conjunto de elementos que se operacionalizan desde diferentes áreas gerenciales y se distinguen por su carácter contextual, dinámico, estratégico, administrativo, educativo y multidimensional; además éste enfoque ofrece una variedad de estrategias de gestión, concebidas como el conjunto de acciones dirigidas al logro de los objetivos de una organización.

En virtud de ello, su utilización en el ámbito universitario, puede aplicarse en todas las funciones universitarias y especialmente, en la función de Extensión, esta apreciación surge con base fundamentalmente en los siguientes aspectos:

a.- Su concepción, dado que en su generalidad se percibe como un paradigma gerencial en construcción; es decir, que habrá que concretarlo aprendiendo, desaprendiendo y reaprendiendo de sus aprestos teóricos, reformulando sus principios, características y dimensiones para armar la estructura final que permita su efectiva comprensión y mejor aplicabilidad en el entorno interno y externo de la universidad, en atención a su responsabilidad social, lo cual manifiestamente compete, desde mi óptica, a la Extensión.

En ese sentido, Custer (2001), señalaba que:

En el marco de las acciones sociales, las universidades deben recuperar su papel de garante de la formación y modelaje de los sectores sociales menos favorecidos, a partir de un rol activo. Para esto es necesario, que consideren la participación de los distintos actores de la sociedad civil en la planificación y gestión de las actividades sociales, empoderarlos de manera interactiva con la academia para que esbochen su problemática y las posibles soluciones desde sus condiciones situacionales; por lo que no pueden seguir manteniéndose, programas estructurados de antemano, que de manera más o menos puntual den soluciones a presuntas necesidades no efectivamente diagnosticadas. (p.33)

b.- Lo taxativamente prescrito en la Ley de Universidades (1970), aún vigente, la cual en su Artículo 2º, precisa el papel que juegan las universidades en la resolución de la problemática social: “Las Universidades son instituciones al servicio de la Nación y a ellas corresponde colaborar en la orientación de la vida del país, mediante su contribución doctrinaria en el esclarecimiento de los problemas nacionales”, lo cual debe fortalecerse con base en una atención más puntual a la comunidad, accionar de carácter eminentemente extensionista.

A tenor de lo indicado, Licha (2000), propone una “Caja de Herramientas” para que el Gerente Social, pueda ejecutar la realización de sus actividades con mayor eficacia y eficiencia, pudiendo así, alcanzar la efectividad en su gestión, que denotan la incorporación de novedosas herramientas, éstas se determinan por tipo y descripción, según el siguiente cuadro que a continuación se presenta:

Cuadro 3

Componentes de la Caja de Herramientas del Gerente Social

Tipo de Herramienta	Descripción
Análisis del Entorno	Guía la caracterización del contexto donde se desarrollarán las políticas, programas y proyectos sociales y facilita la evaluación de la incertidumbre frente a los cambios que se introducen mediante acciones innovadoras.
Análisis de Problemas	Es una técnica para examinar una problemática determinada y establecer las relaciones de causa y efecto que la definen. Facilita la identificación de una solución a implementar, para lograr el tránsito a una situación deseable, donde el problema sobre el cual se interviene queda resuelto a satisfacción.
Análisis de los Involucrados	Permite analizar el comportamiento de los actores que tengan interés o que sean afectados por las políticas y programas sociales para explorar la viabilidad socio-política de las mismas y propender a ubicarlos contextualmente.
Construcción de Escenarios	Posibilita elaborar imágenes del futuro de una situación o problema. Mediante este instrumento se analizan los principales problemas del entorno relevante y se construyen escenarios, posibles y deseables, que sirven de telones de fondo para el desarrollo de estrategias y planes que tiendan a solucionar los problemas.
Planificación Estratégica	Permite desarrollar una visión futura de la organización, para responder eficazmente a las necesidades de cambio. Su aplicación es mediante un ejercicio dinámico y participativo, a través del cual los equipos de trabajo clarifican la dirección futura de la organización, en términos del análisis de la misión, visión, oportunidades, riesgos y capacidades de la misma.
Instrumentos de Preparación de Programas y Proyectos	Aunque existen diversas metodologías y guías de preparación o formulación de programas y proyectos sociales, estos instrumentos se sintetizan en la metodología del marco lógico, herramienta de conceptualización y gestión de programas y proyectos, que permite integrar el análisis de problemas al diseño de soluciones, creando las bases para la implementación y evaluación de los mismos.
Seguimiento y Evaluación	Aplican para establecer el cumplimiento cabal y oportuno de las actividades planeadas y detectar las fallas internas y las condiciones externas que podrían estar afectando el desarrollo de las mismas, con el fin de poder corregirlas oportunamente
Técnicas de Manejo de Conflictos	Estas técnicas permiten un manejo efectivo de procesos que facilitan la creación de acuerdos negociados entre los grupos de actores que tengan objetivos e intereses interdependientes y conflictivos entre sí, fundamentalmente a través de la mediación.
Metodologías para Promover y Facilitar la Participación	Engloban las metodologías y técnicas de trabajo participativo, tanto a lo interno de las organizaciones (equipos, diferentes unidades) como a lo externo de ellas (grupos de actores e instituciones que participan en procesos de toma de decisiones, gestión, evaluación de las políticas) para lograr la movilización, organización y empoderamiento de las comunidades más carenciada
Diseño y Coordinación de Redes Interorganizacionales	Apunta a crear patrones definidos de relacionamiento entre las distintas organizaciones que las conforman, con el fin de optimizar los resultados de las políticas. En general, estos instrumentos apoyan la implementación efectiva de las políticas sociales a través de la acción interconectada de las diferentes instituciones, niveles de gobierno y organizaciones de la sociedad civil que participan en ellas.

Nota: Tomado de Licha, I. (2000:69-71). **Las Herramientas de la Gerencia Social:** Medellín, Colombia: INDES. Adaptación: Olmos de Guzmán (2020).

Dicho instrumento epistemológico, intenta generar una concienciación relacional entre gerente y gerenciados, que permita una interrelación proactiva para

el mantenimiento de la sinergia entre la organización o institución que dirige y la satisfacción de los miembros de la comunidad atendida.

Fundamentos Estratégicos de la Gerencia Social

Los fundamentos estratégicos que subyacen en la Gerencia Social, proporcionan los elementos sustantivos para una visión de gestión de la Extensión Universitaria en el IMPM, que permita potenciar las relaciones entre la universidad y la sociedad y demás entes organizacionales, en el marco de su misión social y ante la necesidad de replantear la pertinencia social de la educación universitaria desde una visión renovada de esta importante función, que representa la ventana de proyección de la Universidad.

A partir de la caracterización de los aprestos teóricos y prácticos de la Gerencia Social podemos identificar los elementos más representativos que devienen de los fundamentos estratégicos y que permiten su adaptabilidad y aplicabilidad al ámbito organizacional universitario, según criterios funcionales, por cuanto ofrecen las orientaciones específicas para una prospectiva operacional de la Extensión Universitaria en el IMPM.

En tal sentido, la Gerencia Social se concibe como un cuerpo de conocimientos y prácticas emergentes, siendo unos de sus principios básicos la *identificación de las mejores prácticas de los programas sociales, la reducción de la desigualdad y la obtención de resultados efectivos*, que tengan como referencia un servicio de calidad en igualdad de condiciones.

En este marco de ideas, Díaz (2015), enfatizó: “Los modelos de Gerencia Social se han formado con la operatividad, es decir, se ha hecho teoría a través de la práctica” (p.76)

Con base en lo anterior, la Gerencia Social se sustenta en *las políticas que parten del estudio de las necesidades sociales*, cuyo accionar subyace en los elementos teóricos, metodológicos y funcionales consolidados, provenientes de distintas disciplinas que se van generando con el estudio y análisis sistemático de experiencias.

De acuerdo con Sulbrandt (Op.cit), “...los desarrollos sobre la especificidad de la gerencia social surgen de consideraciones sobre situaciones prácticas y sus características” (p.1). De allí, la importancia que reviste la sistematización de experiencias en el ámbito universitario a partir de la identificación de aquellas definidas como exitosas.

Por otro lado, es concibe como *una gerencia de tipo adaptativa hacia los resultados*, que incluye la evaluación y reconsideración como vías alternativas para asumir la reestructuración de planes no satisfechos.

Ahora bien para Sulbrandt uno de los factores que afectan los resultados de los programas y proyectos es que “...buena parte de los programas sociales tienen bases teóricas débiles, las cuales a menudo no se hacen explícitas en los programas...”, sosteniendo el siguiente argumento:

Dada esta debilidad en los programas sociales, no se podrá entender el éxito o fracaso del conjunto de sus actividades, a menos que se haga un serio intento de explicitar los modelos teóricos subyacentes. De hecho, la falta de un interés por el conocimiento teórico que sirve de sustento a la intervención social ha contribuido a retardar la comprensión de los programas sociales, su utilidad y sus limitaciones. (p.4).

La Gerencia Social es percibida además, como *un campo de conocimiento en proceso de construcción, experimentación y sistematización*, que puede *prescindir de protocolos rígidos y normativos*, por cuanto admite la flexibilización y la adaptabilidad que demarcan la dinámica de las organizaciones, lo que va configurando un perfil gerencial cargado con inmensos desafíos y retos en el marco de la gestión transcompleja del mundo actual.

Por otra parte, Sulbrandt (Op.cit: 5), enfatiza en la necesidad de operar en red, cuando señala: “...De allí la extraordinaria importancia que poseen las relaciones sociales, las relaciones interorganizacionales e inter-gubernamentales y la gerencia de redes en el desarrollo de los programas correspondientes...”, todo ello, acorde con las diversas expresiones de la Extensión Universitaria.

En este contexto, la Gerencia Social puede entenderse como *un movimiento profesional* demandado en la actualidad por innumerables organizaciones, tanto públicas como privadas, con una inminente responsabilidad social implícita, lo que abarca además, la gestión de redes asociada a una extensa red vinculada con la comunidad local, regional, nacional y global.

Cabe destacar, que bajo estos parámetros, funciona la Dirección de Extensión y Servicios a la Comunidad de la Universidad de Carabobo, a través de una red Universidad-Comunidad, con participación de las diferentes facultades.

Desde esta perspectiva, *la participación entre los entes operativos gubernamentales u organizacionales, con base en el pluralismo político*, forma parte de las dimensiones de la Gerencia Social, en la búsqueda mancomunada de las soluciones a la problemática social, lo que se nutre de experiencias que a su vez permiten al Gerente Social combinar las funciones estratégicas y operativas de una manera sinérgica y cohesiva, donde la comunicación y la articulación social permite impulsar procesos que empoderen a la comunidad para ejercer el control sobre las decisiones que afectan su bienestar, contribuyan al desarrollo del capital social y a la profundización de la democracia participativa y protagónica.

En este orden de ideas, Custer (Op.cit), señaló:

...la participación de los distintos actores de la sociedad civil en la planificación y gestión de las actividades sociales, empoderarlos de manera interactiva con la academia para que esbocen su problemática y las posibles soluciones desde sus condiciones situacionales;... (p.33)

La Gerencia Social promueve la participación y la articulación de las políticas y la gerencia pública, así como del desarrollo social, el cual se entiende como el proceso dinámico y multidimensional que conduce al mejoramiento sostenible del bienestar de los individuos y comunidades, coadyuvando así en fortalecer la ciudadanía, bajo un ambiente de justicia social, equidad y corresponsabilidad. Así, sus elementos sustantivos más representativos subyacen en sus fundamentos

estratégicos y éstos en sus aprestos teóricos, como podemos visualizar en el siguiente gráfico:

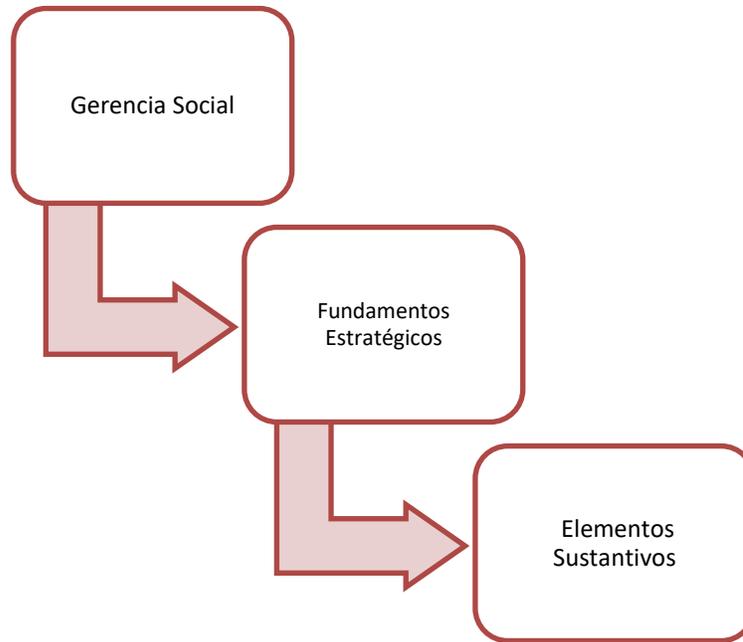


Gráfico 4. Fundamentos Estratégicos de la Gerencia Social. Fuente: Olmos de Guzmán (2020).

De este modo, de los fundamentos estratégicos de la Gerencia Social, devienen sus elementos sustantivos que otorgan una perspectiva de visión de gestión para la Extensión Universitaria. Por otra parte es importante señalar, que dentro de este enfoque gerencial, reviste importancia la imposición de las decisiones de carácter público o institucional frente a las decisiones tomadas desde la burocracia organizacional o por la burocratización de la gestión institucional, con énfasis en el “pluralismo social” ante el “pluralismo político”, por lo que no debe haber preeminencia de la parcialidad política al momento de abordar la problemática comunitaria para la gestión de servicios sociales y educativos.

En este ámbito, la Gerencia Social incentiva a las organizaciones para que se humanicen y sensibilicen con su entorno, dentro de un proceso de transformación de la sociedad, donde priven la ética y la preeminencia de los derechos humanos, así

como el entendimiento entre las organizaciones y la comunidad, en procura de la solución a sus problemáticas vivenciales.

En el contexto de la responsabilidad social, la Universidad y en este caso la UPEL, como receptora de las expectativas y demandas de la sociedad, tiene el reto de crear nuevos espacios de gestión para la praxis extensionista, con carácter estratégico, que articule a su vez, “un nuevo compromiso ético con la sociedad”, potenciando las relaciones con el entorno dentro de un proceso de cambio o redimensión del modelo de gestión para la función de Extensión Universitaria, con atención al impacto de sus actividades.

Estrategias de Gestión de la Gerencia Social

En este marco, la Gerencia Social en el ámbito universitario ofrece entre otros aportes, estrategias de gestión, entendida como un proceso que se relaciona con la aplicación de una metodología flexible, con base en sus fundamentos, que considera tres (3) ejes operativos para la gestión de proyectos sociales, que permiten su adaptabilidad al ámbito universitario, ilustrados a través del siguiente gráfico:



Gráfico 5. Estrategias de Gestión de la Gerencia Social en el ámbito universitario. Fuente: Olmos de Guzmán (2020).

Sobre la base de tales premisas, Licha (2000), señala que la Planificación Estratégica “permite desarrollar una visión futura de la organización, para responder eficazmente a las necesidades de cambio”. Su aplicación da cabida a un ejercicio dinámico y participativo, a través del cual los equipos de trabajo clarifican la dirección futura de la organización, en términos del análisis de la misión, visión, oportunidades, riesgos y capacidades de la misma y en el caso de las organizaciones como las universidades, la define su visión estratégica e integradora con pertinencia social.

En la gestión de la función de Extensión en las instituciones de educación universitaria, para Hernández, C (Op.cit), coexisten “...una pluralidad de posiciones, ideologías y enfoques ontológicos, epistemológicos y metodológicos en la cual esta diversidad, los puntos de coincidencia, la especificidad de su función y las diferencias con otras profesiones, constituyen espacios de encuentro...”.(p.3).

En este orden de ideas, para el autor, subyace dentro de la gestión de Extensión Universitaria la convergencia de intereses espirituales, que gravitan alrededor de sensibilidades sociales e ideologías que reflejan “espacios de encuentros” y pluralidad de pensamientos e ideas, de lo que se nutre, en consecuencia, la Gerencia Social, en su búsqueda continua de construcción del conocimiento y metodologías para su aplicabilidad, que contribuyan asumir prácticas gerenciales congruentes en los distintos intereses que coexisten en el entorno socioeducativo, lo cuales promueven un clima organizacional caracterizado por la sensibilidad y la responsabilidad social.

La Sensibilización Social es concebida como una estrategia y una metodología y para Vergara (2010), forma parte de la gestión universitaria, de allí que señale que:

“...la gerencia universitaria con fines de transformación, comprende...una serie de acciones que tocan desde lo sociológico hasta lo económico, pasando por revisiones que inciden sobre lo teórico y lo metodológico ya que la conceptualización y praxis de la gerencia contiene la fuerza necesaria para sensibilizar actitudes, sino también voluntades que puedan girar en torno a la posibilidad de incidir cambios en la

racionalidad de los procesos académicos en virtud de sus complejidades...”(p. 5)

En este sentido, la gerencia que sensibiliza actitudes y voluntades, como bien lo refiere Vergara, en su disertación, favorece, en consecuencia, una organización que se humaniza y se sensibiliza con su entorno, convirtiéndose en un agente moral para el cambio social desde el ser social y la responsabilidad social, bajo un enfoque axiológico que promueven la convivencia, el aprendizaje organizacional y los niveles óptimos de desempeño, con base en la Articulación del Capital Social y la gestión del talento humano, éste último, concebido por Kliksberg, como una función gerencial y por Pardo, como un componente de la Gerencia Social.

En este orden de ideas, para Pardo refiere un patrón de valores comunes, trabajo cohesionado, equipos transdisciplinarios y suponen la incorporación de redes de información y alianzas estratégicas, así como el manejo de los recursos materiales, financieros, tecnológicos, entre otros, que definen el contexto de las realidades sociales en el que las universidades habrán de operar, bajo los principios de la focalización, equidad y participación social, con criterios de calidad, sostenibilidad, eficacia y eficiencia, lo que requiere, en consecuencia, la adopción de modelos o alternativas gerenciales más eficientes para adaptarse a la dinámica compleja del crecimiento de la sociedad venezolana y latinoamericana.

Gestión y Gestor Social

La Gerencia Social incluye el conjunto de metodologías e instrumentos para el análisis, diseño, implementación, seguimiento y evaluación de políticas y programas sociales, así como las técnicas para la resolución de conflictos, las metodologías de participación, entre otras, donde la gestión social comprende el conjunto de mecanismos que promueven la vinculación efectiva de la comunidad en los programas y proyectos sociales.

En este marco, el gestor social trabaja en función de la identificación de necesidades y resolución de problemas de la comunidad a partir de la formulación de

proyectos, estrategias y actividades vinculadas con las políticas y planes de la nación. Así, un proyecto de gestión social es un plan de ejecución de impacto comunitario que persigue mejorar la calidad de vida de los miembros de una comunidad cuando generan efectos sostenidos en el tiempo.

Desde estas consideraciones, para Hernández (Op.cit), el concepto de gestión si bien abarca “muchas lecturas y posturas”, como se vienen empleado en las diferentes áreas (gestión ambiental, gestión del urbanismo, gestión del turismo, gestión de calidad de vida, gestión de las organizaciones, entre otras), la gestión ha estado presente en los diferentes tipos de organizaciones desde las burocráticas y mecanicistas hasta las nuevas tendencias enmarcadas en las corrientes de las relaciones humanas, en la gerencia participativa y en los procesos de toma de decisiones que conllevan “las organizaciones complejas”, que se configuran a partir de estrategias basadas en los nuevos enfoques, nuevas legitimidades y sistemas organizacionales mixtos que promueven la colaboración, la cooperación y las sinergias que les caracterizan.

La conceptualización de la gestión implica tener presente que la gestión no es sinónimo de administración, de allí que ambos conceptos se han empleado de manera indistinta. Sin embargo, el desarrollo de éstas áreas indica que son diferentes, así, el término gestión no es único y exclusivo de las organizaciones privadas y el término administración no pertenece sólo al sector público, en el entendido que, eso sea “Administración Pública”, donde la gestión es una forma de entender la acción dentro de la organización, un lenguaje que nos aleja de la estricta casualidad de los hechos o la rutina del mantenimiento y nos acerca mucho más al concepto de política, que reclama la capacidad de definir objetivos y diseñar proyectos como ejes y metodologías de la acción.

La gestión implica, por lo consiguiente, dejar los modelos normativos, las organizaciones burocráticas, el control de los procedimientos, asociada al control de los resultados, a la gerencia estratégica situacional, con una orientación hacia los actores, en el que el talento humano es por sobre todo, su protagonista. Del mismo

modo, la toma de decisiones es el eje constitutivo de cualquier organización y la unidad mínima irreductible de gestión.

En el contexto actual, la noción de gestión está asociada a la forma de concebir las decisiones, en el entendido que estas están ligadas a la manera de dirigir a los seres humanos. En consecuencia, para el autor, “no hay gestión de cosas, sólo de personas, de voluntades y de acciones”, de allí que el gestor ha de mostrar una alta sensibilidad social dentro de sus habilidades en cuanto a la capacidad de mediación, contacto y negociación, que demarcan el proceso de transformación de las teorías organizacionales.

En este sentido, distingue tres niveles de la gestión, las cuales compartimos y en base a esos planteamientos, estas se han ajustado a la gestión en el sector cultura en general, vinculado con la Extensión, como se señalan a continuación:

❖ **Macrogestión:**

1.- *Involucra la intervención* del Estado para corregir las fallas del mercado y mejorar el bienestar social a través de la modificación de los estilos de vida y la regulación del medio ambiente, tecnología, recursos humanos y servicios culturales; la financiación del sector y el establecimiento político de prioridades para la asignación de recursos, y la organización y gestión de los servicios culturales de titularidad pública.

2.- En el sector privado, establecen y desarrollan las políticas y alcance de las industrias culturales a nivel nacional y en más de las veces transnacional en su proceso de creación-producción, circulación-difusión y consumo.

❖ **Mesogestión:**

Implica la gestión de las organizaciones tanto públicas como privadas, del sector tales como: Institutos de Cultura, Centros cívicos culturales, Ateneos, Fundaciones, Centros o institutos de conservación, restauración o revitalización del patrimonio cultural, Museos, salas de cine y espectáculos, teatros, Archivos, bibliotecas y hemerotecas, filmotecas y/o videotecas, fonotecas, conservatorios, Escuelas de: artes, artes escénicas, bellas artes, danza y ballet, artes visuales, artes auditivas, medios audiovisuales, cinematografía, de

documentación, archivología y biblioteconomía, gerencia, animación y de cooperación culturales, y turismo y hotelería. Escuela taller de: artesanías, conservación del patrimonio, artes y oficios, artes populares, Direcciones de Cultura y Extensión de las instituciones de educación universitaria. institutos o empresas de promoción cultural, institutos o agencias de cooperación cultural internacional y programas o instituciones de estudios estadísticos y demoscópicos de la cultura. En estas instituciones se asumen los modelos de gestión, los objetivos que permitan el logro de su misión y visión. En ellas el principal desafío de la gestión es coordinar y motivar a las personas para lograr alcanzar dichos objetivos, como un todo.

❖ **Microgestión:**

Es la gestión que desarrollan cada uno de los responsables en cada una de las unidades administrativas en las instituciones del sector cultura, sean estos profesionales o no de las diferentes especialidades que llevan a cabo la ocupación del cargo. Su responsabilidad conlleva la aplicación del o los modelos de gestión de la organización; así como la utilización de los recursos (humanos, materiales, tecnológicos, de infraestructura, económicos y financieros) a través de tomas de decisiones y su ejecución: diagnósticas, de planificación, coordinación, de ejecución y control y de evaluación de resultados e impacto) cotidianas en condiciones de incertidumbre, de la unidad administrativa propia como una parte del todo de la institución cultural.

Por lo consiguiente, la gestión hace énfasis en la dirección y en el ejercicio del liderazgo, configura así, las herramientas de una acción operacional. Es autónoma para decidir entre los diversos cursos de acción, el que mejor, que le permita así resolver con criterios de eficacia, eficiencia y efectividad los problemas que surgen o emergen en el devenir del proceso de gestionar.

Asimismo, implica creatividad e innovación en la búsqueda de opciones para la mejor solución tanto en el exterior como al interior de la organización en la cual se lleva a cabo. En tal sentido gestionar significa por tanto utilizar el conocimiento como mecanismo de mejora continua, no se centra tanto en la jerarquía como en la

capacidad de promover, facilitar, innovar sistemáticamente el saber y su aplicación a la producción.

Por otra parte, señala el autor, que se tiende a cualificar los términos gerente y gestor como si fuesen sinónimos; quizás la confusión o duda radica en el hecho de que ambas nomenclaturas provienen de la misma raíz latina “gestos”. Sin embargo, ambos términos son realmente distintos, de hecho, uno está inmerso en el otro, puesto que la gerencia forma parte de la gestión. Así, para Martinell Sempere (2001) sostiene que el gestor (...) es un concepto de profesionalidad que puede caracterizarse por las siguientes capacidades genéricas:

- Capacidad de establecer una estrategia y una política de desarrollo de una organización.
- Capacidad de definir unos objetivos y unas finalidades que desarrollar.
- Capacidad para diseñar proyectos.
- Capacidad de visión.
- Capacidad de combinar los recursos disponibles: humanos, económicos, materiales, etc.
- Capacidad de aprovechar las oportunidades de su entorno.
- Capacidad para desarrollar un conjunto de técnicas para el buen funcionamiento de una organización.
- Capacidad de relación con el exterior
- Capacidad de adaptarse a las características del contenido y del Sector profesional de su cargo”.

Dado el ámbito de desempeño del gestor cultural este es un agente de cambio social, que en su labor ha de cumplir una función determinada, en concordancia con la actuación de acuerdo con el sector o campo cultural en el cual ha desarrollar su acción.

El gerente/gestor del futuro (es el de hoy) debe cumplir con las siguientes cualidades:

- Ser un agente de cambio en lo social y en lo cultural.
- Capacidad para gerenciar/gestionar la complejidad y manejar el cambio planificado o no, ya que las organizaciones responden a la complejidad.
- Capacidad para gestionar procesos complejos que le permitan tomar decisiones en el desempeño cotidiano y con las dificultades de no disponer de estándares,

por las mismas condiciones del sector donde se desenvuelve, ausencia de normas legislativas que conlleven a resolver las diversas situaciones que se le presenten.

- Valorar y hacer cumplir los principios en / de la organización
- Capacidad para la concertación y la negociación
- Estar al día con el adelanto tecnológico y adecuarse a los mismos tanto en lo que implica el equipamiento como el desarrollo de la sociedad del conocimiento y los cambios de la sociedad de la información.
- Actualizarse y formarse en el conocimiento de la ciencia gerencial
- Habilidad de trabajar con y para la comunidad.
- Tener el espíritu y la capacidad de síntesis y la habilidad para elegir bien a las personas, con un ánimo de confianza que le permita delegar en ellas las responsabilidades.
- Ser un líder situacional y transformacional, además de líder social.
- Desarrollar la iniciativa y la creatividad.

En este orden de ideas, el gestor social atiende el conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo, en este caso relacionado con la gestión social y el desarrollo de proyectos, los cuales se orientan a la resolución de problemas, con el fin de intentar satisfacer las necesidades básicas de los ciudadanos.

El Gestor de la Extensión Universitaria

De acuerdo con Hernández (Op.cit), el sujeto que gestiona (gestor) el sector cultura y en particular en la Extensión Universitaria, lo hace con base a sus competencias técnicas o específicas: su saber, su saber educativo en lo específico la educación universitaria e instituciones, el saber hacer y cómo conducir y conducirse en este nivel educativo. Desde sus competencias genéricas o transversales en la relación interactiva: escuchar-conversar (dialogar), en otras palabras saber comunicar

y comunicarse, aplicar la inteligencia emocional, desarrollar la investigación, así como su reflexión, formación y capacitación.

De ello se desprende la relación mutua entre sujeto-actor (gestor) y sistema organizacional donde se desenvuelve. Por lo tanto, ello implica mejorar las competencias del gestor por una parte y por otra las capacidades del sistema (procesos, políticas, administración, tecnología, entre otros) en lo curricular, en lo organizacional, en lo administrativo y en lo comunitario.

Para vincular la gestión al sector cultura, es necesario primero que todo, determinar el enfoque que se tiene de esta; así, por ejemplo: Si la concepción que se tiene es sólo en las bellas artes, la gestión se ha de dirigir a los procesos que desarrollan la creación, difusión, circulación y consumo de la expresión artística y los logros que se quieren alcanzar para su desarrollo es el campo de acción de esa gestión. De hecho y de derecho, si se aborda un concepto amplio de cultura, las acciones se traducirán en abarcar distintos áreas de trabajo: artes, culturas originarias, cultura popular, cultura juvenil, participación, memoria, patrimonio, educación, extensión universitaria u otros. Así, cada enfoque por lo tanto orientará el campo de trabajo de la gestión, dándole así sentido a la gestión cultural.

En cuanto a la gestión cultural, conviene destacar que su proceso constructivo se reafirma cada día con su hacer de servicio, de investigación, promoción, producción/creación, y consumo social cultural donde se lleva a cabo. Si bien aún no constituye un campo disciplinario que le es propio, avanza hacia ello, es un campo que se articula o se nutre de diversas disciplinas, que conllevan a la construcción del mismo, con una visión y perspectiva participativa diversa y variada que le es propia de la cultura contemporánea. En lo que se refiere a lo profesional “es la expresión de la necesidad de capital humano en el marco de las políticas culturales, tanto en el ámbito público como privado.

En la subsiguiente cita, se reafirma la situación en que se encuentra la gerencia cultural con lo sustentado por Kliksberg (Op.cit), con respecto a la Gerencia Social, al señalar que este tipo de gerencia, persigue:

“...como cuerpo de conocimientos y prácticas, es un proceso en plena construcción, que si bien adopta elementos teóricos y metodológicos consolidados, provenientes de distintas disciplinas, agrega continuamente nuevos elementos que se van generando con el análisis sistemático de experiencias. Ello plantea la necesidad de adoptar un enfoque heurístico, que permita una construcción continua del conocimiento en dicho campo, de modo tal que a partir de la evaluación sistemática de experiencias y mediante líneas de investigación/acción, se avance progresivamente hacia su consolidación ”

Este planteamiento respalda lo expuesto con respecto a la gestión cultural. En el caso de la gestión de la Extensión Universitaria, esta conceptualización está relacionado, a mi juicio, con el de gestión cultural como una acepción del término; en concordancia con los tres perfiles en el ámbito profesional, como lo señala, éste mismo autor:

... la gestión cultural es una función necesaria en un sector en expansión. Es así mismo un ámbito profesional necesitado de formalización jurídico-laboral, para lo que presenta al menos tres perfiles básicos de gestión territorial o generalista de gestión sectorial y de gestión institucional dentro de los cuales es posible hoy definir escalas de responsabilidad, relaciones internas y funciones específicas.

En el caso particular, el sector en expansión lo constituye la Extensión Universitaria, donde la gestión institucional en el espacio que ocupan cada una de las instituciones de educación universitaria, tanto públicas como privadas. De allí, que la Gestión de la Extensión Universitaria como la profesión de Gestor, proviene del campo de las Ciencias Sociales Administrativas por una parte, y por la otra de las Ciencias de la Educación y las Ciencias de la Cultura en lo específico, la educación universitaria. Por lo que, estamos en un campo de estudio en el que se entrecruzan las teorías organizacionales y las teorías educativas en dicho contexto de estudio.

De acuerdo con el precipitado autor, se entenderá que en el ser y hacer de la praxis de la gestión de la Extensión Universitaria en la instituciones de Educación Universitaria, coexisten una pluralidad de posiciones, ideologías y enfoques ontológicos, epistemológicos y metodológicos en la cual esta diversidad, los puntos de coincidencia, la especificidad de su función y las diferencias con otras profesiones, constituyen espacios de encuentro que en su reflexión, que contribuyen

o ayudan a consolidar esta ocupación como una profesión en la construcción de saberes y conocimientos sobre esta gestión en particular. De este modo, la aceptación de diferentes orientaciones en respuesta a diferentes entornos y posturas epistémicas, es lo que se plantea en cualquier campo de la intervención social y en este, la Extensión Universitaria, no está exento de ello.

La gestión de la Extensión Universitaria abarca diferentes áreas y ámbitos de acción, no obstante, estos ámbitos pueden o no desarrollarse, modificarse o incrementarse de acuerdo con la dinámica de la institución de educación universitaria e interacción social particular, y su alcance geopolítico: local, regional, nacional e internacional, como se señaló en líneas precedentes.

Referentes Legales

Pérez (2002), define las bases legales como: “El conjunto de leyes, reglamentos, normas, decretos, resoluciones, que establecen el basamento jurídico que sustenta la investigación”. (p.60). Con base en ello, la función de la Extensión Universitaria en Venezuela se sustenta en un marco legal que responde a un conjunto de principios y orientaciones prescritas en las leyes que regulan su funcionamiento, de tal forma que corresponde a las instituciones de educación universitaria, de acuerdo a sus fines y características, suscribir sus reglamentos y normativas, conforme a lo establecido en los lineamientos rectores y demás instrumentos o documentos normativos de carácter internacional generados sobre esta materia.

En concordancia a lo señalado en la **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**, se establece en el Capítulo VI. De los Derechos Culturales y Educativos, lo siguiente:

Artículo 102°.- La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público (...) El estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana de acuerdo con los principios contenidos en esta constitución y en la ley.

De esta forma, constitucionalmente se dictamina que la Educación está al servicio de la sociedad, considerada como un servicio social, bien irrenunciable y un deber social. En su Artículo 109º, reconoce la Autonomía Universitaria en los siguientes términos:

(...) Las universidades autónomas se darán sus normas de gobierno, funcionamiento y la administración eficiente de su patrimonio...Se consagra la autonomía universitaria para planificar, organizar, elaborar y actualizar los programas de investigación, docencia y extensión(...)

A tono con este artículo, la **Ley de Universidades con su Reglamento (1970)**, en su Artículo 9º, dispone que las Universidades Autónomas podrán promulgar sus normas internas a través de la autonomía organizativa.

Por su parte, la **Ley Orgánica de Educación (2009)**, reconoce en sus artículos 3º y 4º, a la Responsabilidad Social como un principio constitucional y establece que la educación es pública y social, con pertinencia social, además de señalar a la educación como el eje central para transformar la realidad y en consecuencia, a la sociedad.

Igualmente, prescribe en su Artículo 6º, aspectos relativos a la función de Extensión:

Numeral 1, literal f: Los servicios de orientación, salud integral, deporte, recreación, cultura y de bienestar a los y las estudiantes que participan en el proceso educativo en corresponsabilidad con los órganos correspondientes.

Numeral 3. literal c: Territorialización de la educación universitaria, que facilite la municipalización, con calidad y pertinencia social en atención a los valores culturales, capacidades y potencialidades locales, dentro de la estrategia de inclusión social educativa y del proyecto de desarrollo nacional endógeno sustentable y sostenible.

La Responsabilidad Social de la educación universitaria se aprecia clara en este articulado de la LOE, remarcando el carácter democrático y participativo de los valores rectores de la educación en el contexto de las nuevas exigencias del colectivo nacional de interactuar y crear condición de diálogo sistemático con las instituciones universitarias.

De igual forma, la citada Ley establece dentro de los principios de la Responsabilidad Social y la Solidaridad, lo siguiente:

Artículo 13°. La responsabilidad social y la solidaridad constituyen principios básicos de la formación ciudadana de los y las estudiantes en todos los niveles y modalidades del Sistema Educativo.

La responsabilidad social concebida como un principio constitucional adquiere un valor intrínseco en la formación ciudadana y de una conciencia colectiva para el cambio y transformación social. Con relación a la organización del Sistema Educativo la precitada Ley establece en su Artículo 25°, lo siguiente:

(...) 2. subsistema de educación universitaria comprende los niveles de pregrado y postgrado universitarios. La duración, requisitos, certificados y títulos de los niveles del subsistema de educación universitaria estarán definidos en la ley especial.

En torno a la Educación Universitaria y sus principios rectores, la Ley Orgánica destaca, dentro del proceso de formación integral de los ciudadanos, la importancia que tienen el compromiso social y los valores éticos, y señala, además, para el desarrollo de su función, las siguientes actividades:

(...) la creación, difusión, socialización, producción, apropiación y conservación del conocimiento en la sociedad...La educación universitaria estará a cargo de instituciones integradas en un subsistema de educación universitaria (...).

El Subsistema de Educación Universitaria abarca las universidades autónomas, privadas, experimentales, institutos tecnológicos y colegios universitarios. En el caso de las universidades experimentales, Pérez de Maza (Op.cit), señala lo siguiente:

“En este tipo de Universidades se ubican tres que tienen en común su carácter nacional, es decir, ubicadas en casi todo el país y con programas de enseñanza por acreditación, a distancia u otras formas no tradicionales, ellas son: la Universidad Experimental Libertador, la Universidad Experimental Simón Rodríguez y la Universidad Nacional Abierta. Sin embargo, la Experimental Libertador, es decir, la UPEL, ha evolucionado organizacionalmente diferente al resto de las universidades experimentales, incluso las autónomas, dado que posee un Vicerrectorado de Extensión a la par de los Vicerrectorados de Docencia e Investigación. ...” (p.111)

En este orden de ideas, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), según su **Reglamento General** constituye:

(...) fundamentalmente una comunidad de intereses espirituales, que reúne a profesores y estudiantes en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre (...).

Sobre el particular, este artículo referido en los mismos términos en la Ley de Universidades, define la naturaleza de las universidades, diferenciándose por sus funciones, como expresa el artículo 3° del citado Reglamento y, dentro de sus previsiones, señala lo siguiente:

La Universidad es una institución destinada a asesorar al Estado en la formulación de políticas y de programas de formación docente, de investigación y de extensión educativas. Igualmente está destinada a ejecutar estas políticas y estos programas y a participar en su evaluación.

A tono con este artículo, la universidad cumple tres funciones básicas: Docencia, Investigación y Extensión. Cabe destacar, que las diferentes funciones de la Universidad son asumidas por los Vicerrectorados de Docencia, Investigación y Extensión, este último, es la dependencia encargada de coordinar, supervisar y evaluar las actividades de Extensión de la Universidad y de promover la integración de la Extensión con las funciones de docencia e investigación, a través de proyectos que permitan dar respuesta a los requerimientos del entorno.

Cabe destacar, que el Vicerrectorado de Extensión de la Universidad y la Subdirección de Extensión de cada Instituto son los órganos encargados de cumplir y hacer cumplir la función de Extensión Universitaria y el precipitado Reglamento indica en su Artículo 37°, lo siguiente:

Son atribuciones del Vicerrector de Extensión: 1. Presidir la Comisión Coordinadora de Extensión. 2. Coordinar, supervisar y evaluar las labores de Extensión de la Universidad (...)

De conformidad con el **Reglamento General de Extensión de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador**, en el Título I. De la Naturaleza y propósito, señala:

Artículo 1°.- La Extensión es función esencial de la Universidad y tiene como objeto lograr la interacción creadora y crítica de la Institución con

la comunidad nacional e internacional para promover y fomentar el conocimiento, el desarrollo cultural e histórico; orientar la transformación de la sociedad y mejorar continuamente la calidad de vida de sus integrantes.

Destaca el Artículo 3° del citado Reglamento, los Propósitos de la función:

- a.- Propiciar y consolidar en la Comunidad intra y extra universitaria, una actitud reflexiva, crítica, participativa y democrática que contribuya al desarrollo integral de sus miembros.
- (...) h.- Liderar procesos integrales que aborden realidades a partir de su problemática con atribuciones de desarrollo y promoción de los talentos del hombre y sus comunidades.

Lo señalado en este Reglamento, describe el propósito de la función de Extensión, relacionado con la finalidad de las Universidades, referida en la Ley de Universidades y enmarcada en la atención a las necesidades del medio, además, reflejados en la Visión y Misión de la Extensión Universitaria, que se presenta a continuación:

Visión: Ser por excelencia la función universitaria que contribuye a mejorar la calidad de vida de las comunidades educativas mediante un proceso de integración universidad – escuela, fundamentado en una gerencia sistemática y socializante del conocimiento dentro del marco legal vigente.

Misión:

Promover la formación integral de las comunidades intra y extra universitarias, mediante el desarrollo profesional y personal permanente, la consolidación de valores y la divulgación del conocimiento.

Cabe señalar, que en su Artículo 10°, el citado Reglamento establece que: “Las actividades de Extensión se organizan por programas aprobados por los organismos competentes de la universidad”. Posteriormente, hace referencia a la correspondencia de los programas con las políticas académicas y administrativas, en su Artículo 11°:

Los Programas de Extensión se corresponden con las políticas académicas y administrativas que integran el conjunto de proyectos organizados y dirigidos por la Universidad para lograr su

interacción con las comunidades intra y extra universitarias en cumplimiento del objetivo principal de la Extensión, que consiste en lograr la interacción de la universidad con la comunidad nacional e internacional, a través de la promoción y fomento del conocimiento, el desarrollo cultural e histórico (...), con el fin último de mejorar la calidad de vida de sus integrantes y delinear políticas que permitan extender su ámbito de acción hacia otras latitudes, a través de convenios y alianzas estratégicas.

Con base en lo indicado, especifica en su Artículo 12°, que los Programas bajo la coordinación del Vicerrectorado de Extensión son:

El Programa de Extensión Académica, el Programa de Extensión Sociocultural, el Programa de Deporte y Recreación, el Programa de Atención al Jubilado y Egresado, el Programa de Medios de Comunicación y Educación los Programas Especiales e incluye también a las Unidades de Biblioteca y Documentación y los Servicios de Apoyo al Docente.

A través de los programas de Extensión se ejecutan por medio de estrategias las Políticas de Extensión.

Es importante destacar, que la universidad es un agente generador del cambio social, por lo cual requiere de una visión de futuro que permitan delinear políticas institucionales.

Con base en las **Políticas de Extensión Universitaria**, se persigue:

1. Generar servicios y productos que respondan a las necesidades, requerimientos y expectativas académicas, culturales, informativas, tecnológicas, deportivas y recreativas de la comunidad.
2. Facilitar el acceso y participación de las comunidades intra y extra universitaria en las actividades de Extensión.
3. Promover alianzas y convenios de cooperación con organismos internacionales, nacionales, regionales y locales, tanto públicos como privados para el desarrollo de programas y proyectos de interés común en el área de Extensión.
4. Fomentar los valores de la extensión universitaria en el desarrollo de las actividades con la comunidad.

5. Gestionar los recursos presupuestarios y financieros que permitan acciones pertinentes en materia de Extensión.
6. Impulsar acciones orientadas al afianzamiento de la identidad regional y nacional.

Importa señalar, que otra política que se consideró en éste trabajo, fue la referente a los diferentes valores de la función, señalados en los referentes teóricos, así destacan:

1. Democracia: Apertura a las diferentes corrientes del pensamiento y a todos los sectores de la comunidad.(...).
2. Participación Ciudadana: Permanente cumplimiento de los deberes unidos al disfrute de derechos creadores de la calidad de vida de los ciudadanos responsablemente involucrados en sus acciones (...)

Para la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2009), las políticas de Extensión no pueden ser estáticas. Las acciones que se implementen, en la medida en que estén vinculadas a las necesidades del entorno, no se agotan, se enriquecen y se retroalimentan.

De esta forma, los reglamentos y demás normativa de carácter institucional vigentes privilegian la interacción creadora y crítica de la institución con las comunidades de su entorno.

CAPÍTULO III

CONTEXTO METODOLÓGICO ESTRUCTURANTE

Según Arias (2006), la Metodología es: “El estudio analítico de los tipos de investigación, así como de las técnicas e instrumentos de recolección de información”.(p.65). Éste Capítulo contempla los siguientes elementos: Fundamentaciones Estructurales: Ontológica, Epistemológica y Axiológica, Aprestos Metodológicos: Paradigma, Enfoque, Método, Escenario y Actores Sociales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos, Credibilidad y Fiabilidad, así como los Criterios para el Análisis e Interpretación de Datos, entre otros aspectos.

Fundamentaciones Estructurales

Fundamentación Ontológica: Heidegger (1972), afirmaba que “el ser es siempre el ser de un ente, el todo del ente constituido por sus sectores o regiones, lo cual implica su esencia”.(p.54). De allí, que ontológicamente en esta investigación se abordan las necesidades del ser humano en su ámbito social como extensionista para efectivamente asumir la comprensión, construcción y reconstrucción de la realidad comunitaria y darle sentido de pertinencia operativa a la experiencia de integrar los parámetros de la función de Extensión del IMPM a las circunstancias vivenciales de las comunidades de su área de influencia institucional para mejorar su calidad de vida.

Fundamentación Epistemológica: La Epistemología implica generar conocimientos basados en la búsqueda de información en aspectos teóricos, ideológicos, culturales y sociales; en tanto supone el conjunto de referencias teórico-conceptuales, en las cuales se sustentará la investigación para comprender el desarrollo de la situación planteada. Por lo cual, es trascendente la interpretación del significado de visualizar a la gestión de la función de Extensión en el IMPM desde la perspectiva de la Gerencia Social para concebir una nueva forma de verdadero manejo humanístico organizacional, que fortalezca el acercamiento, compartimiento e interacción

efectivos del conocimiento y saberes de la institución con las comunidades de su área de influencia organizacional.

Fundamentación Axiológica: La investigación en pertinencia con la corriente interpretativa, considera la relevancia del valor ético-moral, así como el desarrollo humanista de la universidad desde la multidimensionalidad del ser; sustentándose en los valores de solidaridad, responsabilidad, honradez, igualdad, cooperación, justicia, participación ciudadana, alteridad e integración de los actores sociales involucrados como ejecutores de los diferentes procesos de la Extensión Universitaria. Ello implica, un conjunto de aspectos valorativos a visualizar desde una perspectiva gerencial, lo social, fundamentada en lo holístico.

Dichas fundamentaciones, se sintetizan en el siguiente gráfico:

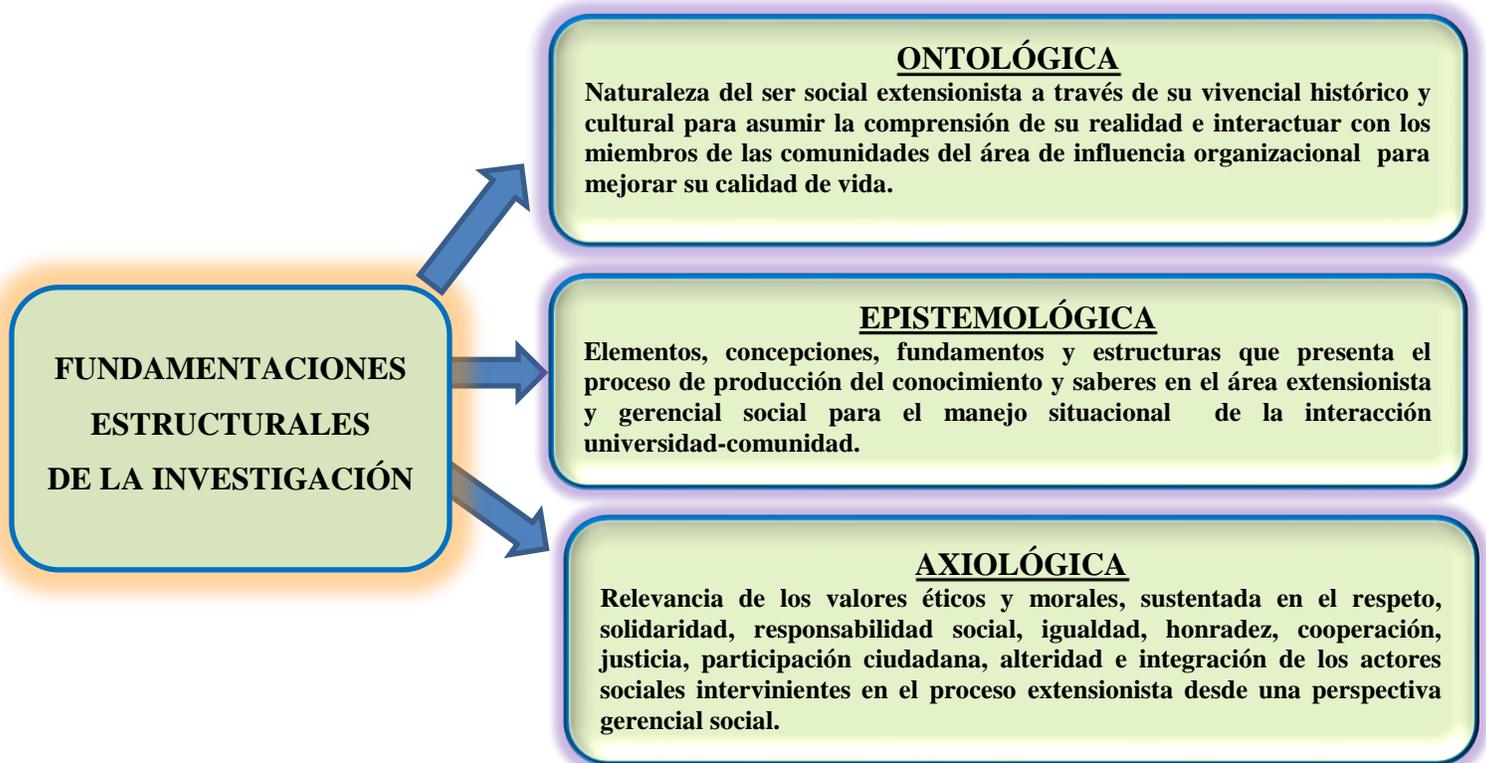


Gráfico 6: Fundamentaciones Estructurales de la Investigación. Fuente:: Olmos de Guzmán (2020).

Aprestos Metodológicos

Ugas (2011), señala que: “la Metodología constituye una práctica específica del modo de producción de conocimiento que articula las instancias teóricas y metódicas, a través de la cual un determinado método se despliega”. (p.18). En ese sentido, se especifican los siguientes aspectos atinentes a la metodología que se empleará en la investigación; a saber:

Paradigma de Investigación

La investigación se abordó desde el “Paradigma Interpretativo”, al cual Latorre (1996), lo determina como: “Aquel constructo metodológico que acepta que la realidad es dinámica, múltiple, construida, divergente, holística y cuya finalidad es comprender e interpretar la realidad, los significados de las persona...” (p.44). Ello implica, que el planteamiento investigativo para abordarla considera concepciones, significaciones, valores, y acciones.

En atención a esta definición, considero que este paradigma me permitió obtener la percepción del objeto de estudio a través de las interacciones y cualidades que los actores sociales manifestaron con relación a la consideración de aplicación de una nueva visión gerencial social que redunde en la efectiva interacción y coparticipación con sus comunidades del área de influencia institucional para la ejecutoria de los diversos programas de Extensión que el instituto maneja.

De allí, que el proceso de producción de conocimiento lo analicé bajo un enfoque epistemológico, para apuntar a contenidos bien definidos, de tal forma que sus horizontes marquen la posibilidad de enunciar relaciones y visiones nuevas de interacción y manejo operativo situacional, con base en la Gerencia Social, dado que el significado emergerá de la interacción con la realidad; es decir, se construirá no se descubrirá.

Método de Investigación

El estudio se inscribe en el Método Fenomenológico, el cual para Martínez (2009), consiste:

(...) en el estudio de los fenómenos tal como son experimentados, vividos, percibidos por el hombre para buscar estructurar una

interpretación coherente del todo (...) se respeta plenamente la relación que hace la persona de sus propias vivencias, puesto que al tratarse de algo estrictamente personal, no habría ninguna razón externa para pensar que ella no vivió, no sintió o no percibió las cosas como dice que lo hizo. (p.139)

Destaca el autor, que las realidades cuya naturaleza y estructura peculiar solo pueden ser captadas o percibidas desde el marco de referencia del sujeto – objeto de estudio que las vive y experimenta, exigen ser estudiadas mediante métodos fenomenológicos.

Por lo que en este estudio, el conocimiento se dará a través de una interacción dialógica entre el sujeto conocedor y el objeto conocido. En este desarrollo dialectico y sistémico participarán actores, factores biológicos, sociales y culturales, dado que todo contribuye en la concepción, caracterización y perspectiva que se dé del objeto de estudio.

Asimismo, la modalidad (nivel) de investigación a manejar se enmarca en la Modalidad Descriptiva, pues según Arias (Op.cit), la misma consiste en: “La caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento”.(p.82). En este marco, se establecerá lo concerniente a la visión de la función de Extensión en el IMPM desde la perspectiva de la Gerencia Social, lo cual implica, la realización del trabajo integrador entre los involucrados en el proceso investigativo y el escenario donde se realiza la investigación.

Escenario y Actores Sociales

Escenario

En relación con el Escenario, Martínez (Op.cit), lo define como: “El lugar donde se estudia el fenómeno tal y como se desarrolla en su ambiente natural en el sentido de no alterar las condiciones de la realidad”.(p.110). Considerando este concepto, el escenario sobre el cual se desarrolló el estudio fué la Sede Central del IMPM, en las Coordinaciones Institucionales de Programa de la Subdirección de Extensión.

Actores Sociales

En cuanto a los Actores Sociales, desde el enfoque cualitativo, la selección de los sujetos de conocimiento no acepta escogencia al azar, aleatoria y descontextualizada. En ese sentido, Contreras (2008), señala que: “A través de los sujetos de investigación o los denominados actores sociales, es como se puede dar respuesta a las interrogantes planteadas, pues ellos representan el centro de los procesos de investigación y la fuente principal de la información”.(p.93). Ello implica, que los actores sociales narran la historia desde el escenario y complementan el conocimiento del investigador, aun cuando este no está presente.

En este orden de ideas, los actores sociales, informantes claves o sujetos objeto de estudio están representado por los Coordinadores Institucionales de los diferentes Programas y Unidades de Extensión de la Sede Central del IMPM.

Técnicas e Instrumentos para la Recolección de la Información

Las técnicas e instrumentos para recolectar información en una investigación cualitativa se refieren a los procedimientos empleados para obtener la información requerida. Al respecto, Duarte (2013), las señalan como: “Los elementos prácticos, concretos y adaptados al objeto de estudio, también definidas como las reglas que permiten hacer bien una cosa, por lo que se puede afirmar que poseen utilidad práctica”. (p.77).

Técnicas

Para la recolección de la información se entrevistaron a los Coordinadores Institucionales de los diferentes Programas de Extensión Universitaria, que laboran en la Sede Central del IMPM, considerados como los Actores Sociales – sujetos de conocimiento. Por lo tanto, se utilizó la técnica de la Entrevista en Profundidad, además de las siguientes técnicas de investigación cualitativa para la obtención de la información: La Observación Participante y el Análisis de Contenido.

De acuerdo con Martínez Miguélez. (2013). “La Observación participante...es la técnica...más usada por los investigadores cualitativos para adquirir información. Para ello, el investigador visita frecuentemente la realidad a estudiar y vive lo más

que puede con las personas o grupos que desea investigar...” (p.98).

El uso de esta técnica me permitió involucrarme como, investigadora y Coordinadora, con los Actores Sociales y conocer así más de cerca, sus vivencias, opiniones, experiencias y perspectivas laborales, además del escenario o medio donde se desenvuelven.

Otra de las técnicas utilizadas fue la Entrevista en Profundidad, en la que el investigador sostiene una conversación con su entrevistado (a), con la finalidad de conocer su cosmovisión sobre un tema en particular que se encuentra en desarrollo, bajo esta concepción destaca Arias (Op.cit), lo siguiente:

La entrevista, más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida. (p.73)

Más adelante, Arias señaló “...Una entrevista se caracteriza por su profundidad, es decir, indaga de forma amplia en gran cantidad de aspectos y detalles...”, siendo otras de sus características, desde mi perspectiva, su flexibilización, interacción social y modalidad de aplicación, ésta última, incluye, además, plataformas digitales, aplicaciones web, tales como: google meet, zoom, skype, whatsapp, entre otras.

Asimismo, dentro de las precisiones metodológicas que considera ésta técnica, destacan:

- a. El diseño de un Guion de Entrevista, acompañado de un registro de notas y grabador de audio o teléfono inteligente, entre otros.
- b. La programación de la Entrevista en Profundidad, conforme con la disponibilidad del informante clave, con atención al lugar, hora y probables sesiones adicionales.
- c. Bajo el principio de la ética profesional, el (la) entrevistador (a), debe crear un ambiente que favorezca la intimidad y la complicidad con el (la) entrevistado (a), que proporcione un clima de confianza y una mayor disposición y compromiso con la investigación.

d. Este tipo de entrevista considera el lenguaje no verbal o corporal que requiere ser interpretado por el entrevistador (a), vinculado con la significación de la información suministrada.

e. El entrevistador (a) estará atento (a) en agradecer el tiempo dispensado por el informante clave, su dedicación, una vez finalicen las diferentes sesiones programadas y se comprometerá en hacerle llegar una copia de la transcripción digitalizada de la entrevista, a los fines que sea avalada y reconocida por éste.

Por último se utilizó el Análisis de Contenido, considerado por Hernández Sampieri, (1998), y otros autores como un procedimiento que: "...se efectúa por medio de la codificación, el proceso en virtud del cual las características relevantes del contenido de un mensaje son transformadas a unidades que permitan su descripción y análisis preciso...". (p.296)

En tal sentido, a través del proceso de codificación, se descubre la intencionalidad de los mensajes y se obtienen las unidades de análisis, de las cuales emergen las diferentes categorías.

Por otra parte, para Pérez Serrano (2002) citado por Pérez de Maza (Op. cit), "...el análisis de contenido sitúa al investigado en el ámbito de la investigación descriptiva e interpretativa, donde se descubren componentes básicos del fenómeno en estudio..." (p. 189)

Desde una postura paradigmática interpretativa, esos componentes básicos o factores constituyentes develan los dominios categoriales o las macro-categorías, como prefieren llamarlas algunos autores o simplemente las categorías, que emergen de los hallazgos de la investigación.

Instrumentos

En relación con los instrumentos a utilizar, Ramírez (1999), señala, que: "El instrumento de recolección de datos es un dispositivo de sustrato material que sirve para registrar los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes". (p.137). Por lo cual, en esta investigación se emplearon los siguientes instrumentos: Registro de Notas, Grabador de Audio y Guion de Entrevista, éste último, se diseñó de

conformidad con lo contemplado en los propósitos investigativos, cuya matriz de construcción se presenta a continuación:

Cuadro 4

Matriz de Construcción del Guion de Entrevista

Objetivos Específicos	Preguntas Generadoras
Caracterizar el modelo de gestión asumido por el IMPM para la Función de la Extensión Universitaria	1. ¿Cómo ha percibido usted el desarrollo de la función de la Extensión Universitaria en los últimos años en el IMPM?
Analizar la situación actual de la Función de Extensión Universitaria en el IMPM desde las percepciones de sus actores sociales.	2. ¿Podría señalar las fortalezas y debilidades que presenta la Coordinación de su Programa? 3. ¿Qué opinión le merece el Modelo de Gestión asumido por el IMPM para la función de la Extensión Universitaria?
Interpretar las diferentes percepciones de los Coordinadores Institucionales de Programas de Extensión Universitaria del IMPM, con relación a la aplicación de los fundamentos de la Gerencia Social en el marco de su gestión académica – administrativa.	4. ¿De qué forma considera se puedan aplicar los fundamentos de la Gerencia Social en su gestión académica - administrativa?
Construir una aproximación teórica que incorpore los fundamentos estratégicos de una visión de gestión para la Función de la Extensión Universitaria en el IMPM desde la perspectiva de la Gerencia Social.	5. ¿Cómo visualiza, prospectivamente, la gestión de la Extensión Universitaria en el IMPM?

Fuente: Olmos de Guzmán (2020).

Cabe destacar, que con base en las preguntas generadoras se conformaron las Categorías Preestablecidas a partir de los campos teóricos de la investigación y conforme con la estructura teórica del estudio, bajo una connotación referencial, que a continuación se presenta:

Cuadro 5

Categorías Preestablecidas

Preguntas Generadoras	Categorías Preestablecidas
1. ¿Cómo ha percibido usted el desarrollo de la Función de la Extensión Universitaria en los últimos años en el IMPM?	Extensión Universitaria
2. ¿Podría señalar las fortalezas y debilidades que presenta la Coordinación de su Programa?	Área de la función de Extensión Universitaria
3. ¿Qué opinión le merece el Modelo de Gestión asumido por el IMPM para la Función de la Extensión Universitaria?	Modelos Gerenciales para la función de la Extensión Universitaria
4. ¿De qué forma considera se pueden aplicar los fundamentos de la Gerencia Social en su gestión académica – administrativa?	Gerencia Social
5. ¿Cómo visualiza, prospectivamente, la Gestión de la Extensión Universitaria en el IMPM?	Prospectiva de una visión de Gestión para la Función de la Extensión Universitaria

Fuente: Olmos de Guzmán (2020)

Las Categorías Preestablecidas permiten orientar el proceso de categorización y codificación, que abordaremos en el Capítulo IV, relacionado con los principales hallazgos de la investigación. Cabe señalar, que algunos autores prefieren definir las como categorías iniciales o categorías preconcebidas, pero conservando su carácter referencial.

Credibilidad y Fiabilidad

Credibilidad

Para el manejo de la Credibilidad, se aplicó lo indicado por Rojas de Escalona (2014), quien señaló dentro de sus implicaciones lo siguiente: “Conducir la investigación hacia hallazgos creíbles y (...) demostrar la credibilidad de los encuentros sometiéndolos a la aprobación de quienes construyeron las realidades”. (p.185). En tal sentido, al llevar a cabo las observaciones y conversaciones prolongadas con los actores sociales, para recabar la información que me llevaron a hallazgos sustantivos de la investigación, el siguiente paso consistió, en que éstos

fueran reconocidos y avalados por el grupo de participantes en el estudio.

Fiabilidad

Para aplicar este elemento, Martínez (2006), expone que: “Los hallazgos de una investigación de naturaleza cualitativa son auditables si hay ausencia de sesgos”. (p.15).

Por ello, para la comprobación de la Fiabilidad, utilicé la triangulación de información, en la cual se manejó una variedad de datos para realizar el estudio, provenientes de la información aportada por las diferentes fuentes (Actores Sociales, Observaciones, otros), con la cual se procedió a establecer comparaciones entre aspectos relevantes de los datos recolectados, a fin de asumir lo reseñado en los propósitos orientadores signados con los verbos: develar, indagar, interpretar y construir para la aproximación teórica definitivamente enunciada en el propósito fundamental de la investigación.

Procedimientos para la Interpretación de los Hallazgos de la Investigación

Comprende un proceso investigativo para la interpretación de los hallazgos o evidencias que abarca diferentes fases o etapas y admite distintas técnicas de análisis de contenido. Este proceso, permitirá armonizar e interrelacionar todas las partes que conforman la estructura semántica o teórica contenida en el material recolectado.

De allí, que los resultados arrojados, se analizaron e interpretaron a través de la aplicación de las diferentes técnicas seleccionadas en este estudio, utilizando los procedimientos, etapas o pasos más adecuados atinentes a la investigación cualitativa; los cuales, son:

1) *Categorización*: según Martínez (Op.cit), consiste en “clasificar y codificar a través de un término o expresiones breves que sean claras o inequívocas, extraídas del contenido o idea central de cada unidad temática, la cual puede estar, a su vez, conformada por uno o varios párrafos o escenas” (p.274), lo que me permitirá clasificar las partes en relación con el todo, describir categorías o clases significativas, ir constantemente diseñando y rediseñando, integrando y reintegrando el todo y las partes, a medida que se revise el material y vaya emergiendo el

significado de cada sector, evento, hecho o dato, hasta expresarlo como las categorías finales emergentes.

2) Estructuración: Véliz (2004), expresa que: “La estructuración es la fase que ilustra el procedimiento y el producto de la verdadera investigación, es decir, cómo se produce la estructura o síntesis teórica de todo el trabajo” (p.103);); por lo cual, se procedió a conformar la estructura teórica de todo el Trabajo, en la medida que se desarrollaron las diferentes fases que señalan los procedimientos para la interpretación de los hallazgos.

3) Triangulación: Según Denzin (1989), se refiere a “la utilización de diferentes tipos de datos que se debe distinguir de la utilización de métodos distintos para producirlos”.(p.237), Por lo tanto, la triangulación se basó en analizar datos recogidos a través de las diferentes técnicas y apreciaciones de cada uno de los actores sociales, pudiendo describirse las situaciones referentes a la temática investigada, los soportes teóricos que la reafirman y aportando mi criterio propio como investigadora ante el asunto temático planteado, elemento clave para la teorización.

4) Contrastación: Esta etapa de la investigación, consiste según lo expone Martínez (Op.cit), en “relacionar y contrastar los hallazgos con aquellos estudios paralelos o similares que se presentaron en el marco teórico referencial”. (p.276)

Este proceso permite establecer la relación y diferencias que se establecen entre los resultados y los referentes teóricos o estudios similares, que favorece, en consecuencias, realizar una interpretación más amplia y totalizante del conjunto de conocimientos relacionados con la intencionalidad expresada en la temática tratada, según lo describo en el propósito general del presente estudio.

5) Teorización: Martínez (Op.cit), precisa que: “Más concretamente, este proceso tratará de integrar en un todo coherente y lógico los resultados de la investigación en curso, mejorándolo con los aportes de los autores reseñados en el marco teórico referencial después del trabajo de contrastación”. (p.278).

Con este proceso se utilizaron todos los medios disponibles para lograr la síntesis final del estudio contemplada en su propósito fundamental: Generar una aproximación teórica acerca de una visión de Gestión para la Función de Extensión

en el Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio desde la perspectiva de la Gerencia Social, a fin de potenciar su efectiva interacción con las comunidades de su área de influencia organizacional.

El gráfico 7, ilustra las diferentes Fases que abarcan los procedimientos para la interpretación de los hallazgos sustantivos, descritos en líneas precedentes:

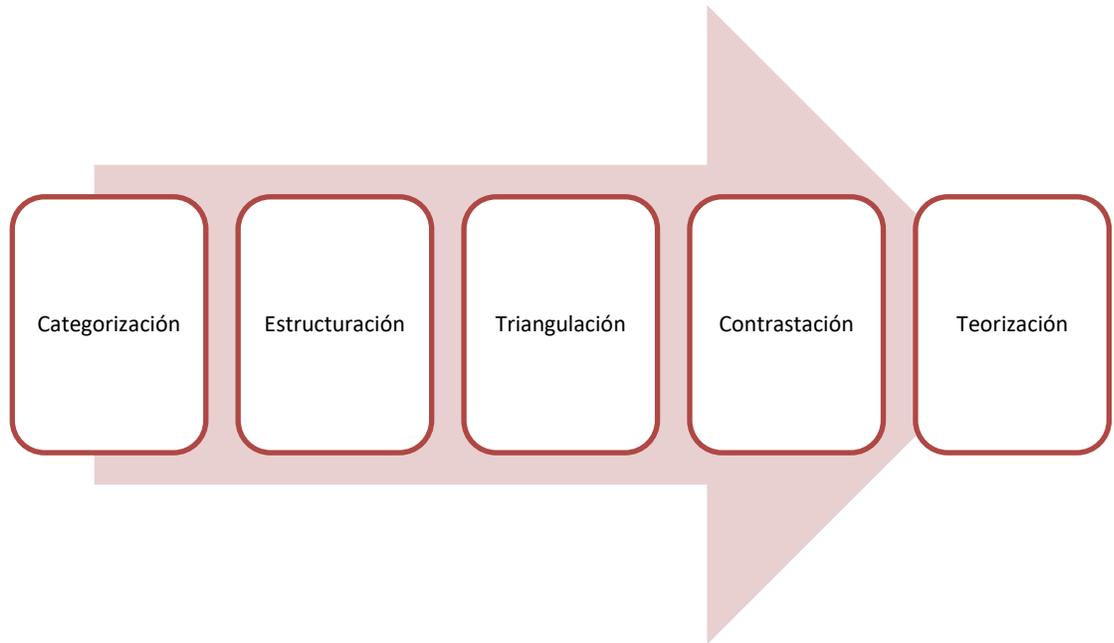


Gráfico 7: Fases para la Interpretación de los Hallazgos de la Investigación. Fuente: Olmos de Guzmán (2020).

Mi interés último como investigadora está orientado referencialmente a la necesidad de develar las fundamentaciones estructurales capaces de explicar la epistemología subyacente en los informantes claves, que permitan el análisis interpretativo de la información recabada y la aproximación al fenómeno o situación social en estudio.

CAPITULO IV

HALLAZGOS SUSTANTIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este Capítulo se presenta los principales hallazgos, en función de los objetivos investigativos, incluye además, el análisis de datos y procedimientos para la interpretación de los hallazgos, resultados obtenidos, categorización, entre otros.

Principales Hallazgos de la Investigación

De acuerdo con los criterios que denota el abordaje metodológico, la Entrevista en Profundidad realizada a los Coordinadores Institucionales de los Programas de Extensión Universitaria del Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio- Sede Central, se programó para un lapso estimado de seis (6) semanas, que incluyen además, los procesos de desgrabación de los audios, transcripción, digitalización y codificación de dichas entrevistas. De esta manera, los datos registrados en los diferentes instrumentos se organizaron en un formato a través de las unidades de análisis.

En ese orden de ideas, Hurtado (2010), señala que “Las unidades de análisis son bloques o segmentos de información en las que se organiza el material para asignarle la categoría”.(p.118). Para los efectos de este estudio, las unidades de análisis constituyen los elementos de significación extraídos o identificados de las respuestas a las preguntas generadoras u orientadoras formuladas al grupo de coordinadores entrevistados.

A través de las unidades de análisis se definen las diferentes categorías. Para Martínez Miguélez (2013), categorizar es:

clasificar o conceptualizar mediante un término o expresión breve que sean claros e inequívocos (categoría descriptiva), el contenido o idea conceptual de cada unidad temática; una unidad temática puede estar constituida por uno o varios párrafos o escenas audiovisuales. (p.101).

De allí que identificar el tema central que domina cada unidad temática, referenciado por algunos autores, como los dominios categoriales, comprende la primera fase que precede al proceso de interpretación de los hallazgos de la investigación.

Desde una postura fenomenológica, el proceso de identificación de los temas que describe la esencia de las experiencias de los actores sociales, precisa de un proceso de codificación. Al respecto, Hurtado (Op. cit), plantea que el sistema de codificación "...hace posible la interpretación de la información obtenida y permite que tal información se transforme en un dato susceptible de ser procesado a través de alguna técnica de análisis" (p.73). Cabe destacar, que en éste estudio, se utilizaron las técnicas de análisis de contenido y del discurso, ésta última, según Martínez (Op.cit), "Es un proceso que facilita emerger la estructura teórica probable contenida en el material recolectado". (p.16). Para Pérez de Maza (Op.cit), importa acotar que:

...el proceso de codificación y categorización debe ser lo suficientemente significativo, para poder abordar el proceso de interpretación. No se trata de desarrollar un simple ordenamiento y clarificación de los resultados obtenidos, se trata de crear un camino que permita al investigador sumergirse en una inducción cualitativa, que le permita extraer rasgos selectivos del problema que estudia, para luego entrar en una inferencia abductiva, que no es otra cosa que contrastar los hechos empíricos con conocimiento teórico previo, revisando preconcepciones, para llegar a una lógica contextualizada en los hechos... (p.189)

Desde esta perspectiva, la calidad de los hallazgos está determinada por el proceso de codificación y categorización, que permiten, por un lado, identificar las incidencias más representativas vinculadas con los objetivos de la investigación y por otro, responder al problema planteado.

Para el procesamiento de la información susceptible de interpretación, se creó una base de datos, según cada actor social, en la cual se organizaron por pregunta generadora las unidades temáticas que registran los segmentos de textos de las respuestas a las diferentes preguntas formuladas, con especificación de sus unidades

de análisis, signados por un código, cuya diagramación se presenta en el siguiente Cuadro:

Cuadro 6
Estructuración General de los Hallazgos de la Investigación

Coordinador Institucional del Programa de Extensión Académica			
Pregunta Generadora	Unidad Temática	Unidad de Análisis	Código
1	Los recursos para “hacer extensión” son cada vez más limitados, y los programas dependen por mucho de los ingresos propios, mismos que han mermado porque la oferta del Programa Extensión Académica (que generaba los mayores ingresos propios) ya no es atractiva; es decir, se siguen ofertando los mismos diplomados y cursos sin que exista una variedad que se amolde a las exigencias de una sociedad que ha cambiado...que se orienta hacia lo práctico y productivo más que a lo teórico...se ha descuidado mucho la calidad de los productos académicos que ofrece la Oferta Académica de Extensión.	Oferta Académica de Extensión	GRSU
2	Se avanzó en lo concerniente a la emisión de Certificados Digitales, para sortear las barreras costo/tiempo, potenciando el uso de TIC para la atención óptima de los usuarios.	TIC	GRSU
4	Universalismo. El plan de gestión anual respecto a las actividades que debe desarrollar el Programa Extensión Académica, a través de su oferta, debería prever la atención de las necesidades de actualización, capacitación socioproductiva y crecimiento personal de todos los actores del IMPM Impacto. Las actividades que debe llevar adelante el Programa de Extensión Académica para atender a la comunidad intra y extrauniversitaria, debería, hoy más que nunca, tener un impacto social, que se refleje en la promoción del desarrollo y la movilidad social de las personas, de los gremios y de las comunidades. el impacto del Programa Extensión Académica debe traducirse en la ejecución de una propuesta con pertinencia social y responsabilidad social, que promueva: el trabajo productivo, creativo, honrado, responsable y corresponsable; la calidad de vida, en el más amplio sentido holístico; y, los supremos valores de una sociedad humana, civilizada y democrática. Eficiencia. Tener presencia en al menos 21 estados y el Distrito Capital es una de las más notables oportunidades y fortaleza del IMPM para poder desplegar todo un Programa de Extensión Académica que mediante un Plan Pedagógico País coadyuve al desarrollo local y regional desde las personas y de las comunidades. Esta sola circunstancia debería ser un factor de reducción de costos de traslado de personal, materiales y de equipos.	Plan de Gestión Anual	GRSU
		Impacto Social	GRSU
		Plan Pedagógico País	GRSU

Coordinador Institucional del Programa de Extensión Académica

Pregunta Generadora	Unidad Temática	Unidad de Análisis	Código
	Además, el Instituto pionero en Educación a Distancia debe apoyarse en los medios y recursos tecnológicos propios y aquellos que promuevan alianzas estratégicas con entes públicos y privados que se identifiquen con los fines, planes y actividades del IMPM por medio del Programa Extensión Académica y en el marco del principios de Responsabilidad Social Empresarial.	Educación a Distancia	GRSU
5	atención de las necesidades académicas y de capacitación socioproductiva de la comunidad interna y externa, con un bien definido sentido de la pertinencia y el compromiso ético, mediante proyectos de intervención a mediano, corto y largo plazo de las realidades locales y regionales a fin de propiciar procesos de transformación positiva, planificada, progresiva y monitoreada de esas realidades. Los programas de Extensión Universitaria, por diferenciados que son, no pueden accionar aislados unos de otros y en todo desvinculados de las funciones Docencia, Investigación y Postgrado. Todo su hacer tiene que estar enmarcado en un Proyecto Pedagógico País de la Universidad, que sea incluyente, con impacto social y en términos definidos de eficiencia, calidad y sustentabilidad.	Compromiso Ético Proyectos de Intervención	EU GRSU
		Articulación de las Funciones Universitarias y de los Programas	GRSU

Coordinadora Institucional del Programa de Extensión Socio-Cultural

Pregunta Generadora	Unidad Temática	Unidad de Análisis	Código
1	Tal es el caso de los procesos llevados en la formación de docentes comunitarios, escuelas para padres, formación en materia de derechos humanos, formación en los haceres y oficios, que de una u otra forma hacen posible que la universidad en su extensión extra universitaria forma y da atención a la sociedad.	Docentes Comunitarios	EU
3	Esta situación incide, en consecuencia, en el cumplimiento de la misión social universitaria, pese a la disposición de la Subdirección de Extensión de diversificar sus estrategias de gestión, asociadas a la autogestión.	Misión Social Universitaria	EU
4	La sistematización de experiencias, con base en la Gerencia Social, juega un papel fundamental a efectos de su aplicación en el ámbito universitario. El hecho de enfrentar condiciones adversas, producto de la situación que altera nuestra cotidianidad, reflejado en los planos personal, interinstitucional e intrainstitucional, nos obligan a considerar otras alternativas exitosas y además productivas, que puedan aportar soluciones y que permitan atender las diferentes problemáticas comunitarias	Sistematización de Experiencias Ámbito Universitario	MG MG

Coordinadora Institucional del Programa de Extensión Socio-Cultural

Pregunta Generadora	Unidad Temática	Unidad de Análisis	Código
5	Se requiere de una mirada flexible, holística y transformadora de la realidad social, que permita tener una visión prospectiva de la gestión de la Extensión Universitaria en el IMPM, en otras palabras, el hecho de pensar en la Extensión, en prospectiva, obliga a la Universidad a asumir un papel trascendental para alcanzar su misión social en pro del desarrollo integral del individuo y en atención al principio de la Responsabilidad Social Universitaria.	Responsabilidad Social Universitaria	GRSU

Coordinador Institucional del Programa de Extensión Deportes y Recreación

Pregunta Generadora	Unidad Temática	Unidad de Análisis	Código
1	falta de una planificación estratégica que permita optimizar el funcionamiento de los diferentes programas y subprogramas. Necesariamente, tenemos que transformar la cultura organizacional y enfocarnos en una gerencia para el cambio ...que impulsan la participación de los actores sociales para la gestión de la Responsabilidad Social.	Cultura Organizacional	GRSU
3	adoptó un modelo de gestión cerrado, centralizado, tradicionalista y unilateral que no permite el desarrollo de la función de la Extensión Universitaria para afrontar las reales necesidades comunitarias, por lo que urge un cambio de modelo, que responda a las nuevas tendencias gerenciales.	Modelo de Gestión	MG
4	Si bien los espacios están cerrados producto de la cultura organizacional, tenemos que visualizarnos como una organización inteligente, soportada en un liderazgo social, que se nutra de los fundamentos de la Gerencia Social para el desarrollo de la gestión tanto académica como administrativa	Liderazgo Social	MG
5	a través de la acción conjunta de la universidad y la sociedad, que le permita a ésta empoderarse y a la universidad reposicionarse, asumiendo así un papel protagónico, que genere una reflexión acerca de la visión de gestión de la Extensión Universitaria y su Responsabilidad Social Universitaria, dentro de nuestra labor formativa, desde una mirada prospectiva estratégica, que permita a la gerencia universitaria una proyección de su gestión sustentada en la formación de sujetos que se sientan efectivamente comprometidos con su entorno para posibilitar la integración en la resolución de su problemática, lo que propende hacia una mejor calidad de vida comunitaria, preservando su identidad y permitiendo satisfacer las expectativas sociales, acompañado de una reflexión para el crecimiento individual y colectivo.	Empoderarse-reposicionarse	MG

Coordinador Institucional del Programa de Atención al Profesor Jubilado y al Egresado

Pregunta Generadora	Unidad Temática	Unidad de Análisis	Código
1	la función de Extensión se reduce a su mínima expresión, a lo que se suman un presupuesto deficitario que limita cualquier tipo de inversión y una situación país que desdibuja escenarios alternativos para alcanzar la misión institucional de atención a las comunidades, consagrada en la Ley de Universidades.	Concepción de la Extensión Universitaria	EU
2	concebidos bajo una concepción de integración que resaltan los valores de la Extensión Universitaria.	Valores de la Extensión Universitaria	EU
4	Se requiere de directrices y proyecciones estratégicas para actuar en los diferentes ámbitos de lo social. delinear políticas institucionales con base en la política de Extensión, las cuales necesariamente, tienen que redefinirse.	Políticas de Extensión	EU
5	Modelo con visión estratégica que fortalezca las relaciones universidad- sector productivo, a través de la búsqueda de nuevos modelos de financiamiento y sustentabilidad que genere progreso y bienestar social, a los fines de potenciar la aplicación de conocimientos y la comprensión del entorno, en atención a las necesidades de las comunidades, que permita redimensionar la Extensión que es la ventana que proyecta la Universidad y que nos lleva a revalorizar el papel que debe asumir ésta función dentro de un área estratégica gerencial soportada en una planeación social desde una perspectiva visionaria	Modelo con Visión Estratégica	MG

Coordinador Institucional del Programa de PROTIC

Pregunta Generadora	Unidad Temática	Unidad de Análisis	Código
1	Aunque no esté prescrito, se pudiera establecer una acción compuesta como una organización multifuncional compleja, se pudiera pensar en establecer que las actividades de un programa se relacionen con las de otro. Cabe la posibilidad de aumentar el radio de acción y la concreción de los objetivos propuestos en los programas.	Organización multifuncional compleja	GRSU
3	El modelo de gestión requiere ser cambiado y actualizarlo a las características, demandas y desafíos que se dan hoy día en una sociedad hiperconectada y compleja.	Sociedad hiperconectada y compleja	GRSU
4	El hecho de poder sensibilizar, estimular o ampliar las capacidades o competencias en el uso de las TIC, se permite a que las personas se empoderen del uso tecnológico y de su participación en sus comunidades.	TIC	GRSU

Jefa de la Unidad de Servicio de Apoyo a las Comunidades Educativas

Pregunta Generadora	Unidad Temática	Unidad de Análisis	Código
1	En este momento de Pandemia que deberíamos estar trabajando con las comunidades, aunque sea a nivel virtual, estamos completamente paralizados, no hay una gerencia clara. En este sentido, no hay ningún desarrollo, por cuanto desarrollar es crecer, avanzar y en estas circunstancias este concepto no aplica.	TIC	GRSU
4	Gerencia Social son sus fortalezas, su sensibilidad humana, además de sus fundamentos teóricos que nos ayude más en el trabajo.	Sensibilidad Humana	EU
5	ofertar nuestra capacitación a través de la autogestión y por nuestra condición atípica, estamos en una posición ventajosa con respecto a otras universidades	Estrategias de Autogestión	MG

Jefa de la Unidad de Biblioteca y Documentación

Pregunta Generadora	Unidad Temática	Unidad de Análisis	Código
1	ha sido complejo operacionalizar el concepto de Extensión, así como su línea de acción, que define su desarrollo.	Concepción de la Extensión	EU
2	El hecho de favorecer la gestión del conocimiento y socialización producido en la Universidad, así como la difusión del mismo. El desconocimiento de los directivos de las nuevas formas de hacer gestión en correspondencia con las exigencias del contexto mundial.	Gestión del Conocimiento Socialización del Conocimiento	GRSU
4	A través de la revisión de la gerencia y organización de la Universidad, se puede asumir un nuevo enfoque sustentado en los principios de la Gerencia Social, como ordenadores del nuevo esquema que prevalezca en las instituciones de Educación Universitaria, que represente una nueva expresión de la forma de vida del universitario, basado en un nuevo paradigma organizacional para el quehacer social universitario.	Nuevo paradigma organizacional para el quehacer social universitario	MG
5	En Venezuela se hace imperativo adecuarnos a la necesidad de los cambios vinculados con el devenir de los procesos históricos, que favorezcan un liderazgo social e impulsen la transformación social y el desarrollo comunitario con visión estratégica para el cambio social. El gran desafío de la universidad venezolana es replantear sus modelos de gestión en términos de funciones, estructuras y procesos, bajo un nuevo paradigma gerencial, como la Gerencia Social, que facilite el acceso y participación de las comunidades intra y extra	Liderazgo Social	MG

universitarias en las actividades de Extensión, con visión empresarial.

Coordinadora Institucional de Programa Especiales

Pregunta Generadora	Unidad Temática	Unidad de Análisis	Código
1	La función de la Extensión tanto en las universidades públicas como privadas no ha dejado de ser comparativamente menor con respecto a las otras funciones universitarias y si a esto le sumamos todo lo que ha desencadenado la crisis universitaria...se requiere de una concepción ontoepistemológica de ésta función, como ser social extensionista.	Concepción Ontoepistemológica Ser Social Extensionista	EU
2	La cultura organizacional que promueve el trabajo desarticulado de las funciones universitarias	Cultura Organizacional	GRSU
3	Esta perspectiva supone un cambio de modelo, que considere un mecanismo de intervención para la gestión de servicios sociales, con mayor apertura y sensibilidad hacia el entorno y una redefinición de la modalidad de administración. Por otra parte, es necesario replantear la direccionalidad de las relaciones Universidad – Sociedad, las cuales se siguen concibiendo en un solo sentido, de la Universidad a la Sociedad, donde el empoderamiento de la sociedad lidera procesos integrales que permitan abordar realidades a partir de sus problemáticas, con atribuciones de desarrollo y promoción de los talentos del hombre y su retribución al entorno.	Relación Universidad-Sociedad	EU
4	Vinculando las actividades de docencia, investigación y extensión desde una visión estratégica del desarrollo, que permita la transformación social y la socialización del conocimiento, con pertinencia social. La organización actúa como un conjunto social en el sentido que es más que la suma de los individuos que la integran, así la gestión organizacional ofrece una mayor apertura y sensibilidad hacia el entorno, que promueve la construcción de una sociedad más justa, a través del fortalecimiento de los vínculos universidad – sociedad, para enfrentar de manera colectiva los diferentes problemas que nos atañen.	Visión Estratégica del Desarrollo	MG
5	Es prioritario fomentar los valores de la Extensión Universitaria, el trabajo comunitario con vocación social para el desarrollo de una visión prospectiva de la gestión de la Extensión Universitaria, solo sustentado en éstos principios constitucionales como la cooperación, solidaridad, tolerancia, sustentabilidad, corresponsabilidad, participación ciudadana, asistencia humanitaria y responsabilidad social, es que podemos hablar de cambio de paradigmas, que impulsen acciones y soluciones innovadoras y trascendentales y satisfagan las expectativas sociales con eficacia, de allí la	Valores de la Extensión Trabajo Comunitario	EU GRSU

importancia del Gerente Social en el ámbito universitario, en síntesis un gerente social extensionista. En necesario socializar la acción docente, investigativa y de servicio como una gestión de Extensión para mejorar la calidad de vida de las comunidades, generando espacios para promover las actividades culturales, académicas e investigativas y las opciones de estudio ajustadas al entorno social, que incluya estrategias motivacionales.	Gerente Social Extensionista	MG
	Estrategias Motivacionales	MG

Fuente: Olmos de Guzmán (2020)

De acuerdo con Ruíz Bolívar (2013), agrupar por categorías los códigos que emergen de los actores sociales, supone la reducción de los datos que comparten un mismo o similar significado y que permite “...evidenciar su estructura subyacente a objeto de hacerlos interpretables” (p.1).

La reducción o “simplificación de los datos”, como algunos autores prefieren llamarla, considera además, las diferencias o discrepancias en las percepciones que presentan algunos actores sociales con relación al abordaje de un determinado tema, lo que le proporciona al investigador una mayor perspectiva para la reconstrucción de la realidad, con base en las experiencias, vivencias, opiniones, creencias, entre otros, en el marco de un proceso de análisis de datos y de interpretación de los hallazgos. A tales efectos, se detalla dicha reducción, en el siguiente cuadro:

Cuadro 7

Reducción de datos por similitud de códigos

Unidades de Análisis	Códigos	Categorías
Concepción de la Extensión Ontoepistemológica Ser Social Extensionista Docente Comunitario Misión Social Universitaria Compromiso Ético Sensibilidad Humana Valores de la Extensión Políticas de Extensión Relación Universidad – Sociedad	EU	Concepción Ontoepistemológica de la Extensión Universitaria
Oferta Académica de Extensión TIC Plan de Gestión Anual Impacto Social Plan Pedagógico País Educación a Distancia	GRSU	Gestión de la Responsabilidad Social Universitaria

Unidades de Análisis	Códigos	Categorías
Proyecto de Inversión Articulación de las Funciones Universitarias y de los Programas Responsabilidad Social Universitaria Cultura Organizacional Educación a Distancia Organización Multifuncional Compleja Sociedad hiperconectada y compleja Gestión del Conocimiento Socialización del Conocimiento Trabajo Comunitario		
Sistematización de Experiencias Ámbito Universitario Modelo de Gestión Empoderarse-Reposicionarse Modelo con Visión Estratégica Estrategias de Autogestión Nuevo paradigma organizacional para el quehacer social universitario Visión Estratégica del Desarrollo Gerente Social Extensionista Estrategias Motivacionales	MG	Modelos y Estrategias de Gestión de la Gerencia Social en el ámbito universitario

Fuente: Olmos de Guzmán (2020)

Para Ruíz Bolívar (Op.cit), “El investigador debe continuar identificando categorías en los datos hasta lograr la saturación de las existentes, es decir, hasta que no aparezcan nuevos temas o subcategorías...” (p.5). La saturación, entendida como la medida en que los datos cualitativos amenazan a ser reiterativos, inicia con las entrevistas y según Taylor y Bogdan (1988:46), indica “...el tiempo de retirada del campo y dando a conocer a los informantes la llegada al final de la recolección de la información”, lo que permite confirmar la recursividad de la información, así, este proceso de saturación permitió la construcción de un sistema de codificación y categorización que definen las categorías y subcategorías, en términos de sus propiedades o atributos, como se especifican en el siguiente cuadro:

Cuadro 8

Sistema de Codificación y Categorización

Códigos	Categorías	Subcategorías	Propiedades o Atributos
EU	Concepción Ontoepistemológica de la	El Ser Social Extensionista	Concepción de Extensión Universitaria Concepción Ontoepistemológica de Extensión

Códigos	Categorías	Subcategorías	Propiedades o Atributos
	Extensión Universitaria	Misión Social Universitaria	Docente Comunitario Intercambio de saberes y experiencias Política de Extensión
		Valores de la Extensión	Cooperación, Solidaridad, Tolerancia, Sustentabilidad, Corresponsabilidad, Participación Ciudadana y Asistencia Humanitaria, entre otros
		Relación Universidad-Sociedad	Comunidades intra y extrauniversitarias Compromiso Ético
GRSU	Gestión de la Responsabilidad Social Universitaria	Cultura Organizacional	Gestión del Conocimiento Socialización del Conocimiento Educación a Distancia Proyectos y Planes Sociales y Pedagógicos TIC Impacto Social Trabajo Comunitario Oferta de Extensión Universitaria
		Articulación de las Funciones Universitarias	Docencia, Investigación y Extensión
MG	Modelo y Estrategias de Gestión de la Gerencia Social en el ámbito universitario	Modelos y Estrategias de Gestión	Estrategias de Gestión Sistematización de Experiencias Estrategias Motivacionales
		Gerencia Social	Fundamentos Estratégicos de la Gerencia Social
		Gerente Social	Perfil del Gerente Social Extensionista
		Contexto Social	Ámbito Universitario Sociedad

Fuente: Ruiz Bolívar (2013). Adaptación: Olmos de Guzmán (2020).

A partir del proceso de codificación se profundiza en el análisis de los datos que revelan la descripción y caracterización de la realidad estudiada, así como las relaciones implícitas entre las categorías y subcategorías emergentes, que permite la interpretación de los hallazgos de la investigación.

Interpretación de los hallazgos y resultados obtenidos

De acuerdo con Martínez Miguélez. (Op. cit). "...la interpretación implica una "fusión de horizontes", una interacción dialéctica entre las expectativas del intérprete

y el significado de un texto o acto humano...” (p.102). Esta fusión concilia, integra y estructura conceptos, experiencias, opiniones y expectativas de los actores sociales con los supuestos teóricos asumidos por el investigador.

Así, los hallazgos que emergieron del análisis de la realidad develaron la presencia de tres (3) categorías en los datos: “Concepción Ontoepistemológica de la Extensión Universitaria”, “Gestión de la Responsabilidad Social Universitaria” y “Modelos y Estrategias de Gestión de la Gerencia Social en el ámbito universitario”, a través de las cuales se fueron articulando las ideas, opiniones y concepciones de los actores sociales.

Cabe resaltar, que las categorías emergentes guardan estrecha relación con las categorías preestablecidas, como se evidencia en el siguiente gráfico:

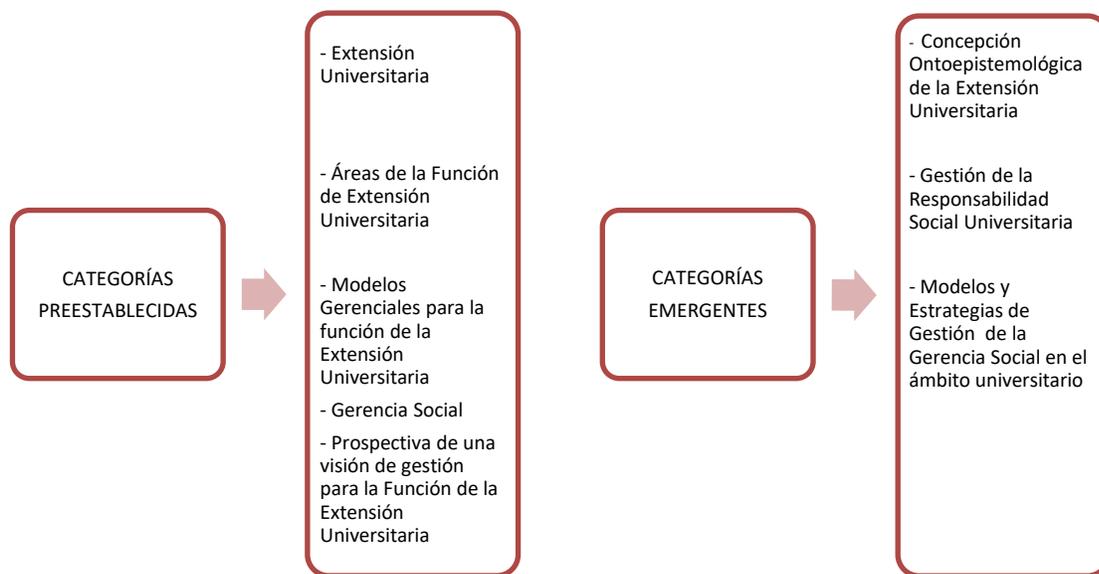


Gráfico 8. Categorías de la Investigación. Fuente: Olmos de Guzmán (2020).

Es importante señalar, que en el análisis de los datos la categoría emergente: “Modelos y Estrategias de Gestión de la Gerencia Social en el ámbito universitario” abarcó, dado su carácter integrador y propositivo, a las categorías preestablecidas: “Modelos gerenciales para la función de la Extensión Universitaria”, “Gerencia

Social” y “Prospectiva de una visión de gestión para la Función de la Extensión Universitaria”, con algunas modificaciones en su denominación.

De acuerdo con lo planteado por Martínez Miguélez (Op. cit), las categorías:

(...) son conceptos ricos en contenido semánticos que implican interpretación o hermenéutica de una parte con relación al todo. Este hecho hace que, en el proceso de investigación, una categoría se pueda o se deba ir modificando a medida que se desarrolla la interpretación.”(p.101).

Las categorías y subcategorías que emergieron del análisis de los datos y que se presentan a continuación, responden a las percepciones de los actores sociales con relación a la situación actual de la función de la Extensión Universitaria en el IMPM, así como a la aplicabilidad de los fundamentos de la Gerencia Social en el ámbito organizacional universitario.

Categorías y Subcategorías Emergentes

Categoría: Concepción Ontoepistemológica de la Extensión Universitaria

La debilidad intrínseca de la estructura funcional de la Extensión Universitaria se evidencia a través de sus diferentes acepciones, lo que ha afectado el reconocimiento de sus espacios de gestión y la poca interiorización que tiene esta función dentro del entorno académico y social, con un trasfondo esencialmente, ontológico y epistemológico, que prioriza su redefinición. Es por ello, que la Jefa de la Unidad de Biblioteca y Documentación, señaló que el “poco desarrollo” de la función de Extensión Universitaria en el IMPM, está vinculado con su concepción, al respecto precisó lo siguiente:

“Las distintas acepciones y funcionalidad de la Extensión Universitaria han marcado el poco desarrollo y su subutilización en las instituciones de Educación Universitaria y el Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio no escapa de esta realidad, situación que ha limitado su campo de acción...”

Por su parte, la Coordinadora de Programas Especiales, añadió: "...estamos hablando de un proceso básicamente, involutivo, se requiere de una concepción ontoepistemológica de ésta función", desde el "Ser Social Extensionista", que definen su "carácter propositivo y contextual funcional" para el abordaje y atención de las necesidades vivenciales del ser humano y del colectivo en general, "con base en la misión social y valores extensionistas".

En este escenario, la construcción de significados en torno a una nueva concepción de la Extensión Universitaria, enmarcada en su misión social, así como en el redescubrimiento de los valores éticos, morales y humanistas de los actores sociales y su relación con los valores aplicados en su praxis extensionista, revela según Heidegger, una "existencial necesaria", en este caso, desde nuestra perspectiva, vinculada con la sensibilidad social o como prefieren llamarla sus actores sociales: "sensibilidad humana", descrita por Vergara (Op.cit:5), como un elemento sustancial de la gestión universitaria para la función social.

De acuerdo con ésta autora, permite "sensibilizar voluntades", por cuanto promueve que las organizaciones se humanicen y sensibilicen con su entorno, dentro de un proceso de transformación de la sociedad que enfatiza en el compromiso social, el aprendizaje organizacional, la vocación social y la participación de nuevos actores sociales, como los docentes comunitarios.

En este marco de ideas, Heidegger (Op. cit), precisó que "el ser es siempre el ser de un ente, el todo del ente constituido por sus sectores o regiones, lo cual implica su esencia" (p.54). Bajo ésta premisa, "El Ser Social Extensionista", como ente constructivo y formativo, aborda las necesidades vivenciales del ser humano y del colectivo en su ámbito social y desde un nuevo compromiso ético, con sentido de pertenencia institucional y pertinencia social, en la que la atención a las necesidades del medio constituye la esencia y finalidad del principio de la responsabilidad social de la comunidad universitaria, que caracteriza su misión social y definen sus políticas de Extensión, en términos que permitan coadyuvar en la solución de sus reales problemáticas existenciales.

Desde la perspectiva de los actores sociales, la Extensión Universitaria a partir de su condición Ontoepistemológica concibe al “Ser Social Extensionista”, con base en sus “Valores Extensionistas” y en su “Misión Social Universitaria”, tal como se ilustra en el siguiente gráfico:

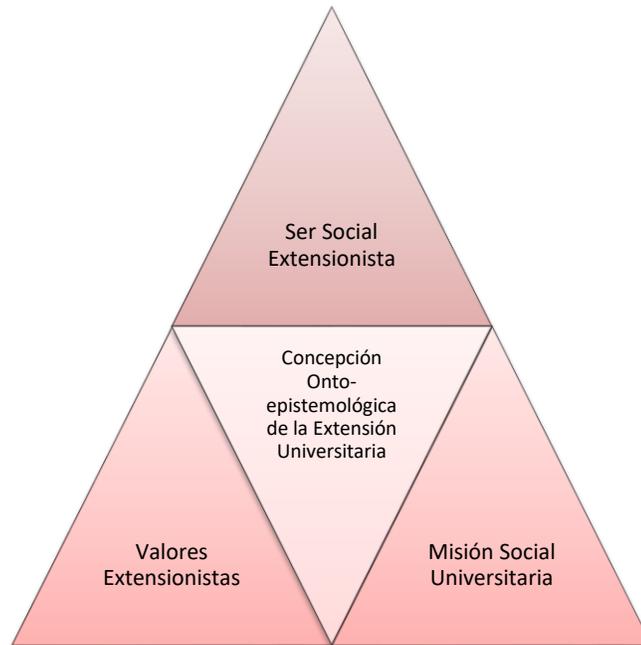


Gráfico 9. Concepción Piramidal de la Ontoepistemología de la Extensión Universitaria. Fuente: Olmos de Guzmán (2020).

De igual forma, bajo una concepción humanista se reconoce al ser desde la ética, la individualidad y los valores espirituales del hombre, a partir de estas consideraciones, su concepción epistémica se sustenta en la producción de conocimiento desde lo humanístico organizacional y en la valoración de una cultura de intercambio permanente de saberes y experiencias, con fundamento en los equipos de trabajo, así como del trabajo en equipo y comunitario para el abordaje epistémico y funcional, que permita coadyuvar en la atención a sus reales necesidades en diversos ámbitos vivenciales.

De acuerdo con esto, la Concepción Ontoepistemológica de la Extensión Universitaria se define como la práctica social de esta función a través de la

sensibilidad social, la empatía y el compromiso ético para el abordaje de las problemáticas comunitarias en sus diferentes contextos, bajo un enfoque epistémico y funcional que definen al ser social en convivencia, en tanto supone la resignificación de la labor extensionista a través de la articulación social y la integración de las funciones universitarias, con base en su misión social y en los valores extensionistas.

En este orden de ideas, se identificaron cuatro (4) subcategorías, ellas son: “El Ser Social Extensionista”, “Misión Social Universitaria”, “Valores de la Extensión Universitaria” y “Relación Universidad - Sociedad”, las cuales podemos representar, gráficamente, así como sus atributos, a través del siguiente gráfico:



Gráfico 10. Categoría: Concepción Ontoepistemológica de la Extensión Universitaria. Fuente: Olmos de Guzmán (2020).

Desde este marco conceptual, los atributos más resaltantes que definen a la subcategoría: “El Ser Social Extensionista” fueron: su Concepción Ontoepistemológica que plantea su carácter propositivo y contextual funcional y los Docentes Comunitarios, definidos según la Coordinadora del Programa Sociocultural como “docentes integrales formados para el diseño de proyectos sociales o de intervención en el área socio-cultural, con proyección en todas las áreas de Extensión Universitaria”, cuyo accionar, dependerá de las estrategias para la ejecución de las

Políticas de Extensión Universitaria, las cuales constituyen el eje que inspira la formulación de estrategias.

Así las Políticas de Extensión Universitaria junto con el intercambio de saberes y experiencias constituyen los atributos que definen a la Subcategoría: “Misión Social Universitaria”, en tanto su esencia se relaciona con la finalidad de la Universidad, vinculada con la atención de “las necesidades del medio donde cada universidad funcione”. No obstante, para el Coordinador del Programa de Atención al Profesor Jubilado y Egresado, las Políticas de Extensión tienen que “redefinirse” o reformularse, destacando lo siguiente:

“Desde luego es conveniente resaltar que la Extensión Universitaria debe constituirse en el agente que articule y conecte las corporaciones universitarias con los sectores generadores de oportunidades y posibilidades, direccionado a promover el desarrollo de la sociedad y delinear políticas institucionales con base en la política de Extensión, las cuales necesariamente, tienen que redefinirse”.

En este contexto, tienen que redefinirse, desde mi perspectiva, las estrategias, las cuales representan las diferentes alternativas que tiene la Universidad para ejecutar sus Políticas de Extensión, en razón a la necesidad impostergable de atender las demandas del entorno con visión estratégica y empresarial. En cuanto a la Subcategoría: “Valores de la Extensión Universitaria”, sus atributos fueron: Cooperación, Solidaridad, Tolerancia, Sustentabilidad, Corresponsabilidad, Participación Ciudadana y Asistencia Humanitaria, cuyas definiciones, a nivel teórico- contextual, forman parte de los referentes teóricos de este estudio, bajo el subtítulo: “Valores Culturales”, estos valores se relacionan con las subcategorías anteriores e interrelacionan con el atributo: “Compromiso Ético”.

Desde ésta perspectiva, el “Compromiso Ético” se refiere a la práctica de acciones de Responsabilidad Social y Valores, en correspondencia con la subcategoría: “Relación Universidad- Sociedad”, percibida esta relación desde la cosmovisión de sus actores sociales como el “vínculo entre el conocimiento y el desarrollo humano de la población”, éste vínculo sin duda, fortalecen la vocación de servicio social, la labor formativa y el intercambio de conocimiento.

Categoría: Gestión de la Responsabilidad Social Universitaria

En el contexto de la Extensión Universitaria se develan innumerables problemas de orden organizativos, financieros, tecnológicos y fundamentalmente, de gestión, siendo éste último, el mayor desafío listado por los actores sociales, quienes señalaron que la gestión lejos de producir cambios trascendentales, favorece la desarticulación de las funciones universitarias, en lo que, para el Coordinador del Programa de Extensión Académica conviene señalar que: “Los programas de Extensión Universitaria, por diferenciados que son, no pueden accionar aislados unos de otros y en todo desvinculados de las funciones de Docencia, Investigación y Postgrado...”, en el que sus indicadores de gestión, en términos de Definición (porcentaje y relación de número), así lo confirman.

La Extensión Universitaria apuesta a la integración de las funciones, “convertidas en respuestas a las necesidades de transformación de la sociedad”, a través de un proceso de interacción participativa que estimule la autogestión y cogestión. Si bien, la finalidad de estas prácticas lo constituye su impacto, cabe señalar, que desde la perspectiva de los actores sociales, no estamos impactando a nuestro entorno, como Institución, según lo argumentado por la Coordinadora del Programa de Extensión Socio-Cultural, quien señaló:

“El hecho de enfrentar condiciones adversas, producto de la situación que altera nuestra cotidianidad, reflejado en los planos personal, interinstitucional e intrainstitucional, nos obligan a considerar otras alternativas exitosas y además productivas, que puedan aportar soluciones y que permitan atender las diferentes problemáticas comunitarias, en virtud que tenemos una responsabilidad contraída con las comunidades de nuestro entorno, con las cuales nos relacionamos, por lo que no las estamos impactando, como organización”.

En este contexto, la Cultura Organizacional es percibida por el Coordinador del Programa de Deportes y Recreación, como la “imagen de la organización a través del impacto de sus actividades desarrolladas desde sus diferentes funciones,...”, en la que la labor formativa de Docencia e Investigación tienen un contenido altamente social en la Extensión y su “impacto” dependerá de la articulación de sus funciones,

con base en la normativa institucional que destaca la importancia de “promover proyectos de docencia e investigación que permitan dar respuesta, a través de la Extensión, a los requerimientos del entorno”, además de propiciar la interacción con las comunidades de su área de influencia organizacional. Así, resulta oportuno señalar lo planteado por Chacín (Op.cit), al respecto:

Los acelerados cambios en los procesos de producción del conocimiento demandan de la universidad una reorientación dirigida a una verdadera integración de los procesos pedagógicos de la Educación Superior (Docencia, Investigación y Extensión) que permita la construcción de una cultura adaptada a los nuevos cambios. (p.126)

La Cultura Organizacional “adaptada” a los nuevos tiempos, otorga una resignificación a la articulación de las funciones universitarias, así como a la articulación de los diferentes programas y subprogramas. Es por ello, que para el Coordinador del Programa de Tecnología de la Información y Comunicación (PROTIC), importa acotar: “Con relación a la gestión, es posible que haga falta desarrollar herramientas de comunicación y coordinación de actividades de los diferentes programas que favorezca, en consecuencia, la práctica de acciones de responsabilidad social”, tal como se ilustra, en el siguiente gráfico:

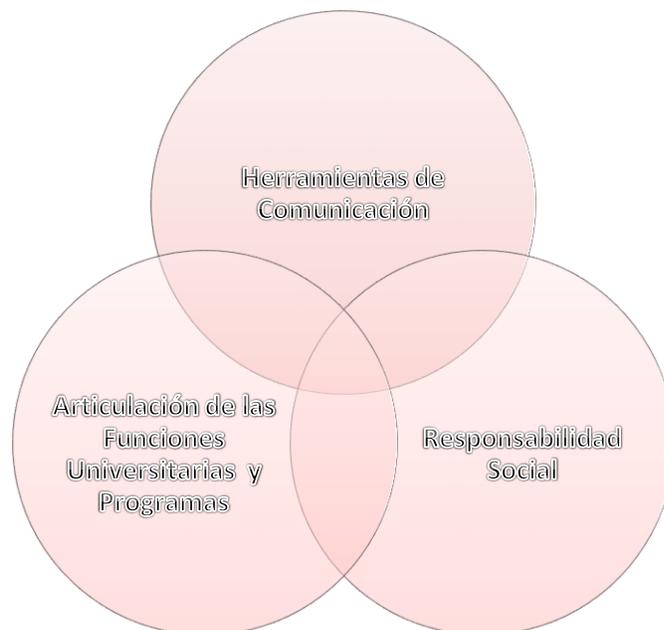


Gráfico II. Componentes de la Cultura Organizacional. Fuente: Olmos de Guzmán (2020).

En este orden de ideas, las herramientas de comunicación, la responsabilidad social y la articulación de las funciones universitarias, forman parte integral de los componentes de la cultura organizacional. Desde estas consideraciones, se identificaron dos (2) subcategorías: “Cultura Organizacional” y “Articulación de las Funciones Universitarias”, siendo sus atributos: Gestión del Conocimiento, Socialización del Conocimiento, Educación a Distancia, Proyectos y Planes Sociales y Pedagógicos, TIC, Impacto Social, Trabajo Comunitario y Oferta Académica Universitaria, para la primera subcategoría y Docencia, Investigación y Extensión, para la segunda subcategoría. Partiendo de estas consideraciones, podemos representar a la Categoría: “Gestión de la Responsabilidad Social Universitaria” a través del siguiente gráfico:



Gráfico 12. Categoría: Gestión de la Responsabilidad Social Universitaria. Fuente: Olmos de Guzmán (2020).

Con base en lo antes expuesto, el atributo: “Gestión del Conocimiento” que define a la Subcategoría: Cultura Organizacional, se encuentra interrelacionado con el atributo: “Socialización del Conocimiento” y ambos forman parte de los principios que fundamentan a la Visión de la Extensión en la UPEL, dentro de un proceso de integración enmarcado en la gerencia sistemática y socializante del conocimiento

para la resolución de los problemas que atañen a las comunidades intra y extra institucional y con el fin último, según la concepción de la Extensión en la UPEL, de mejorar la calidad de vida de los miembros de estas comunidades.

Con relación a los atributos “Educación a Distancia” y “TIC”, vinculados con el uso de los medios y herramientas tecnológicas en educación, bajo la modalidad virtual, la Jefa de la Unidad de Servicios y Apoyo a las Comunidades Educativas (USACE), precisó: “En este momento de Pandemia que deberíamos estar trabajando con las comunidades, aunque sea a nivel virtual, estamos completamente paralizados, no hay una gerencia clara”, dentro de un contexto caracterizado por un lado, por las indefiniciones funcionales, en materia gerencial y por otro, por la necesidad de potenciar el uso de las TIC, cuyas aseveraciones coinciden con los señalamientos del Coordinador de Extensión Académica, al puntualizar lo siguiente:

“...el Instituto pionero en Educación a Distancia debe apoyarse en los medios y recursos tecnológicos propios y aquellas alianzas estratégicas con entes públicos y privados que se identifiquen con los fines, planes y actividades del IMPM por medio del Programa Extensión Académica y en el marco de los principios de Responsabilidad Social Empresarial”

Estas acciones sin duda, favorecen la diversificación de la oferta académica universitaria y el diseño de planes y proyectos socioeducativos, como bien lo refirió durante su entrevista, el precitado Coordinador. De este modo, el atributo: “Proyectos y planes sociales y pedagógicos”, se relaciona con los atributos “Oferta Académica Universitaria”, “Impacto Social” y “Trabajo Comunitario”, por cuanto a través del diseño de proyectos se promueve la diversificación de las ofertas académicas universitarias, que responden a las expectativas y necesidades de la comunidad, con base en el trabajo comunitario.

Para el Coordinador de Extensión Académica el impacto de las ofertas académicas universitarias en el contexto social debe reflejar “...la promoción del desarrollo y la movilidad social de las personas, de los gremios y de las comunidades”, que se traduce en la ejecución de una propuesta con pertinencia social y responsabilidad social, que promueva el trabajo productivo, creativo, honrado,

responsable y corresponsable; la calidad de vida, en el más amplio sentido holístico; y, los supremos valores de una sociedad humana, civilizada y democrática.

Categoría: Modelos y Estrategias de Gestión de la Gerencia Social en el ámbito universitario

De acuerdo con Hernández, C. (Op.cit: 6), los modelos de gestión se definen como “...un conjunto de estrategias que las organizaciones públicas como privadas, utilizan para coordinar, dirigir, controlar y evaluar los resultados y que adoptan con el propósito de promover, mantener o impulsar la efectividad, la eficiencia y eficacia de la gestión”, así, lo señalado por este autor, denota que los modelos de gestión se distinguen por sus estrategias, donde éstas representan el conjunto de acciones dirigidas al logro de los objetivos de una organización y dependiendo de sus propósitos, encontramos una gran variedad.

Sobre estas consideraciones, el análisis de los datos permitió develar en la subcategoría: “Modelos y Estrategias de Gestión”, los siguientes atributos: “Estrategias Motivacionales”, “Sistematización de Experiencias” y “Estrategias de Gestión”, ésta última, integra las anteriores y distinguen, según lo referido por Hernández, a los modelos de gestión. No obstante, desde la perspectiva de sus actores sociales, caracteriza al Modelo de Gestión asumido por la gerencia del IMPM, en palabras puntuales del Coordinador Institucional del Programa de Extensión Académica del IMPM, su carácter: “...retardatario, muy personalista y centralizado...”, describiendo el estilo de gerencia asumido por el Subdirector en los siguientes términos:

(...)Una aparente falta de confianza en el trabajo de los Coordinadores Generales de Programas subyace en el acaecimiento de incontables y larguísimas reuniones donde se invertía tiempo en tomar dictado de las indicaciones de la Subdirección para cada caso en particular, muchas de las cuales no aplicaban a situaciones análogas, sino que cambiaban de acuerdo a circunstancias que rayaban en el personalismo y se debe añadir, atendían algunas veces a prácticas políticas. Finalmente, las posibilidades de desconcentración de la toma de decisiones y solución de situaciones que se traduzcan en dificultades son prácticamente nulas (...)

De esta forma, coincide con la Jefe de la Unidad de Servicios y Apoyo a las Comunidades Educativas (USACE), cuando aseveró lo siguiente: “El IMPM tiene un Modelo de Gestión burocrático, centralizado y tradicionalista”. Asimismo, el Coordinador Institucional del Programa de Tecnología de Información y Comunicación (PROTIC), precisó: “El Modelo de Gestión requiere ser cambiado y actualizarlo a las características, demandas y desafíos que se dan hoy día en una sociedad”, situación que contextualiza a esta función en el IMPM.

Por su parte, el Coordinador del Programa de Atención al Profesor Jubilado y Egresado expresó la siguiente posición:

Se requiere de un Modelo con visión estratégica que fortalezca las relaciones universidad- sector productivo, a través de la búsqueda de nuevos modelos de financiamiento y sustentabilidad que genere progreso y bienestar social, a los fines de potenciar la aplicación de conocimientos y la comprensión del entorno, en atención a las necesidades de las comunidades, que permita redimensionar la Extensión que es la ventana que proyecta la Universidad y que nos lleva a revalorizar el papel que debe asumir ésta función dentro de un área estratégica gerencial soportada en una planeación social desde una perspectiva visionaria.

En relación a estos planteamientos, la Gerencia Social se orienta hacia una gerencia del cambio y de innovación, comprometida con el desarrollo de modelos organizacionales que permitan una adaptación flexible de las estructuras a tales cambios, sin menoscabo de la eficiencia.

Por su parte, la Coordinadora de Programas Especiales resaltó:

El Modelo de gestión asumido por el Instituto se caracteriza por ser un modelo sistémico, cerrado, con base en la subordinación vertical de la información. En el contexto específico de la Educación a Distancia, carece de una introyección por parte del personal. Esta perspectiva supone un cambio de modelo, que considere un mecanismo de intervención para la gestión de servicios sociales, con mayor apertura y sensibilidad hacia el entorno y una redefinición de la modalidad de administración.

Tales aseveraciones cada vez más generalizadas, señalan lo oportuno de pensar en una renovada visión de gestión de la Extensión que responda a los desafíos

de una nueva propuesta de sinergia en el IMPM, que permita a la gerencia universitaria incorporar en su gestión académica-administrativa los fundamentos estratégicos de la Gerencia Social.

Desde este marco referencial, se desprenden de ésta Categoría, cuatro (4) subcategorías: “Modelos de Gestión” , “Estrategias de Gestión”, “Gerencia Social” , “Gerente Social” y “Contexto Social”, como podemos distinguir en el gráfico:

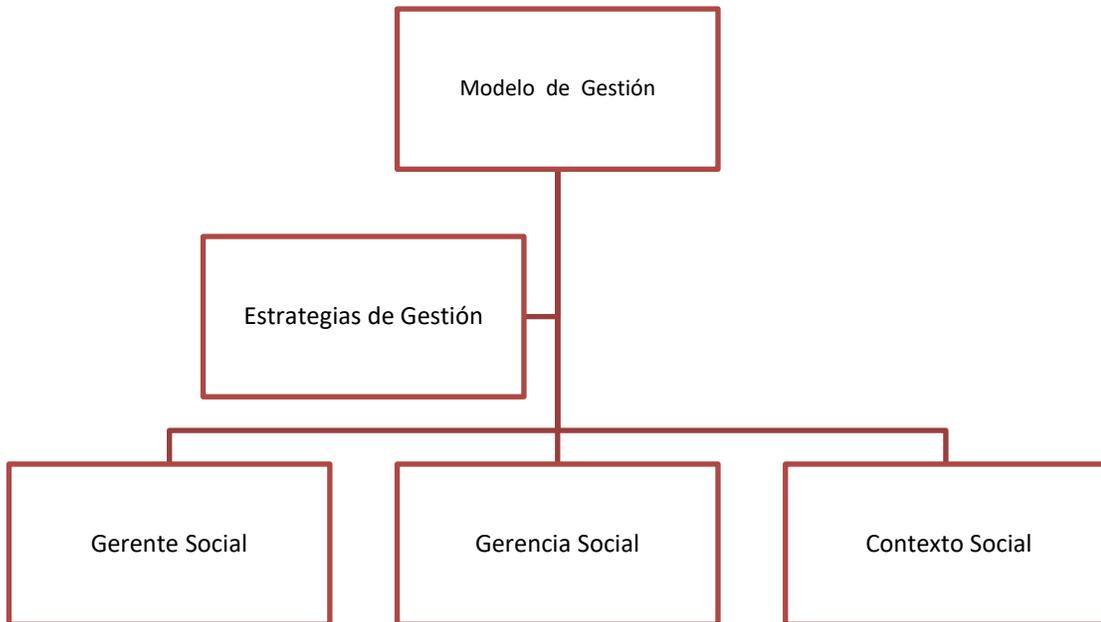


Gráfico 13. Categoría: Modelo y Estrategias de Gestión de la Gerencia Social en el ámbito universitario. Fuente: Olmos de Guzmán (2020).

Cabe destacar, que en la representación gráfica, las subcategorías: “Modelos de Gestión” y “Estrategias de Gestión” presentan jerarquías diferentes en comparación con las demás subcategorías, en virtud, que tanto el modelo como las estrategias de gestión, se cohesionan como un sustrato al elemento subyacente de la Gerencia Social y factores estructurantes.

Las subcategorías: “Modelos de Gestión” y “Estrategias de Gestión” tienen dentro de sus atributos a la “Sistematización de Experiencias”. Así, para la Coordinadora del Programa de Extensión Socio-Cultural: “La sistematización de experiencias, con base en los postulados de la Gerencia Social, juega un papel fundamental a efectos de su aplicación en el ámbito universitario”, en virtud que para

Blaistein (Op.cit:67), la Gerencia Social puede verse como un “campo de conocimiento en proceso de construcción, experimentación y sistematización”, entendida la sistematización, como la documentación de experiencias exitosas aplicables en otros contextos a partir del estudio de sus factores intervinientes, por cuanto considera el emprendimiento, la iniciativa, la innovación, los convenios o alianzas y las estrategias motivacionales.

Ello implica que el diseño de “Estrategias Motivacionales”, representan una propuesta para la Coordinadora de Programas Especiales, quien señaló en su entrevista, la importancia de este tipo de estrategias basada en la motivación que es el estímulo otorgado a través de reconocimientos para fortalecer la labor que redundan en el logro de la visión y misión institucional.

La Subcategoría: “Gerencia Social” tiene como sus principales atributos sus “Fundamentos Estratégicos”, los cuales se definen como un conjunto de elementos que se operacionalizan desde diferentes áreas gerenciales y se distinguen por su carácter contextual, dinámico, estratégico, administrativo, educativo y multidimensional.

Para el Coordinador del Programa de Deportes y Recreación: “...tenemos que visualizarnos como una organización inteligente, soportada en un liderazgo social, que se nutre de los fundamentos de la Gerencia Social para el desarrollo de la gestión tanto académica como administrativa”. A tenor con lo señalado, la Jefa de la Unidad de Biblioteca y Documentación, señaló:

..., se puede asumir un nuevo enfoque sustentado en los principios de la Gerencia Social, como ordenadores del nuevo esquema que prevalezca en las instituciones de Educación Universitaria, que represente una nueva expresión de la forma de vida del universitario, basado en un nuevo paradigma organizacional para el quehacer social universitario.

De allí la importancia de asumir un nuevo enfoque gerencial, si anhelamos percibir una gestión que produzca resultados efectivos. En cuanto a la Subcategoría: “Gerente Social” su atributo más resaltante lo constituye el “Perfil del Gerente Social”. Según Kliksberg (Op.cit:20), “para el logro de la articulación social”, el

gerente social debe actuar como propiciador de procesos “que empoderen a la comunidad para ejercer el control sobre las decisiones que afectan su bienestar”, contribuyan al “desarrollo del capital social” y a la “profundización de la democracia participativa” y protagónica.

En este orden de ideas, la formación del Gerente Social, juega un papel fundamental, de allí que, Kliksberg citado por Sulbrandt (Op.cit: 9), subrayó: “se necesita de un gerente social con altísima sensibilidad hacia la comunidad, que esté sensibilizado con la gente...”, añadiendo más adelante, que permita el “...desarrollo de una ética de compromiso social”, asociada a la práctica de responsabilidad social.

Desde la perspectiva de los actores sociales, resulta conveniente, distinguir los aspectos que no pueden controlar el gerente, tales como: “la asignación de presupuesto, la reducción del personal, la dotación de equipos, entre otros”, que forman parte de las políticas presupuestarias, de las políticas de personal o talento humano, de adquisición de materiales y suministros, entre otras. Sin embargo, con enfoques gerenciales innovadores se pueden atender las dificultades que se presenten y ante las dificultades, todo gerente competente, se crece.

A tenor con lo señalado, para la Coordinadora de Programas Especiales “...podemos hablar de cambio de paradigmas, que impulsen acciones y soluciones innovadoras y trascendentales y satisfagan las expectativas sociales con eficacia y ética de compromiso social, de allí la importancia del Gerente Social en el ámbito universitario”, señalando además, la relevancia de la construcción de un decálogo, contentivo de un conjunto de competencias gerenciales, habilidades y valores que definen su accionar.

El Decálogo del Perfil del Gerente Social Extensionista constituye una herramienta que intenta identificar un conjunto de conocimientos, competencias, habilidades y valores que redunden en la efectividad y en la eficiencia de su gestión a través de la toma de decisiones de manera consensuada y descentralizada, basada en un liderazgo social participativo y en una comunicación asertiva, interactiva y no en una comunicación vertical, unidireccional y lineal, donde destacan los “equipos de trabajo” ante que los trabajos en equipos, con énfasis en el trabajo social, comunitario

y socioeducativo, en la que la motivación por medio del diseño de estrategias motivacionales, en la que juegan un papel importante la creación e innovación.

Así, desde la empatía social, la integración y concientización, podemos hablar de un liderazgo social, sustentado en una prospectiva estratégica, que definen al gerente como estratega y promotor social; perfil gerencial que sin duda, permitirá empoderar a la comunidad en la atención de sus necesidades que coadyuven a fortalecer el vínculo con la universidad y que podemos identificar a través del siguiente gráfico:

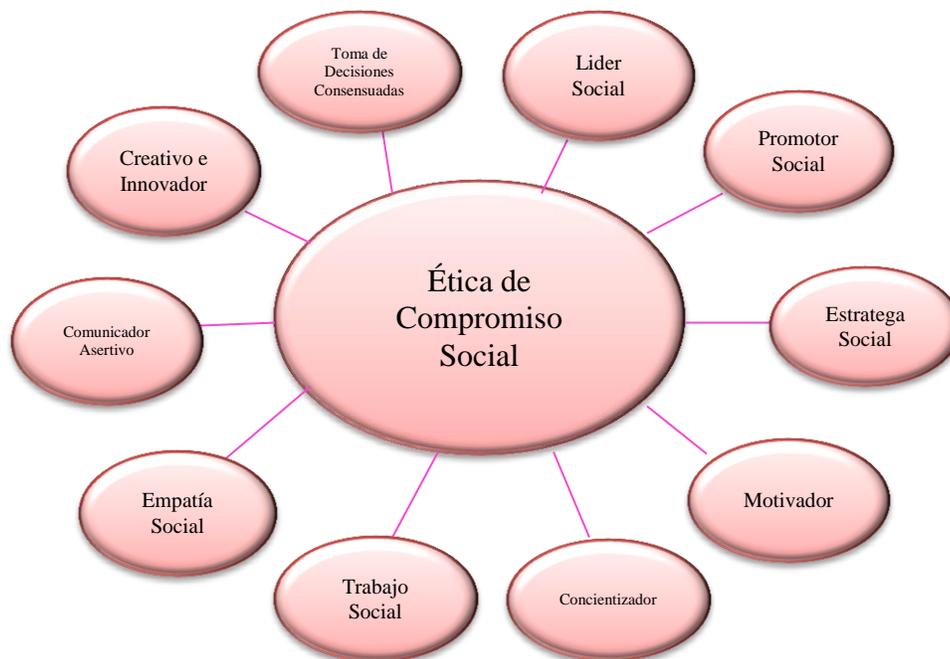


Gráfico 14. Decálogo del Perfil del Gerente Social Extensionista. Fuente: Olmos de Guzmán (2020).

A pensar que los reglamentos, las Políticas de Extensión y demás normativas institucionales vigentes, privilegian la “interacción creadora y crítica de la institución con las comunidades adyacentes”, se necesita de una “ética de compromiso social” de todo el personal y particularmente del gerente, para el efectivo desempeño organizacional que denota el diseño y ejecución de proyectos integrales, los cuales persiguen bajo un enfoque interdisciplinario y transdisciplinario proyectar el alcance de la labor transformadora de las universidades para el cambio social y educativo

mediante la integración de sus funciones, que definen su pertinencia y compromiso social desde una visión humanista y estratégica.

Con relación a la Subcategoría: “Contexto Social” sus atributos más resaltantes fueron: “Ámbito Universitario” y “Sociedad”, así, el contexto o entorno social es importante para cualquier iniciativa organizacional o institucional, pues se convierte en un escenario complejo e integrador, en el cual convergen diferentes situaciones, de modo que las condiciones para gerenciar deben ser integradoras, al considerar a todos los actores de los diferentes estratos que en ellas participan, que le permita al gerente realizar nuevas lecturas de la realidad y del contexto social. Sobre esta última Subcategoría, la Coordinadora de Programas Especiales precisó lo siguiente:

...es necesario replantear la direccionalidad de las relaciones Universidad – Sociedad, las cuales se siguen concibiendo en un solo sentido, de la Universidad a la Sociedad, donde el empoderamiento de la sociedad lidera procesos integrales que permitan abordar realidades a partir de sus problemáticas, con atribuciones de desarrollo y promoción de los talentos del hombre y su retribución al entorno.

Así, la conducción de iniciativas sociales que involucran a distintos actores, organizaciones y niveles de gobierno, obliga a desarrollar habilidades gerenciales para impulsar negociaciones y lograr concertaciones, vencer resistencias, la resistencia al cambio y a la innovación dirigida a movilizar acuerdos institucionales que aseguren la implementación de los programas sociales y educativos.

Para los actores sociales la presencia institucional “en al menos 21 estados y el Distrito Capital es una de las más notables oportunidades y fortalezas del IMPM”, por lo que se requiere de un modelo organizacional y funcional que responda a las nuevas tendencias, así como a los intereses corporativos y del entorno con carácter estratégico. De allí que la Jefa de USACE, señaló dentro de las fortalezas de su Unidad, lo siguiente:

..., en realidad la fortaleza es que está en la estructura organizativa de la Universidad, la fortaleza es que es un ente reconocido, la fortaleza es que está determinada en sus funciones, la fortaleza es que es un punto de alcance a toda la comunidad, tanto la interna,

como la externa y eso es bueno, porque al existir hay con quien identificarse, constituyéndose en el enlace entre la Universidad y los centros educativos en su área de influencia.

Desde la perspectiva de sus actores sociales, son más las fortalezas que tiene la Institución que las debilidades, señalando además, la precitada funcionaria, que “nosotros podemos generar recursos, dadas las demandas, por ejemplo yendo a ofertar nuestra capacitación a través de la autogestión y por nuestra condición atípica, estamos en una posición ventajosa con respecto a otras universidades”, esto tanto a nivel nacional como internacional.

De esta forma, las categorías y subcategorías emergentes, brindan las orientaciones específicas para una resignificación de la concepción y praxis de la función de la Extensión Universitaria en el contexto organizacional del IMPM y cuyas definiciones categoriales se presentan a continuación:

Cuadro 9

Definiciones Categoriales

Categorías	Definiciones
<p>Concepción Ontoepistemológica de la Extensión Universitaria</p>	<p>La Extensión Universitaria desde su concepción ontoepistemológica concibe al extensionista como un ser social en convivencia, que asume la comprensión, construcción y reconstrucción de la realidad comunitaria a través de la valoración de una cultura que contribuya con el fortalecimiento de la relación con su entorno vivencial y organizacional, con base en su misión social y valores.</p>
<p>Gestión de la Responsabilidad Social Universitaria</p>	<p>La Gestión de la Responsabilidad Social Universitaria comprende desde una visión estratégica por una parte, la concientización del principio de la responsabilidad social de la comunidad universitaria y por la otra, la formación de una conciencia colectiva sobre sus implicaciones.</p>
<p>Los Modelos y Estrategias de Gestión</p>	

Categorías	Definiciones
<p>Modelos y Estrategias de Gestión de la Gerencia Social en el ámbito universitario</p>	<p>de la Gerencia Social en el ámbito universitario, constituyen un conjunto de herramientas que promueven su implementación para una prospectiva operacional, con base en sus fundamentos estratégicos.</p>

Fuente: Olmos de Guzmán (2020)

Relación, Aproximación, Validación y Contrastación entre Categorías y Subcategorías Emergentes

Asimismo, y con la finalidad de constatar la relación implícita entre las diferentes categorías y subcategorías de la investigación, se construyó la siguiente red semántica:

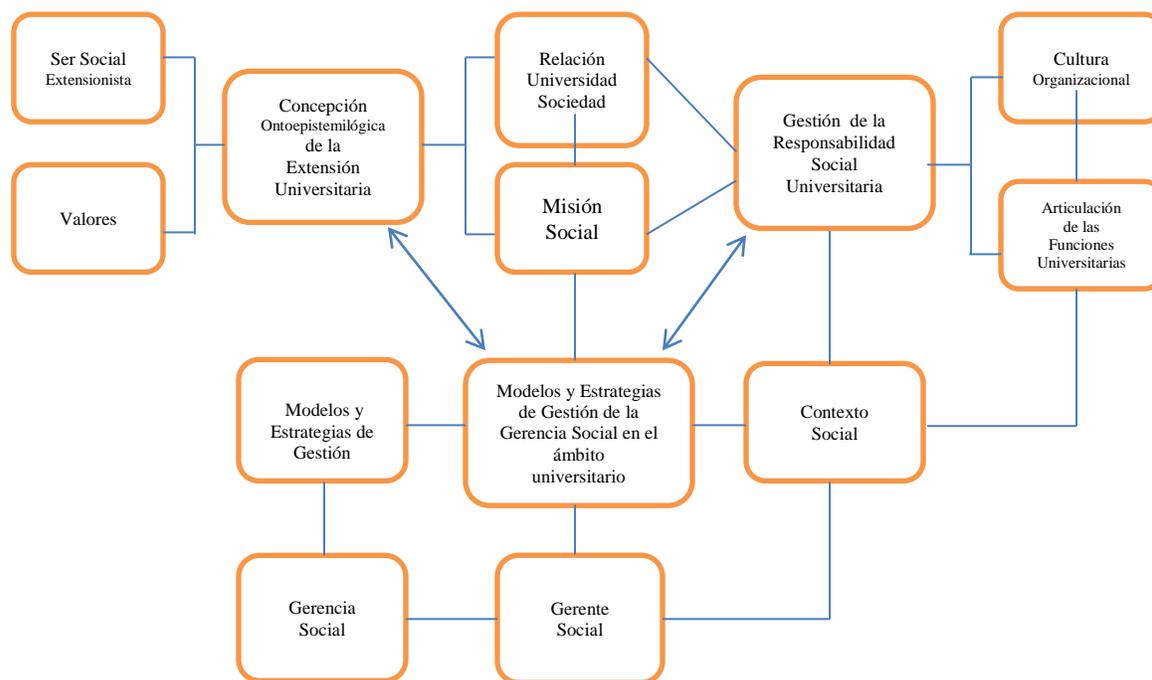


Gráfico 15. Relación entre las diferentes categorías y subcategorías de la investigación. Fuente: Olmos de Guzmán (2021).

De esta forma, los patrones y conexiones identificados, permitieron relacionar a las diferentes categorías emergentes a partir de una renovada concepción de la Extensión Universitaria desde su condición ontoepistemológica, que promueve, esencialmente, la sensibilidad del ser en convivencia, la integración de las funciones universitarias para el abordaje epistémico y funcional de la problemática social a

través de la gestión de la responsabilidad social y propicia en consecuencias, estrategias de gerencia, con base en los principios de la Gerencia Social, como nuevo enfoque gerencial.

Aproximarse a una concepción de la Extensión Universitaria, desde su condición Ontoepistemológica denota la importancia del ser social, de la sensibilidad social, la empatía y el compromiso social, los valores, la cultura organizacional y el contexto social, donde la atención a las necesidades del medio constituye la esencia y finalidad del principio de la responsabilidad social de la comunidad universitaria, que caracteriza su misión social y que permite percibir a la gestión a través de una red de relaciones que definen las estrategias y por ende, los modelos de gestión a través de una verdadera integración de sus funciones universitarias, que demarcan nuevas líneas de acción a nivel gerencial y de enfoques alternativos, como la Gerencia Social. Esta correspondencia de naturaleza conceptual y teórica, además de empírica o fáctica, se aprecia en el siguiente cuadro, a manera de síntesis interpretativa:

Cuadro 10

Aproximación teórico-empírica entre las categorías emergentes de la investigación

Categoría	Aproximación teórico-empírica	Categoría
Concepción Ontoepistemológica de la Extensión Universitaria	Práctica de acciones de Responsabilidad Social Universitaria para abordaje epistémico y funcional de las diferentes problemáticas que se presentan en el ámbito social.	Gestión de la Responsabilidad Social Universitaria
Concepción Ontoepistemológica de la Extensión Universitaria	“..., se puede asumir un nuevo enfoque sustentado en los principios de la Gerencia Social, como ordenadores del nuevo esquema que prevalezca en las instituciones de Educación Universitaria, que represente una nueva expresión de la forma de vida del universitario,...”	Modelos y Estrategias de Gestión de la Gerencia Social en el ámbito universitario
Modelos y Estrategias de Gestión de la Gerencia	La Gestión de la Responsabilidad Social Universitaria, vertida en actividades de	Gestión de la Responsabilidad Social

Categoría	Aproximación teórico-empírica	Categoría
Social en el ámbito universitario	Extensión, debe manejarse como una estrategia de gerencia ética e inteligente por los impactos que genera la organización en su entorno humano, social y natural.	Universitaria

Fuente: Olmos de Guzmán (2021)

Por otra parte, los procedimientos para la interpretación de los hallazgos de la investigación y resultados obtenidos concluyen con el proceso de Triangulación de la Información, que abarca los conceptos fácticos categoriales develados, los supuestos teóricos que sustentan el estudio y la perspectiva o postura teórica asumida por la investigadora. De mismo modo, incorpora el proceso de Contrastación de la Información, que permite describir las diferentes percepciones de los actores sociales con base en la información empírica.

Cabe destacar, que los procesos de Triangulación y Contrastación de la Información señalan por un lado, la fiabilidad de la investigación y por otro, su validez interna, que ofrece soporte a la credibilidad del estudio, con base en las diferentes perspectivas de los actores sociales, el cuerpo teórico epistemológico y la postura asumida por la investigadora. Dichos procesos se integraron a partir de la construcción de la matriz que se presenta a continuación:

Cuadro 11

Matriz del Proceso de Triangulación y Contrastación de la Información

Actor Social	Información Empírica	Supuestos Teóricos	Actor Social	Información Empírica	Postura Teórica asumida
Coordinador de Extensión Académica	El plan de gestión anual respecto a las actividades que debe desarrollar el Programa Extensión Académica, a través de su oferta, debería prever la atención de las necesidades de actualización, capacitación socioproductiva y crecimiento personal de todos los actores	Un plan de gestión que considere “estrategias gerenciales como el trabajo en equipo, la motivación, la participación del personal y coordinador de áreas en la toma de decisiones, el afianzamiento del sentido de pertenencia y la	Coordinador Extensión Deportiva	Estamos ante un proceso involutivo, del cual tenemos que salir con propuestas novedosas de modelos gerenciales acordes con los nuevos tiempos, a través de la acción conjunta de la universidad y la sociedad, que le permita a ésta empoderarse y a la universidad	Ante éste proceso involutivo las universidades y en particular el IMPM, debe asumir la gerencia social con toda la pertinencia del caso, especialmente por su misión institucional de formar el recurso humano docente de una manera

Actor Social	Información Empírica	Supuestos Teóricos	Actor Social	Información Empírica	Postura Teórica asumida
	del IMPM.	generación de un clima organizacional abierto, positivo para consolidar la misión de la gestión administrativa conjuntamente con su responsabilidad social institucional”.		reposicionarse, asumiendo así un papel protagónico, que genere una reflexión acerca de la visión de gestión de la Extensión Universitaria	sustantiva, integral, crítica y solidaria para cumplir con la responsabilidad social que ello implica en la satisfacción de las necesidades del entorno de su área de influencia institucional.
	Esto es, que favorezcan desde la labor académica la autosuperación, la independencia económica y la vida, como bien máspreciado, por medio del fomento de una salud integral.	“Los gerentes sociales deben estar activamente comprometidos con los fines de las políticas sociales, dotados de una alta vocación de servicio a las comunidades y preparados para contribuir eficazmente al logro de la articulación social, la concertación y la participación ciudadana en la gestión de las políticas sociales”.		En este nuevo contexto epidemiológico, los vínculos universidad - sociedad se deben fortalecer desde la promoción de la salud y a través de la prestación de servicios sociales.	A través de la Extensión se promueve la interrelación proactiva para el mantenimiento de la sinergia entre la organización o institución y la satisfacción de los miembros de la comunidad atendida, en materia de salud, recreación, entre otros.
Coordinadora de Extensión Sociocultural	En mi opinión, el modelo de gestión asumido por la Subdirección de Extensión y apegado a la normativa institucional, se ha visto afectado por la asignación de un presupuesto deficitario para el desarrollo de las actividades extensionistas, en sus diferentes áreas, lo cual dificulta el alcance tanto de las metas programadas como de los indicadores de gestión que están referidos en el Plan Operativo Anual. Esta situación incide, en consecuencia, en el cumplimiento de la misión social universitaria.	Hernández (2004), precisó: “La función de Extensión se perfila como estratégica, se revela como la función universitaria que por su flexibilidad y dinamismo se adapta a la velocidad de los cambios y a su complejidad” (p.4), por lo cual, a la luz de los cambios que plantea la crisis, la Extensión es el puente para atender tales demandas.	Coordinador de Atención al Profesor Jubilado y Egresado	Sin temor a equivocarme, estamos viviendo una crisis institucional, como consecuencia de la contradicción entre lo normado y la realidad, donde la función de Extensión se reduce a su mínima expresión, a lo que se suman un presupuesto deficitario que limita cualquier tipo de inversión y una situación país que desdibuja escenarios alternativos para alcanzar la misión institucional	La no satisfacción de las cuotas de proyección de ingresos propios de las actividades de Extensión, limita la cobertura de sus necesidades y el cumplimiento de su ejecución presupuestaria, así como con los aportes manifestados para su cuota de participación en los gastos de funcionamiento de la Dirección y otras Subdirecciones, lo cual genera déficit para su efectivo funcionamiento a nivel nacional, por lo que nos vemos en la necesidad de buscar otras alternativas que hayan sido exitosas

Actor Social	Información Empírica	Supuestos Teóricos	Actor Social	Información Empírica	Postura Teórica asumida
					en otras latitudes.
Coordinador de PROTIC	Para el IMPM la actualización tecnológica es un requerimiento que no se puede alcanzar en la medida de la necesidad institucional. El hecho de poder sensibilizar, estimular o ampliar las capacidades o competencias en el uso de las TIC, se permite a que las personas se empoderen del uso tecnológico y de su participación en sus comunidades.	A los fines de aprovechar el avance científico y tecnológico, para asumir con ellos (la comunidad) una postura cultural con alta sensibilidad social, humana y tomar decisiones de acuerdo con los efectos cercanos o posteriores que traigan bienestar social, así como en la autosostenibilidad para garantizar la convivencia y repercutir en mejorar su calidad de vida.	Coordinadora de Programas Especiales	En el contexto específico de la Educación a Distancia, carece de una introyección por parte del personal. Esta perspectiva supone un cambio de modelo, que considere un mecanismo de intervención para la gestión de servicios sociales, con mayor apertura y sensibilidad hacia el entorno y una redefinición de la modalidad de administración.	La Gerencia Social se visualiza como un modelo adaptativo que busca dar respuestas y soluciones de forma eficiente, eficaz, y sostenible a las necesidades de la población, dado que el contexto o entorno social es importante para cualquier iniciativa organizacional o institucional, pues se convierte en un escenario complejo e integrador, en el cual convergen diferentes situaciones.
Jefa de USACE	Que hacemos nosotros los que trabajamos en Extensión para reactivar la función de Extensión Universitaria a pesar de las circunstancias, nosotros podemos generar recursos, dadas las demandas, por ejemplo, yendo a ofertar nuestra capacitación a través de la autogestión y por nuestra condición atípica, estamos en una posición ventajosa con respecto a otras universidades.	Metcalf (2003), la Gerencia Social debe percibirse como un nuevo paradigma gerencial, cuando señalan que este propone, entre otras cosas, “romper esquemas mentales y organizacionales rígidos que nos conduzcan a una forma de organización posburocrática, que estimule la creatividad, la innovación y el cambio, tan necesarios en la resolución de los agobiantes problemas sociales que enfrentamos en el nuevo milenio”.(p.95)	Jefa de Biblioteca y Documentación	A través de la revisión de la gerencia y organización de la Universidad, se puede asumir un nuevo enfoque sustentado en los principios de la Gerencia Social, como ordenadores del nuevo esquema que prevalezca en las instituciones de Educación Universitaria, que represente una nueva expresión de la forma de vida del universitario, basado en un nuevo paradigma organizacional.	La gerencia social se orienta hacia una gerencia del cambio y la innovación, con base en el trabajo en equipos interdisciplinarios, el desarrollo de un pensamiento estratégico, y la adopción de un estilo gerencial flexible, adaptativo, participativo y experimental, que permita el aprendizaje organizacional y buenos niveles de desempeño.

Fuente: Olmos de Guzmán (2021)

Tal como se puede apreciar en la matriz, el proceso de triangulación señala las diferentes fuentes de recolección de datos, con cruces de información que permiten establecer comparaciones entre aspectos relevantes de los datos.

En este marco de ideas, la información empírica develó por una parte, un conjunto de patrones basados en sus similitudes. Es por ello, que para el Coordinador de Extensión Académica resulta importante diseñar un plan de gestión que contemple la atención de las necesidades de la población intra y extrauniversitarias y desde la perspectiva del Coordinador de Deportes y Recreación es necesario generar propuestas novedosas enmarcadas tanto en lo señalado por el precitado Coordinador como en lo expuesto en los referentes teóricos relacionados con el diseño de planes de gestión que consideren nuevas estrategias gerenciales, acorde con la postura asumida por la investigadora, en torno a la concepción de la Gerencia Social como una nueva perspectiva gerencial.

Bajo este entorno, los Coordinadores mencionados coinciden además, en señalar la importancia que tiene el fomento y la promoción de la salud integral a través “de la prestación de servicios sociales”, donde la figura del Gerente Social, comprometido con “los fines de las políticas sociales”, es determinante para la satisfacción de las necesidades de la comunidad, con base en los supuestos teóricos y desde la perspectiva de la investigadora.

En relación al modelo de gestión asumido por el IMPM, la Coordinadora de Extensión Sociocultural precisó que el mismo “se ha visto afectado por la asignación de un presupuesto deficitario”, sin embargo, para el Coordinador del Programa de Atención al Profesor Jubilado y Egresado, además del presupuesto deficitario y de la situación país, se suman otros aspectos relacionados con la gerencia, la cual ha reducido a la Extensión a su “mínima expresión”. En estos términos, contrastan ambas posiciones, siendo la Extensión para Hernández, C (2004), “una función estratégica”, a la luz de los cambios que plantea la crisis, con incidencia según la investigadora, “en la no satisfacción de las cuotas de proyección de ingresos propios de las actividades de Extensión”.

Como parte del proceso de contrastación conviene destacar lo planteado por el Coordinador de PROTIC, en relación con la necesidad de actualización tecnológica y “el hecho de poder sensibilizar, estimular o ampliar las capacidades o competencias en el uso de las TIC”, sin embargo para la Coordinadora de Programa Especiales “En

el contexto específico de la Educación a Distancia carece de introyección por parte del personal”. Dentro de los supuestos teóricos se reconoce la importancia de los avances tecnológicos y de la Gerencia Social como un modelo adaptativo que busca dar soluciones a las necesidades de la población.

De allí que para las Jefas de USACE y Biblioteca y Documentación, constituye una prioridad, la necesidad de transformar o reinventar las relaciones de la Universidad con su entorno a través de propuestas novedosas, acorde con los fundamentos estratégicos de la Gerencia Social, como un nuevo enfoque de gestión, que denota la importancia de validar nuestra actuación institucional enmarcada en una gerencia con pertinencia social y pertenencia institucional, donde el primero está relacionado con la práctica de la responsabilidad social a través de la integración de sus funciones universitarias en cohesión con una cultura organizacional para la gestión de proyectos integrales y el segundo, está orientado a engrandecer su presencia institucional y labor como función concientizadora, integradora y sinérgica, en respuestas a las necesidades de transformación de la sociedad.

CAPITULO V

PERSPECTIVAS Y PROSPECTIVAS DE LA INVESTIGACIÓN

Perspectivas de la Investigación

La caracterización del modelo de gestión asumido por la gerencia del Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio, señala que uno de los desafíos de la agenda para el cambio institucional lo constituye su revisión y redimensión, en correspondencia con lo planteado por Estéves (Op.cit), en una conferencia sobre la “Extensión en la UPEL”, quien al respecto señaló: “Resulta indispensable un modelo organizacional acorde con las funciones a cumplir, que fortalezca la cooperación intra, inter y extra institucional”, ello en total sintonía con lo referido por Pérez de Maza (Op.cit), cuando subrayó lo siguiente:

(...) la Extensión Universitaria requiere una revalorización conceptual que permita a su vez una redefinición permanente y continúa de esta función universitaria, por cuanto su naturaleza y fines supone también un replanteamiento de sus características y alcances, ubicándola prospectivamente en el proyecto moderno de la universidad que queremos. (p.97)

En el nuevo contexto de las realidades sociales y como parte de la agenda transformadora de la universidad, desde una perspectiva estrictamente social y humanística, la implementación de un modelo de gestión para la función de la Extensión Universitaria que desarrolle los criterios de aplicabilidad de los fundamentos estratégicos de la Gerencia Social, adquiere importancia ante la necesidad de dar respuesta a los variados y transcomplejos problemas que impiden el cumplimiento de la misión social de las universidades venezolanas y particularmente de la UPEL, en el marco de los procesos de la gestión para el cambio gerencial e institucional, que permitan definir nuevas políticas y acciones estratégicas que den respuestas a las expectativas y requerimientos del entorno.

Sobre la base de estas consideraciones, el Coordinador de PROTIC, enfatizó sobre la necesidad de un cambio de modelo, de la siguiente forma: “El Modelo de Gestión requiere ser cambiado y actualizarlo a las características, demandas y desafíos que se dan hoy día en una sociedad...”, que permita potenciar el vínculo entre la universidad y la comunidad.

En este contexto, el Coordinador del Programa de Deportes y Recreación, puntualizó:

“En la actualidad las universidades venezolanas se han quedado rezagadas con respecto a la necesidad de adaptar sus modelos de gestión a los nuevos enfoques que están operando a nivel internacional, con incidencia directa en el ámbito nacional. Lamentablemente el Instituto adoptó un modelo de gestión cerrado, centralizado, tradicionalista y unilateral que no permite el desarrollo de la función de la Extensión Universitaria para afrontar las reales necesidades comunitarias, por lo que urge un cambio de modelo, que responda a las nuevas tendencias gerenciales”

En relación a estos planteamientos, la Gerencia Social se orienta hacia una gerencia del cambio y de innovación, comprometida con el desarrollo de modelos organizacionales que permitan una adaptación flexible de las estructuras a tales cambios, sin menoscabo de la eficiencia.

Por su parte, el Coordinador del Programa de Atención al Profesor Jubilado y Egresado expresó la siguiente posición:

“Se requiere de un Modelo con visión estratégica que fortalezca las relaciones universidad- sector productivo, a través de la búsqueda de nuevos modelos de financiamiento y sustentabilidad que genere progreso y bienestar social, a los fines de potenciar la aplicación de conocimientos y la comprensión del entorno, en atención a las necesidades de las comunidades, que permita redimensionar la Extensión que es la ventana que proyecta la Universidad y que nos lleva a revalorizar el papel que debe asumir ésta función dentro de un área estratégica gerencial soportada en una planeación social desde una perspectiva visionaria”.

De acuerdo con lo anterior, la Gerencia Social se concibe como un campo de conocimiento en proceso de construcción, reconstrucción, experimentación y sistematización, además es definida como una “mediación para hacer factible el

desarrollo social” y las relaciones con el sector productivo, con aplicabilidad al entorno educativo.

Asimismo, la Coordinadora de Programas Especiales resaltó:

“El Modelo de gestión asumido por el Instituto se caracteriza por ser un modelo sistémico, cerrado, con base en la subordinación vertical de la información. En el contexto específico de la Educación a Distancia, carece de una introyección por parte del personal. Esta perspectiva supone un cambio de modelo, que considere un mecanismo de intervención para la gestión de servicios sociales, con mayor apertura y sensibilidad hacia el entorno y una redefinición de la modalidad de administración”.

En este sentido, la Gerencia Social puede considerarse como un instrumento sobre el cual recae la responsabilidad de diseñar e implementar las políticas o programas sociales para beneficiar a la colectividad, al coadyuvar en la atención a sus reales necesidades en diversos ámbitos vivenciales, en sincronía con la función social de la Universidad.

Desde las percepciones y perspectivas de los actores sociales se requiere de un cambio de modelo de gestión que responda a los desafíos que señalan los nuevos enfoques y tendencias gerenciales con visión estratégica para la generación de servicios y productos en atención a los requerimientos del entorno en el área académica, sociocultural, deportiva, recreativa, informática, tecnológica, entre otras, que permitan además, consolidar la misión de la gestión administrativa conjuntamente con su responsabilidad social universitaria. Sin embargo, los modelos de Gerencia Social se han formado con la operatividad, es decir, se han hecho teorías a través de la práctica, por lo que, su diseño e implementación se configuran en la praxis, en otras palabras, se van generando con el estudio y el análisis sistemático de experiencias.

Desde mi posición como Coordinadora de Programas Especiales de la Subdirección de Extensión, he sentido los avatares de la problemática institucional, producto del modelo de gestión asumido por esta Dependencia, por lo que repensar la Extensión desde una nueva visión de gestión que pueda encarnar los desafíos que

conlleven un cambio de paradigma y los retos que señalan la aplicabilidad de los fundamentos estratégicos de la Gerencia Social, me permiten soñar con un ideal, con un modelo de gestión que considere el alcance social que representa su implementación en el ámbito universitario, en el marco de un proceso de transformación universitaria que impulsa la UPEL, con base fundamentalmente, en las evaluaciones institucionales, estudios de demandas y de políticas educativas.

Prospectivas de la Investigación

El análisis de la situación actual de la función de la Extensión Universitaria en el Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio desde las percepciones de los actores sociales, señala la necesidad de una nueva sinergia de la praxis extensionista, con base en un nuevo modelo organizacional, dentro de un proceso articulador y dinamizador, donde la gerencia en redes organizacionales, la gestión de proyectos y la gestión y socialización del conocimiento, con base en las estrategias de gestión de la Gerencia Social, definen el nuevo contexto funcional de la gestión del Gerente Social Extensionista.

Desde estas consideraciones, interpretar las concepciones y significados de los actores sociales y conocer sus valores, experiencias y expectativas a nivel profesional con relación a la situación actual de la función de Extensión Universitaria en el IMPM y en torno a la aplicabilidad de la Gerencia Social en el marco de su gestión académica-administrativa, permiten realizar algunas valoraciones en torno a la construcción de una aproximación teórica que incorpore los fundamentos estratégicos de una visión de gestión para la función de Extensión Universitaria desde la perspectiva de la Gerencia Social adaptados al ámbito universitario para el desarrollo de las actividades de la función de Extensión Universitaria.

La definición de un perfil del Gerente Social Extensionista en éste contexto, con relación a los conocimientos, habilidades y valores que requiere para su eficiente desempeño como agente de cambio social, que interprete las demandas de los actores sociales en respuestas a las necesidades de transformación de la sociedad, así, como los retos que señalan la implementación en el ámbito universitario de los

fundamentos estratégicos de la Gerencia Social, que permitan una prospectiva organizacional, estratégica y operacional, con proyección de una gestión orientada hacia la formación integral del ciudadano que se sienta efectivamente comprometido y sensibilizado con su entorno como cimiento de una gerencia con pertinencia social, que promueva la construcción de nuevos escenarios para el abordaje y la resolución efectiva de la problemática comunitaria que coadyuven en la promoción del desarrollo social, bajo un nuevo compromiso ético con la sociedad, permiten definir nuevas políticas, estrategias y acciones que potencien la efectiva integración con las comunidades de su área de influencia organizacional, que parte de las perspectivas y prospectivas institucionales, como podemos visualizar a través del siguiente gráfico:

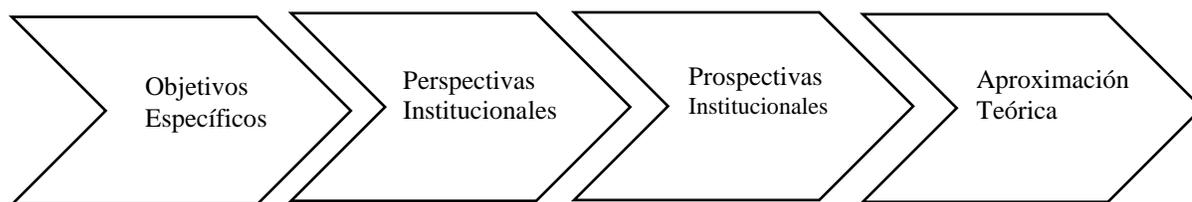


Figura 16 . Perspectivas y Prospectivas Institucionales. Fuente: Olmos de Guzmán (2021).

Desde una visión prospectiva de la Educación Universitaria y como agentes generadores del cambio social requerimos de una visión de futuro que permita delinear nuevas políticas institucionales. En este sentido, según Godet (2007), la concepción prospectiva: "...constituye una representación anticipada (preactiva), que configura una condición proactiva para gestionar desde la gerencia, las acciones deseables para alcanzar los fines de la organización", donde se considera nuevos escenarios a partir de una metodología estratégica.

En este sentido, la Gerencia Social permite desarrollar una visión futura de la organizaciones para responder eficazmente a las necesidades de cambio. Así, este enfoque proporciona una prospectiva gerencial fundamentada en lo holístico, que permita visualizar la realidad presente con proyección de futuro, dentro de un cambio de paradigma que promueve acciones innovadoras con pertinencia social, que impulse el cambio social y proyecte la labor transformadora de las universidades.

CAPITULO VI

VISIÓN DE GESTIÓN PARA LA FUNCIÓN DE LA EXTENSIÓN UNIVERSITARIA EN EL INSTITUTO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA GERENCIA SOCIAL

El complejo entramado que implica la generación de una aproximación teórica que desarrolle una visión de gestión para la Extensión Universitaria en el Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio (IMPM), desde la perspectiva de la Gerencia Social, que permita potenciar su efectiva interacción con las comunidades de su área de influencia organizacional, señala un proceso de resignificación de la concepción de esta importante función a partir de la reorientación o redimensión de su gestión desde una prospectiva organizacional, estratégica y operacional, con base en los fundamentos estratégicos de este nuevo estilo gerencial.

El proceso de resignificación de la Extensión Universitaria considera la construcción de significados en torno a una nueva concepción sustentada tanto en el ser social como en la misión y valores extensionistas que definen la relación entre la Universidad y la Sociedad, en el marco de un proceso de revalorización de esta importante función, que representa simbólicamente, la ventana de proyección de la Universidad y el puente para el intercambio de saberes y experiencias con las comunidades, que demarcan una nueva sinergia para la práctica de la sensibilidad del ser en convivencia a través de la promoción de una cultura que propicie que las diferentes organizaciones se humanicen y sensibilicen con su entorno desde un nuevo compromiso ético con la sociedad.

En este ámbito, resulta relevante destacar dentro de esta nueva concepción, la condición ontoepistemológica de la Extensión Universitaria, que plantea su carácter propositivo y contextual funcional, relacionado con el abordaje de las problemáticas comunitarias a través de la ejecución de los planes y proyectos que demarcan la función social, siendo los proyectos los que articulan las diferentes actividades de los programas para la ejecución de las estrategias que permiten alcanzar las Políticas de

Extensión, en términos de sus indicadores de gestión, conforme con lo establecido en la legislación institucional vigente.

Cabe destacar, que desde los hallazgos y su análisis, la gestión de la Extensión Universitaria constituye uno de los desafíos de la agenda para el cambio institucional, en tanto supone la implementación de modelos gerenciales más eficientes que permiten la definición de nuevas estrategias y acciones innovadoras que coadyuven en la construcción de una cultura organizacional sustentada en la comunicación y en la articulación de las funciones universitarias, dentro de una nueva praxis que parte de la gestión de la responsabilidad social universitaria.

Desde estas consideraciones y como Coordinadora de Programas Especiales de la Subdirección de Extensión del IMPM, he sentido los avatares de la problemática institucional, producto del modelo organizacional funcional asumido, por lo que la búsqueda incesante de orientaciones que puedan convertirse en alternativas de solución, adquieren relevancia en este contexto, si anhelamos un verdadero cambio de naturaleza organizacional y funcional.

En este orden de ideas, si bien al inicio de esta investigación señalé la necesidad de abordar la Extensión Universitaria en todos sus niveles operativos desde su naturaleza, fines, características y valores en cuanto a la concepción, principios, características y dimensiones del ámbito de la Gerencia Social, importa acotar, que la esencia de los resultados de la investigación, validaron tal inducción, siendo considerada por los actores sociales como una alternativa válida ante la necesidad de generar respuestas pertinentes y oportunas con atención a los procesos de desarrollo de la Extensión.

En este orden de ideas, permite replantear la gestión a través de la participación de la comunidad organizada, la articulación social, el desarrollo de una gerencia de tipo adaptativa hacia los resultados, la sistematización a partir de la identificación de las mejores prácticas sociales, la gestión de proyectos, el fortalecimiento de la ciudadanía mediante el empoderamiento y la socialización de conocimiento, la gerencia de redes, el reconocimiento del pluralismo social, la formación de un gerente con capacidad para administrar la incertidumbre, que pueda articular recursos,

concertar, negociar, entre otros aspectos, que señalan sus fundamentos estratégicos, con base en sus principales postulados.

De allí, que visionar la gestión de la Extensión Universitaria desde la perspectiva de la Gerencia Social, abarca una prospectiva bajo un enfoque organizacional, estratégico y operacional, sobre la base de criterios funcionales vinculados a la eficiencia, equidad, participación social, productividad, servicios de calidad, entre otros, que subyacen en los fundamentos de este enfoque gerencial social, donde los elementos constitutivos que caracterizan a las categorías y subcategorías, brindan las orientaciones específicas para una resignificación de la concepción y gestión institucional de esta importante función. Así, los aspectos medulares se sincretizan a continuación:



Gráfico 17. Prospectiva de una Visión de Gestión. Fuente: Olmos de Guzmán (2021).

Prospectiva de una visión de gestión bajo un enfoque organizacional basado en la Gerencia en Redes

En el contexto de una prospectiva organizacional de la Extensión Universitaria en el IMPM, conviene destacar la necesidad de desarrollar un modelo organizacional con base en la Gerencia en Redes, entendida ésta como la integración de esfuerzos en la búsqueda de relaciones que potencien y fortalezcan sus procesos así como la

autonomía para el quehacer social y la innovación, todo ello en función de la demanda y dinámica organizacional para su accionar estratégico y operacional.

Desde estas consideraciones, la Gerencia en Redes Organizacionales propicia una permanente interrelación con los distintos institutos de la Universidad, en el ámbito de las organizaciones intra e inter institucionales, además de las organizaciones educativas, organizaciones inter-gubernamentales, organizaciones internacionales, que permitan reforzar las funciones al servicio de la sociedad a través de la incorporación de servicios en redes, que promueven la gestión de redes para la atención en tiempo real de las demandas de las comunidades y que persiguen como fin último, el sostenimiento funcional de las instituciones universitarias, definiendo además, el nuevo contexto organizacional del IMPM, con base en una gerencia de asociación estratégica y que podemos visualizar en el siguiente gráfico y explicar más adelante:

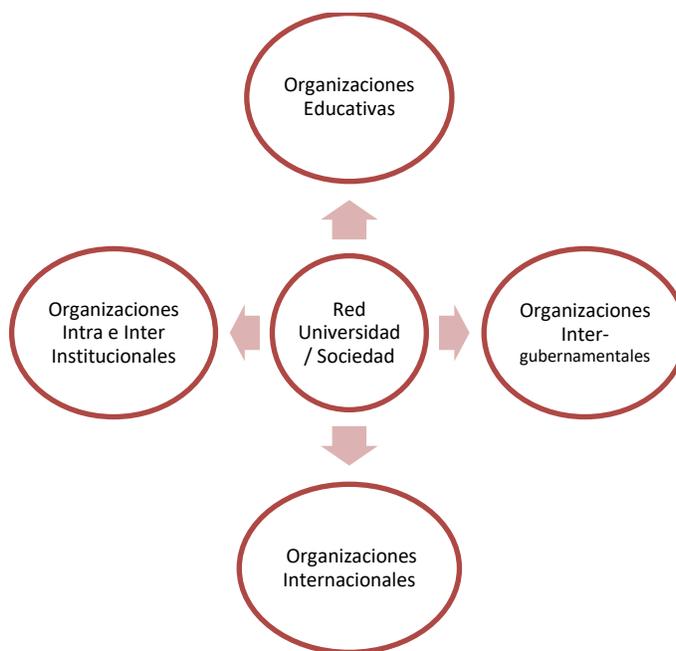


Gráfico 18. Gestión de Redes Organizacionales. Fuente: Olmos de Guzmán (2021).

De allí, que las organizaciones de educación universitaria y particularmente la UPEL, en su Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio, pionero en Educación a Distancia, tienen la corresponsabilidad de abrirse a nuevos escenarios que plantean nuevas relaciones sociales, en este caso basadas en redes

multiorganizacionales y multisectoriales que definen un nuevo orden social ante la necesidad insoslayable que este Instituto y por proyección las universidades venezolanas, puedan cumplir responsablemente, con su misión social.

Con base en lo anterior, podemos afirmar la importancia que tiene las redes de comunicación de trabajo para la creación de espacios de discusión y reflexión y para el desarrollo de estrategias de acción institucional dentro de un proceso de adaptación a los cambios vinculados con el devenir de los procesos históricos, que impulsen la transformación social y el desarrollo comunitario con visión prospectiva para la iniciativa de nuevos haceres, si aspiramos a posicionar una idea diferente de la función de Extensión Universitaria.

Este escenario, permite que la Extensión pueda adaptarse, transformarse y proyectarse creativamente de manera prospectiva, en tanto recibe aportes de todos los procesos e interacciones que subyacen tanto en el entorno universitario como en el ámbito social, empresarial e internacional, consustanciados con procesos de cambios que implican la incorporación de estructuras administrativas flexibles, que permite el desarrollo de una gerencia de tipo adaptativa no solo hacia los resultados, sino hacia la promoción de múltiples vías para la articulación de las funciones universitarias en la generación de servicios y productos que respondan a las necesidades, requerimientos y expectativas académicas, culturales, informáticas, tecnológicas, deportivas y recreativas de la comunidad.

De acuerdo con esto, la capacidad de innovación, formas de organización y prácticas de la Extensión Universitaria, considera una planificación estratégica que permita optimizar el funcionamiento operativo de los diferentes programas y subprogramas a través de la Gerencia de Redes Organizacionales, ante los retos que imponen los nuevos tiempos, en atención a los cambios que demandan la dinámica institucional y social.

Desde esta perspectiva, percibir a la función de la Extensión Universitaria a través de una gestión de redes organizacionales, demarcan nuevas líneas de acción para el acceso y la participación de la comunidad organizada, lo que favorece la articulación social, la productividad y los servicios de calidad, en armonía con el principio de la

responsabilidad social y en concordancia con lo señalado por los actores sociales en torno a la integración social con los grupos y organizaciones civiles del área de desarrollo socio-cultural del ejecutivo estatal, municipal y comunitario, donde se elaboren los proyectos y/o actividades, mediante acciones de sinergia.

En este orden de ideas, para los actores sociales la Extensión Universitaria debe constituirse en el agente que articule y conecte las corporaciones universitarias con los sectores generadores de oportunidades y posibilidades, direccionado a promover el desarrollo de la sociedad, con mayor apertura y sensibilidad hacia el entorno, en virtud que la Extensión Universitaria desde su concepción ontoepistemológica concibe al extensionista como un ser social en convivencia, que asume la comprensión, construcción y reconstrucción de la realidad comunitaria a través de la valoración de una cultura que contribuya con el fortalecimiento de la relación con su entorno vivencial con base en su misión social y valores, desde una perspectiva eminentemente prospectiva, social y humanística.

Esta perspectiva supone un proceso de revalorización de la Extensión Universitaria que parte de su misión y valores culturales, tales como la solidaridad, tolerancia, corresponsabilidad, participación ciudadana, asistencia humanitaria, cuyo modelo organizacional esté basado en la empatía, la sensibilidad social, la integración, la innovación a partir de relaciones y contactos de cooperación, ante la necesidad de reivindicar a esta esencial función.

De ésta manera, se constituye en un campo de acción para la gestión de redes organizacionales que promuevan el trabajo y la creatividad en diferentes entornos para el desarrollo de una cultura organizacional cohesiva, sinérgica y constructiva, que priorice el intercambio de saberes y experiencias que conlleven la labor formativa de Docencia e Investigación y de servicios, entre otros, que permita consolidar una visión de gestión sustentada en la responsabilidad social institucional desde un nuevo compromiso ético con la sociedad y su área de influencia organizacional

Bajo este marco, la visión de gestión desde un enfoque organizacional basado en la gerencia en redes, señala la redefinición del conjunto de actividades desarrolladas con las organizaciones educativas a través de la Unidad de Servicios y Apoyo a las

Comunidades Educativas (USACE), que promueva la ejecución de planes y proyectos de intervención coordinados a través de una extensa red interactiva de asesoramiento y apoyo para la gestión escolar, que incorpore un plan anual ajustado a la dinámica funcional de las instituciones, con la finalidad de propiciar procesos de transformación de las realidades educativas, que generen un impacto en términos definidos de eficiencia, calidad y sustentabilidad y, que abarquen tanto la gestión administrativa como la académica.

En este contexto, la necesidad de promover alianzas y convenios de cooperación con organismos internacionales, nacionales, regionales y locales, tanto públicos como privados para el desarrollo de programas y proyectos de interés común en el área de Extensión, en sintonía con las Políticas de Extensión, denota la importancia que tiene la activación de una extensa red de alianzas estratégicas desde los niveles operativos de Extensión.

Con base en lo anterior, la coordinación y administración de los convenios suscritos a través de los niveles operativos de Extensión, definen los nuevos espacios que señalan las relaciones y contactos de cooperación desde una visión humanista para la integración y bajo un enfoque de operaciones logísticas, de asociaciones estratégicas y de políticas de financiamiento, que permitan que el mayor número de convenios suscritos a través de los diferentes programas de Extensión Académica, Sociocultural, Deportiva y Recreativa, Tecnología de Información y Comunicación (PROTIC) y Programas Especiales, que abarcan la Oferta Extensionista, vinculada con los diplomados, cursos, talleres, seminarios, ferias, eventos deportivos, servicios técnicos, entre otros.

En este sentido, favorece la diversificación de la oferta en el área de actualización y capacitación socio-productiva, en el marco de los principios de la Responsabilidad Social Empresarial y de crecimiento personal de todos los sectores tanto intra y extra universitarios, que demarcan una nueva visión de gestión basada en redes organizacionales, sustentada en una concepción de la Extensión Universitaria orientada hacia la valoración de una cultura que coadyuve con el fortalecimiento de la

red universidad-sociedad, a través de las relaciones interorganizacionales, que señalan la creación de patrones y acciones interconectadas.

En síntesis, en la actualidad las nuevas tendencias se inclinan por la gerencia en redes, caracterizada por la necesidad de operar a través de redes organizacionales que favorezcan las relaciones de cooperación, el trabajo comunitario, las alianzas estratégicas, la coordinación de la administración de recursos, la articulación de capital humano para la generación de entornos socioproductivos, que definen los nuevos retos de competitividad, donde juegan un papel crucial la toma de decisiones, la comunicación multidireccional, la creatividad, la innovación, el diseño de estrategias motivacionales y los valores institucionales y sociales, con la finalidad de fortalecer la eficiencia del desempeño gerencial del personal tanto directivo como operativo, con pertinencia social y pertenencia institucional.

De ahí que las instituciones de educación universitaria, tienen una corresponsabilidad de tomar las medidas de protección de medio ambiente, además de contribuir con el bienestar de la sociedad y de comunidad egresada y jubilada, mediante el Programa de Extensión que atiende ésta área, como un todo mancomunado que debe responder a los intereses organizacionales, pero también al desarrollo sustentable del país, que señalan nuevos parámetros de actuación para el desarrollo de la labor extensionista con impacto social.

Prospectiva de una visión de gestión bajo un enfoque estratégico basado en la Gestión de Proyectos y en la Gestión y Socialización del Conocimiento.

En el contexto de una prospectiva estratégica, la especificidad de la función de la Extensión Universitaria en el IMPM, adaptada al ámbito de la Gerencia Social, requiere de la implementación de prácticas emergentes a partir de la comprensión del entorno desde una visión holística e integral para el estudio de las necesidades sociales, ante los nuevos escenarios que imponen la dinámica social e institucional, convirtiendo a ésta importante función en sinónimo de acción para la resolución de los problemas que impiden el desarrollo y la transformación de las comunidades, en el marco del principio de la corresponsabilidad social.

Con base en lo anterior, la gestión de la función de Extensión Universitaria precisa de estrategias que permitan el estudio de las necesidades sociales, a los fines de descartar antiguas prácticas vinculadas con la detección de necesidades que no fueron previamente diagnosticadas y que no responden a los requerimientos y expectativas de las comunidades. No obstante, si bien la función de la Extensión Universitaria en el IMPM, funciona según las líneas de operatividad emanadas del Vicerrectorado de Extensión de la UPEL, su especificidad y modalidad permiten a la gerencia asumir la gestión de proyectos y socialización del conocimiento, con base en las estrategias de gestión de la Gerencia Social que puedan aplicarse al entorno universitario, tales como:

- a. La participación de la comunidad organizada para el diseño de los proyectos.
- b. La sistematización de experiencias basadas en la identificación de las mejores prácticas sociales.
- c. La gerencia adaptativa hacia los resultados de manera que las actividades desarrolladas puedan tener impacto.
- d. Las estrategias y herramientas que permitan empoderar a la comunidad en la toma de decisiones para los procesos de transformación social y
- e. Los medios y recursos tecnológicos.

Así, la conjugación de éstas estrategias permiten la optimización de los productos de los diversos programas de Extensión Universitaria, en el ámbito del desarrollo y consolidación de una visión de gestión académico-administrativa enmarcada en la corresponsabilidad social institucional que denota una perspectiva eminentemente humanista para la transformación social y el desarrollo comunitario.

Desde las percepciones de los actores sociales, la Subdirección de Extensión responsable de los diferentes procesos que se desarrollan a través de los programas operativos, tiene que estar abierta a los nuevos paradigmas gerenciales con visión estratégica para el cambio social a partir de la concientización del principio de la responsabilidad social de la comunidad universitaria para la formación de una conciencia colectiva sobre sus implicaciones, en la comprensión de su papel transformador para la generación de nuevos procesos de interacción social, que

permitan la consolidación de la misión y visión institucional y que podemos apreciar en el siguiente gráfico:

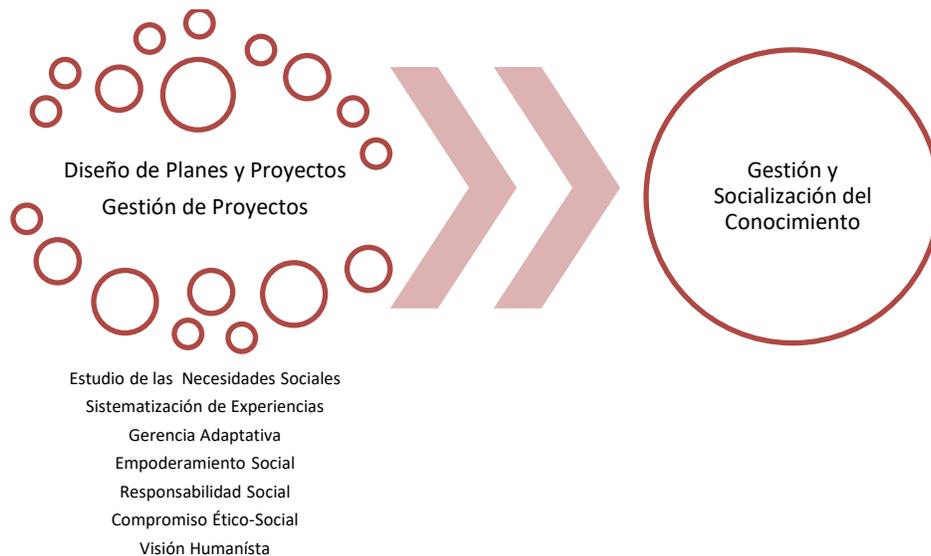


Gráfico 19. Gestión de Proyectos y Socialización del Conocimiento. Fuente: Olmos de Guzmán (2021).

La gestión de proyectos y socialización del conocimiento desde la responsabilidad social responde a las demandas y expectativas del medio a partir del hacer y del quehacer de la comunidad intra y extrauniversitaria, que involucra la participación de otros entes organizacionales a través de la gerencia de la red Universidad - Sociedad, con la finalidad de generar y mantener interacciones que contribuyan a promover el conocimiento y su aplicación en el ámbito cultural, artístico, deportivo, recreativo, tecnológico y divulgativo, entre otros, que demarca una nueva sinergia, cohesión y empatía desde una perspectiva estratégica con pertinencia social, que permita fortalecer los valores de la Extensión Universitaria en el desarrollo de las actividades con las comunidades.

La participación de las comunidades en el desarrollo de los proyectos que se inscriben en las diferentes áreas de Extensión Universitaria, persigue como fin último, una mayor apertura y sensibilidad hacia el entorno sobre la base de experiencias de

acercamiento proactivo, participativo y cooperativo, que favorezcan además, la socialización del conocimiento y la articulación social, el fortalecimiento de la ciudadanía mediante el empoderamiento, el reconocimiento del pluralismo social y la sistematización de experiencias, bajo criterios funcionales de eficiencia y compromiso social, que suponen un replanteamiento de los lineamientos que definen los procesos y estrategias de gestión para actuar en los diferentes ámbitos de lo social, que contribuya con el desarrollo comunitario, la formación integral y el mejoramiento de la calidad de vida de sus miembros.

En el marco funcional, la gestión de proyectos y socialización del conocimiento denota el abordaje de las necesidades sociales con base en el diseño de los proyectos a partir del estudio epistémico de las realidades comunitarias, en correspondencia con uno de los principios básicos de la Gerencia Social, que señala la importancia de las bases teóricas y modelos subyacentes para su elaboración, donde el basamento teórico tiene similar relevancia con relación a la metodología utilizada, que considera una planificación estratégica dentro de un proceso de redimensión de la Extensión Universitaria, en la que la sensibilidad hacia sus problemáticas permiten la ejecutoria de los programas en armonía con una nueva sinergia del quehacer universitario que conlleva la resignificación de ésta importante función.

Desde ésta apreciación, resulta oportuno señalar la importancia que reviste la identificación de las mejores prácticas sociales, que tengan como referencia un servicio de calidad, siendo otro de los fundamentos estratégicos de la Gerencia Social para la gestión de programas y proyectos integrales, con base en la sistematización de experiencias y en los resultados obtenidos, que promuevan la participación de la comunidad a través de un enfoque organizacional basado en redes para una gestión estratégica, ante la necesidad de articular la gerencia pública, las políticas públicas, los programas sociales con los proyectos institucionales, con la intención que éstos adquieran congruencia y direccionalidad.

Cabe destacar, dentro de la gestión de proyectos y socialización del conocimiento, lo relacionado con éste último aspecto, que señala los procesos de producción o generación, socialización y discusión, difusión o divulgación del

conocimiento, así como su aplicación y/o adaptación, que refieren su utilidad tanto teórica como práctica, que involucran además, políticas y praxis indagatorias y su vinculación con las demás funciones universitarias.

Desde ésta perspectiva, demarcan un proceso de socialización de la acción docente, investigativa y de servicio como una gestión de Extensión para mejorar la calidad de vida de las comunidades a través de la creación de nuevos espacios para el desarrollo de las actividades culturales, académicas, deportivas, tecnológicas e investigativas, dentro de las opciones tanto de estudio como de actualización, capacitación, perfeccionamiento y profesionalización, ajustadas al entorno social, educativo, entre otros.

En este orden de ideas, la Extensión Universitaria se fundamenta según los estudiosos en el área, en el conjunto de actividades filosóficas, científicas, artísticas y técnicas, mediante el cual se auscultan, indagan, exploran y registran del medio social, nacional e internacional las problemáticas, datos, propuestas, demandas, expectativas, valores culturales, entre otros, que están presente en todos los grupos sociales, cuyo resguardo y difusión tiene su centro en la Unidad de Biblioteca y Documentación y su proyección responden a la dinámica social y tendencias educativas que persiguen el bien común, de manera que las actividades desarrolladas puedan tener impacto.

De esta forma, la Extensión Universitaria permite integrar los procesos propios de docencia e investigación, tendiendo puentes desde la especificidad a la realidad concreta, dada su condición ontoepistemológica que le otorga una connotación diferente, en el marco de la gestión del conocimiento, la cual adquiere un valor intrínseco para el cambio social desde un nuevo compromiso ético con la sociedad como generadora de saberes y experiencias y una fuente innata para la socialización del conocimiento, en el ámbito de la gerencia de redes, bajo un enfoque estratégico, que permitan una efectiva interacción con las comunidades del área de influencia organizacional y favorezcan el reposicionamiento de sus espacios para la praxis que definen el nuevo contexto funcional del IMPM.

Prospectiva de una visión bajo un enfoque operacional del Gerente Social Extensionista

En el contexto de una prospectiva operacional o funcional de la Extensión Universitaria en el IMPM, el Gerente Social Extensionista considerado por los actores sociales como un líder, comunicador asertivo y estratega, cuya empatía social, define su accionar en aquellas realidades que sienten la labor extensionista, la cual se traduce en prácticas congruentes con la Gerencia Social, dada su inminente responsabilidad social implícita, proyecta su gestión hacia la acción conjunta de la Universidad con la sociedad, con fundamento en una gerencia basada en redes organizacionales.

La gerencia en redes organizacionales promueve una dinámica de forma interactiva y con carácter estratégico a través de proyectos socio-educativos, que facilitan la ejecución de las políticas de Extensión orientadas en mejorar la calidad de vida comunitaria, preservando su identidad y permitiendo satisfacer las expectativas sociales, acompañado de una reflexión para el crecimiento individual y colectivo hacia una redimensión de la Extensión como función concientizadora, integradora, cohesiva y humanista.

En virtud de lo anterior, la formación de sujetos que se sientan efectivamente comprometidos con su entorno, posibilitan la construcción de una cultura sustentada en la integración de las funciones universitarias para el desarrollo social, administrando el capital social y articulando a su vez, un nuevo compromiso ético con la sociedad, en la que el Gerente Social Extensionista centra su gestión en intervenir o impactar a éste sector en la satisfacción de las exigencias funcionales, así como en la generación de recursos para la autogestión, que permitan dar respuestas pertinentes, oportunas y comprometidas, no sólo con el futuro, sino con el presente.

Desde la perspectiva de la Gerencia Social, el éxito en la gestión de una organización depende de las habilidades que posea el gerente social para lograr la articulación social y la concertación. Así, la primera propicia procesos que empoderan a la comunidad para ejercer el control sobre las decisiones que afectan su bienestar, y la segunda promueve iniciativas sociales que involucran la participación

de distintos actores, organizaciones y niveles de gobiernos, dentro de un proceso de negociación y acuerdos institucionales para la implementación de programas y proyectos sociales. De esta forma, los aspectos medulares los podemos visualizar, en el gráfico que se presenta a continuación:

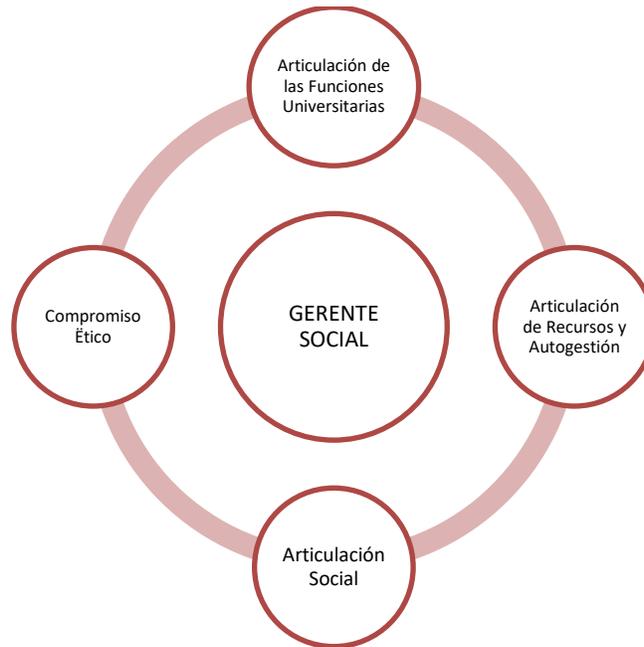


Gráfico 20. Gestión del Gerente Social Extensionista. Fuente: Olmos de Guzmán (2021).

En este ámbito, el Gerente Social Extensionista asume una postura cultural con alta sensibilidad social y humana para la toma de decisiones de acuerdo con los efectos cercanos o posteriores que traigan bienestar social para la autosostenibilidad que garanticen la convivencia y la creación de espacios de cooperación e interacción que respondan a una agenda transformadora de la Universidad, a través de las acciones y estrategias conjuntas de sus funciones en los diferentes escenarios intra y extra muros, donde los proyectos articulan y estimulan en el participante, la capacidad crítica, creativa y la confrontación de la teoría con la práctica con utilidad social, promoviendo la construcción de conocimientos desde la praxis, principio básico de la Gerencia Social.

La Gerencia Social enfatiza en la necesidad de la formación de un gerente con un alto grado de sensibilidad social hacia la comunidad para el desarrollo de una ética

de compromiso asociada a la práctica de la responsabilidad social, que señala los nuevos parámetros de actuación para el desarrollo de la labor extensionista. Así, la responsabilidad social universitaria, vertida en actividades de Extensión, debe manejarse como una estrategia de gerencia ética e inteligente por los impactos que genera la organización en su entorno humano, social y natural.

Desde estas consideraciones, el diseño y ejecución de proyectos integrales que persiguen bajo un enfoque interdisciplinario y transdisciplinario proyectar el alcance de la labor transformadora de la Universidad en el ámbito social, con la finalidad de empoderar de manera interactiva a las comunidades con la academia, con la extensión y la investigación para que esbocen sus problemáticas y las posibles soluciones desde sus condiciones situacionales, dentro de un ambiente de cooperación, respeto, democracia, mancomunidad y alteridad.

Así la Gerencia Social tiene a través de los procesos de transformación social, de las estrategias del empoderamiento comunitario, de la gerencia de redes, la articulación social y de recursos y en el compromiso social su prospectiva operacional de la mano del Gerente Social Extensionista, como agente generador de cambios sociales, por cuanto permite desarrollar una visión futura de la organización para responder eficazmente a las necesidades de cambio.

En éste contexto, las herramientas y estrategias que les permitan a las comunidades la toma de decisiones se convierte en un escenario complejo e integrador para la participación de los distintos actores sociales en la planificación y gestión de los planes y proyectos, a los fines de potenciar la aplicación de conocimientos y la comprensión del entorno, en atención a las necesidades y expectativas, que considere las alianzas con los gobiernos nacionales, municipales y regionales como una vía expedita para el desarrollo de éstos.

Las nuevas tendencias gerenciales, basada en redes, permiten proyectar una imagen institucional renovada de la Universidad, al tiempo que favorecen la productividad y competitividad, que redundan en la diversificación de la oferta extensionista, que definen los nuevos retos para la actualización de las políticas de Extensión Universitaria, que redunden en el aprendizaje organizacional y en los

niveles óptimos de desempeño, ante la necesidad de delinear estrategias y acciones institucionales.

Por ello, que la visión de la Extensión Universitaria desde una prospectiva operacional tiene en el Gerente Social Extensionista su mayor fortaleza, siendo la gerencia basada en redes y en la gestión de proyectos y socialización del conocimiento, las estrategias de gestión que caracterizan su contexto funcional, en las que las redes de comunicación de trabajo inter-institucionales se hacen vitales para el manejo operativo situacional y la resolución de los problemas sociales y de índoles educativos, con compromiso social, sensibilización humana, liderazgo social y visión estratégica y más aún, en tiempos tan difíciles que trastocan todos los ámbitos de la vida nacional.

De acuerdo con esto, la articulación para la satisfacción de las exigencias funcionales y por qué no, de los intereses corporativos y de mercado, en concordancia con los fundamentos estratégicos de la Gerencia Social, que señalan la necesidad de “prescindir de protocolos rígidos y normativos”, en otras palabras, de romper con patrones excesivamente obsoletos que entorpecen las funciones gerenciales y dan paso a la “gerencia de fronteras tecnológicas”, representan una forma diferente de gestión que permiten a los gerentes asumir desde la perspectiva de las nuevas tecnologías.

Las TIC impulsa la dirección de organizaciones innovadoras, altamente flexibles, participativas y eficientes en el logro de sus objetivos y misión, con preeminencia en el pluralismo social, en la toma de decisiones, en la importancia del contexto social, que constituyen la base de cualquier modelo organizacional que pretenda alcanzar la efectividad en su gestión a través de una interrelación proactiva, dinámica, sinérgica y participativa de su personal de la mano de PROTIC, como una alternativa estratégica organizacional que le permita dar respuesta expedita a las comunidades al replantear sus procesos de Extensión Universitaria.

En términos de una prospectiva organizacional, estratégica y operacional, la Gerencia Social favorece el desarrollo de los procesos de Extensión Universitaria desde la labor académica la autosuperación, la independencia económica y la vida,

como bien máspreciado, por medio del fomento de una salud integral, el trabajo productivo, creativo, honrado, responsable y corresponsable, en el más amplio sentido holístico, y, los supremos valores de una sociedad civilizada y democrática.

En este escenario y desde la perspectiva de este modelo gerencial, el eficiente desempeño de una institución depende de las habilidades del gerente para percibir e interpretar realidades inciertas que puedan afectar las relaciones comerciales, de productividad y por ende el clima organizacional, así dentro de sus habilidades destacan la “gerencia de fronteras tecnológicas”, que representa una forma diferente de gestión que permite a los gerentes asumir, desde la perspectiva de las nuevas tecnologías y de la gerencia en redes para el fortalecimiento de las relaciones sociales, las relaciones interorganizacionales e inter-gubernamentales en el desarrollo de los proyectos en las diferentes áreas de la Extensión Universitaria.

Desde ésta perspectiva se favorecen la gestión y socialización del conocimiento para la sostenibilidad y la formación integral, en contraposición con un sistema deshumanizado y, en sintonía con las Políticas de Extensión relacionadas con las acciones orientadas al afianzamiento de la identidad regional y nacional. Asimismo, el “Fortalecimiento de la ciudadanía”, a través de la revalorización de la cultura y de los valores éticos trascendentales que potencien las relaciones interpersonales y, por ende, el desarrollo del ser social en convivencia pacífica y productiva suponen la incorporación de redes de información y alianzas estratégicas, además, de estrategias de autogestión y cogestión, que favorezcan la productividad, competitividad y proyecte una imagen institucional renovada de la Universidad.

En términos que impulsen acciones y soluciones innovadoras y trascendentales y satisfagan las expectativas sociales con eficacia y ética de compromiso social, que promueven la implementación de modelos y estrategias de gestión dentro de una prospectiva operacional, con base en los fundamentos estratégicos de la Gerencia Social, que proporcionan los elementos sustantivos para una visión de gestión de la Extensión Universitaria en el IMPM, que permita potenciar las relaciones entre la universidad y la sociedad, en el marco de su misión social y ante la necesidad de replantear la pertinencia social de la educación universitaria.

CONSIDERACIONES Y REFLEXIONES FINALES

Consideraciones Finales

La caracterización de la realidad estudiada develó la presencia de tres categorías, a saber: 1- Concepción Ontoepistemológica de la Extensión Universitaria, 2- Gestión de la Responsabilidad Social Universitaria y 3- Modelos y Estrategias de Gestión de la Gerencia Social en el ámbito universitario, a través de las cuales se fueron articulando las ideas, opiniones y percepciones de los actores sociales en torno a una visión renovada de la concepción de la Extensión a partir de la reorientación de su gestión, de la promoción de una cultura organizacional para la integración de las funciones universitarias y de la implementación de modelos gerenciales más eficaces para adaptarse a la dinámica compleja del crecimiento de la sociedad, en el marco del principio de la responsabilidad social universitaria.

Desde estas consideraciones, interpretar las concepciones y significados de los actores sociales y conocer sus valores, experiencias y expectativas a nivel profesional sobre la situación actual de la función de Extensión Universitaria en el IMPM y con relación a la aplicabilidad de los fundamentos estratégicos de la Gerencia Social en el ámbito de su gestión académica-administrativa, permitieron realizar algunas valoraciones que consideran la propuesta de una nueva sinergia de la praxis extensionista para una prospectiva de una visión bajo un enfoque organizacional, estratégico y operacional, enmarcado en un nuevo compromiso ético con la sociedad desde la práctica de la sensibilidad del ser social en convivencia, que apuesta a la humanización y sensibilización de las instituciones con su entorno social.

La construcción de una aproximación teórica de una visión de gestión para la función de Extensión Universitaria desde la perspectiva de la Gerencia Social, que permita potenciar su efectiva interacción con las comunidades de su área de influencia organizacional, me permitió adentrarme en un mundo desconocido hasta cierto punto, pero fascinante como lo es el ámbito gerencial y particularmente, la Gerencia Social, caracterizada por su inminente responsabilidad social implícita, representa una opción válida ante los desafíos que plantea a la gerencia universitaria

la definición de nuevas políticas, estrategias y acciones que coadyuven a afrontar de manera colectiva, cooperativa e integral las diferentes problemáticas comunitarias para que las instituciones universitarias puedan, por una parte, cumplir de manera satisfactoria con su misión social, y por la otra, las comunidades se beneficien y empoderen como una vía para el cambio social.

En este sentido, la concepción, situación estructural y prospectiva de la función de Extensión Universitaria imponen nuevos escenarios para el reposicionamiento de sus espacios institucionales desde una perspectiva estrictamente, humanística, integradora y social que señalan los fundamentos estratégicos de la Gerencia Social con base en la gerencia en redes, en la gestión de proyectos y en la gestión y socialización del conocimiento, ante los desafiantes entornos que plantea la dinámica social que propicia el desarrollo de habilidades gerenciales que permitan proyectar el alcance de la labor transformadora de las universidades de la mano del Gerente Social Extensionista.

Reflexiones Finales

A través del desarrollo de esta investigación se pudo constatar la importancia que tiene la Gerencia Social en el contexto de una prospectiva organizacional de la Extensión Universitaria en el Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio (IMPM), donde el éxito en la gerencia de una organización depende de las habilidades que posea el gerente social para lograr por una parte, la concientización de las implicaciones de la responsabilidad social dentro de la comunidad intra y extra institucional, y por la otra, la articulación e integración de las funciones universitarias para su práctica; por lo que sus habilidades, sin duda, juegan un papel fundamental para la implementación de modelos y estrategias de gestión ante la necesidad insoslayable de potenciar la efectiva interacción con las comunidades de su área de influencia organizacional y de esta forma, contrarrestar los efectos de los indicadores negativos que contextualizan a esta importante función.

Desde estas perspectivas, la Gerencia Social proporciona un conjunto de estrategias orientadas en esta área, para que el Gerente Social Extensionista,

considerado como un agente de cambio social, pueda impulsar el acceso y la participación de los distintos actores en la concepción y gestión de los planes y proyectos que persiguen como fin último, empoderarlos de manera interactiva con la Academia, con la Extensión y la Investigación para que esbocen sus problemáticas y las posibles soluciones desde sus condiciones situacionales, dentro de un ambiente de cooperación, respeto, democracia, mancomunidad y alteridad que propenda una mejor calidad de vida de la sociedad.

Es por ello, que en todos los niveles operativos de la función de Extensión Universitaria se debe realizar el abordaje de las problemáticas sociales desde este enfoque, que considera el diseño y coordinación de redes organizacionales, que permiten la creación de patrones o asociaciones estratégicas con el fin de optimizar los resultados de las políticas de extensión a través de las acciones interconectadas de las diferentes instituciones, niveles de gobierno, gobernaciones, alcaldías y demás organizaciones de la sociedad civil.

Es pertinente señalar, que los actores sociales describen al Gerente Social Extensionista desde una mirada prospectiva, como un “estratega social, líder social, promotor social”, identificado con los propósitos de la Extensión para liderar “procesos integrales que aborden realidades a partir de su problemática con contribución de desarrollo y promoción de los talentos del hombre y sus comunidades”, en armonía con los principios que caracterizan a esta función, vinculados con la solidaridad, empatía, cooperación, compromiso ético y apertura al cambio, que señalan nuevos parámetros de actuación dentro de los fines de esta función para el desarrollo de su labor con impacto social.

Por otra parte, y en el marco del Estado de Alarma decretado por el Ejecutivo Nacional ante la pandemia mundial producida por el COVID-19 en marzo del año 2020, y con el propósito de conocer sobre la “Disponibilidad digital en cuarentena”, en el ámbito de la integración de las funciones universitarias, se procedió a realizar una encuesta desde la Coordinación de Extensión PROTIC, cuyos resultados representan una propuesta para establecer medios y recursos de comunicación para la gestión académica y social, los cuales se incorporan en los anexos.

De igual forma resulta oportuno señalar, que el informe de la pandemia y su impacto en Extensión, desde las Coordinaciones de sus Programas, se encuentra en proceso de revisión y en fase de discusión con las nuevas autoridades institucionales, en sintonía con la reglamentación del Vicerrectorado de Extensión relacionada con los cursos y/o talleres dirigidos a la comunidad intra y extra universitaria del IMPM, en lo relativo al uso y manejo conciente de la Tecnología, en estos momentos de pandemia y posibles escenarios post-pandemia.

REFERENCIAS

- Arias, F (2006). **El Proyecto de Investigación**. (5ª ed.). Caracas: Editorial Epísteme.
- Arocena, R. Fuller, S. y Hebe, V. (2001). **Desafíos y Tensiones Actuales en Ciencia, Tecnología y Sociedad**. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Balestrini, M. (2006). **Cómo se elabora el proyecto de investigación**. Caracas: Servicio Editorial Consultores y Asociados.
- Berman, S. (1997). **Responsabilidad Social**. Salamanca, España: Ediciones de la Universidad de Salamanca.
- Blaistein, N. (2004). **Gerencia Social: Especificidades, Enfoques e Instrumentos**. Argentina: Páidos.
- Chacín, B. (2008). **La Generación del Conocimiento en la Extensión Universitaria**. Caracas: Publicaciones de la Subdirección de Extensión UPEL-IMPM.
- Chiavenato, Idalberto (1999). **Administración de Recursos Humanos**. México. Mc Graw-Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). **Gaceta Oficial N° 36.860 (Extraordinario)**, diciembre 30, 1999.
- Contreras, T. (2008). **Investigación: Creatividad y Estrategias de Aprendizaje**. España: GRAO.
- Crosby, P. (1998). **Dinámica Gerencial**. México: Mc Graw Hill.
- Custer S. (2001). **Los cambios sociales como alternativa de aprendizaje**. España: Ediciones de la Universidad de La Rioja.
- Delors J. (1996). **La Educación encierra un tesoro: Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI**. Santillana, México: Editorial UNESCO.
- Denzin, N. (1989). **La Ley de la Investigación: Una introducción teórica a métodos sociológicos**. (3ª edición). New Jersey: Editorial: Prentice Hall.
- Díaz Soto, E y otros (2015). **Modelos de Gerencia Social para Licenciados en Trabajo Social**. En Investigación en Salud. Vol.8, Número 2, abril-junio, p.72-76. México.

- Drucker, J. (2002). **Gerencia por Resultado**. (2da edición). Argentina: El Ateneo.
- Duarte, F. y Parra, E. (2013). **Investigación en el campo cualitativo**. México: interlibros.
- Escobar Pérez J y Cuervo M. A. (2008). **Validez de Contenido y Juicio de Expertos: Una aproximación a su utilización**. En Avances en Medicina, N° 6, p. 27-36, en línea.
- Estéves, M. (Conferencista) (2006). **La Extensión Universitaria en la UPEL**. [Grabación en audio de la Conferencia Central del IV Congreso de Extensión, ofrecida en la Universidad Nacional Experimental del Táchira, San Cristóbal].
- Flick, U. (2004). **Introducción a la Investigación Cualitativa**. Madrid: Ediciones Morata.
- Godet, M (2007). **Prospectiva Estratégica: Problemas y Métodos**. Cuadernos de Lipsor N° 20, segunda edición. París.
- Heidegger, M (1972). **El Ser y El Tiempo**. (5ta edición). México: Fondo de Cultura Económica.
- Hernández Abreu, A. (2005). **Problemas de la Universidad del siglo XIX. Una Experiencia que compendia el análisis de los problemas de la universidad a la luz de los problemas que agobian al mundo actual**. Caracas: FEDUPEL.
- Hernández Abreu, A. (2005). **La Extensión Universitaria una propuesta concreta ante el proceso de globalización** . Caracas: FEDUPEL.
- Hernández Sampieri, R y otros. (1998). **Metodología de la Investigación**. (2da edición). México: McGraw-Hill.
- Hernández, C. (2004). **Gestión de la Extensión Universitaria para el personal de la Subdirección de Extensión de la UPEL – IMPM: Curso Nacional**. Caracas: FEDUPEL.
- Hurtado, J. y Toro, J. (2007). **Paradigmas y Métodos de Investigación**. Caracas: Editorial CEC.
- Hurtado de Barreras, Jacqueline (2010). **Metodología de la Investigación**. Guía para una comprensión holística de la Ciencia. 4ta edición. Bogotá-Caracas: Quirón Ediciones.

- Ivancevich, J. (1997). **Calidad y Competitividad**. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Kliksberg, B. (1995). **Pobreza, el drama cotidiano. Claves para una gerencia social eficiente**. Buenos Aires: Tesis Norma/CLAD/PNUD.
- Kliksberg, B. (1997). **Hacia una Gerencia Social eficiente. Algunas cuestiones claves**. Revista Venezolana de Ciencias Sociales. 1 (1), 7.
- Krygier, A. (1988). **El Gerente: ¿Terapeuta de las organizaciones?** Buenos Aires: Editorial El Buen Gerente.
- La Torre, A., Del Rincón, D., y Arnal, J. (1996). **Bases Metodológicas de la Investigación Educativa**. Barcelona: GR92.
- Ley de Universidades (1970). **Gaceta Oficial de la República de Venezuela N°1.429, Extraordinario**, Septiembre, 08, 1970. Caracas, Venezuela.
- Ley Orgánica de Educación. (2009). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.929 (Extraordinario)**, Agosto 15, 2009. Caracas, Venezuela.
- Licha, I. (2000). **Las Herramientas de la Gerencia Social**: Medellín, Colombia: INDES.
- López Sequera, C. (2008). **Tendencias de la Educación Superior en el mundo y en América Latina y el Caribe**. Sorocaba, Brasil: IESALC.
- Martinell Sempere, A (2001). **La Gestión Cultural: Singularidad profesional y perspectivas de futuro**. Compilación. Cátedra UNESCO de políticas culturales y cooperación
- Martínez, M. (2006). **Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa**. México: Trillas
- Martínez, M. (2009). **Epistemología y Metodología Cualitativa en las Ciencias Sociales**. México: Trilla
- Martínez Miguélez, M. (2013). **Nuevos Paradigmas en la Investigación**. Venezuela: Editorial Alfa.
- Matsushita, K. (2001). **A Piece of the Action: Integrating Personal and Corporate Goals**. (5ta. Edición). Illinois, USA: PHP Institute.
- Metcalf, L. y Richards, S. (2003). **La Modernización de la Gestión Pública**. (3ra. Edición). Madrid: MAP.
- Mokate, K. y Saavedra, J. J. (2006). **Gerencia Social: Un Enfoque Integral para la Gestión de Políticas y Programas**. New York: Departamento de Integración

- y Programas Regionales del Instituto Interamericano para el Desarrollo Social INDES.
- Núcleo de Autoridades de Extensión de las Universidades Venezolanas (NAEX, 2003). **Normativa de Extension.** Caracas: Consejo Nacional de Universidades (CNU).
- OPSU/CNU (2013). **Plan Estratégico Nacional de Extensión Universitaria (PLAEU 2013-2018). “Hacia el desarrollo expansivo de la Extensión Universitaria como función integral e integradora”.** Caracas: Núcleo de Directores de Cultura y Extensión Universitaria Venezolana.
- Pardo Martínez, Luz Patricia (2011). **Gerencia Social en el contexto global y su aporte al Desarrollo Social.** Revista Científica Digital del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales. Barquisimeto – Venezuela. Año 2. Edición Especial, junio 2011. 1-17.
- Pérez, A. (2002). **Metodología Aplicada.** Bogotá: Mc Graw Hill.
- Pérez Bordetas, T, Martínez, M.E. y Rodríguez, A.L. (2006). **Gerencia Social Integral e Incluyente.** Bogotá: Universidad de la Salle.
- Pérez de Maza, Teresita. (2007). **Caracterización de los vínculos de la extensión universitaria con las carreras de Educación Integral de la UNA. Un enfoque descriptivo, interpretativo e iluminativo.** Fondo Editorial Ipasme. UNA. Caracas.
- Pernía, J.C. (2018). **Visión de la Gestión de la Gerencia de Responsabilidad Social Universitaria.** Scientific 3 (8), 319-333.
- RAE (2020). **Diccionario de la Real Academia Española,** versión electrónica.
- Ramírez, T. (1999). **Cómo Hacer un Proyecto de Investigación.** Caracas: Editorial Chanel.
- Reglamento General de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (1988). (Resolución N°719, Ministerio de Educación). (1988, Junio 27). **Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 4.032 (Extraordinario).**, Junio 27,1988.
- Restrepo Silva, L.M. (2008). **Gerenciación de Empresas Productivas.** México: Limusa.
- Robbins Stephen (1999). **Comportamiento Organizacional.** México. Prentice Hall

- Rojas de Escalona, B. (2014). **Investigación Cualitativa: Fundamentos y praxis**. Caracas: FEDUPEL.
- Ruíz Bolívar, Carlos. (2013). **Análisis de Datos Cualitativos**. Barquisimeto, Venezuela :UPEL
- Sandin, E. (2003). **Investigación Cualitativa. Fundamentos y Tradiciones**. Madrid: Mc Graw Hill.
- Santos, S. (2001). **La Gestión de la Extensión Universitaria desde una perspectiva específica**. La Habana, Cuba: CEPES.
- Serna Alcántara, G. (2007). **Misión Social y Modelos de Extensión Universitaria: del entusiasmo al desdén**. México: Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades.
- Sulbrandt, José. (2002). **Diseño y Gerencia de Políticas y Programas Sociales**. Chile: Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES)
- Taylor, S y Bogdan, R. (1988). **Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación**. México: Editorial Paidós.
- Tommasino, H, Cano, A. (2016). **Modelos de Extensión Universitaria en las universidades latinoamericanas en el siglo XXI: Tendencias y Controversias**. Montevideo, Uruguay: UDELAR.
- Tünnemann, C. (1998). **La Extensión Universitaria en el marco del Tercer Milenio**. Argentina: Ediciones CEPAL.
- Ugas, G. (2011). **La Articulacion Metodo, Metodologia y Epistemologia**. Venezuela: Ediciones TAPECS.
- UNESCO (2009). **Conferencia Mundial sobre Educación para Todos**. Jomtien. Tailandia: Autor.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2016). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Caracas: FEDUPEL.
- UPEL. (1997). **Políticas de Extensión**. Caracas: Publicaciones del Vicerrectorado de Extensión.
- UPEL. (2000). **La Extensión Universitaria**. Caracas: Autor

- UPEL. (2003). **Reglamento Orgánico de Extensión.** (Resolución C.U N° 2003.256.1830). Caracas: Autor
- Unidad de Planificación y Desarrollo del IMPM. (2012). **Estructura Organizativa del IMPM.** Caracas: Autor.
- Vargas Salcedo, A.J. (2017, Julio). **El Enfoque de la Gerencia Social para el Fortalecimiento de Encadenamientos Productivos: Políticas Públicas y Estrategia Social.** Ponencia presentada en el I Congreso Paraguayo de Ciencias Sociales. Paraguay.
- Veliz, T. (2004). **Investigación Cualitativa. Métodos e Interrogantes.** Madrid: La Muralla.
- Vergara, Lisette (2010), **Perspectiva de la Gerencia desde un Contexto Transcomplejo.** email: vergaral@cantv.net
- Villegas, D. y Castillo. P. (2011). **La Responsabilidad Social y el Servicio Comunitario en la Educación Universitaria.** Chile: Brioma.
- Zambrano, D. (2017). **Extensión Universitaria, Acción Social y Comunidad.** Investigación y Creatividad. 11 (1), 5- 9
- Zuleta, E. (2004). **Visión y Misión de la Extensión Universitaria frente a la Dinámica Transculturizadora de la Globalización.** Mérida, Venezuela : Publicaciones de la ULA.

ANEXO A. DISPONIBILIDAD DIGITAL EN CUARENTENA

[ANEXO A-1. PROTIC

DISPONIBILIDAD DIGITAL EN CUARENTENA



Prof. MBA Gómez Carlos

**Coordinador Programa de Tecnologías de Información y Comunicación –
ProTIC Mayo, 2020**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA	2
RESULTADOS	3
Respuestas Por Regiones	4
DISPONIBILIDAD TECNOLÓGICA	6
Disponibilidad de Recursos	6
Conexión a la Internet en el Hogar	7
Confiabilidad de la Internet	8
Frecuencia de Uso de la Internet	8
Lugar de Acceso	9
Servicio Eléctrico	9
COMPETENCIAS EN HERRAMIENTAS DIGITALES	10
Adquisición de Destrezas en TIC	10
Usos en la Internet	11
Destrezas con Contenidos Digitales	11
Competencias en Apps, Programación y Dispositivos	12
Conocimiento del Funcionamiento de Procesos y Sistemas	12
Cambios Básicos en Aplicaciones	13
Configuración Avanzada de Herramientas Digitales	13
Codificar y Programar Aplicaciones	13
Crear Páginas Web	14
Seguimiento de los Avances Tecnológicos	14
CONCLUSIONES	15
ANEXO – PREGUNTAS HECHAS A LOS ESTUDIANTES	16

INTRODUCCIÓN

Desde el decreto de estado de alarma por el covid-19, el 13 de marzo, se ha establecido una cuarentena de 30 días, la que ha sido extendida por tiempo igual. En un principio, con un lapso académico avanzado, esto significó la suspensión de la dinámica de las diferentes materias y de toda actividad administrativa en cada una de las sedes del INSTITUTO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DE MAGISTERIO .

El reto ante aquel escenario es conseguir los medios para completar las actividades en nuestra institución. En algunos casos, el uso de los medios digitales se habría aumentado, para compensar la falta de la interacción cara a cara. En este momento no tendríamos una evaluación del resultado, primero hay que recoger las experiencias y recomendaciones que la comunidad académica pudiera comunicar.

Ante la inminencia del inicio de un nuevo lapso académico, ante la expectativa de otra extensión de la cuarentena, se hace menester que se tenga una idea del estado de estudiantes, profesores y sistemas para emprender el nuevo lapso con planes de acción que nos permitan cumplir con éxito con la formación de los estudiantes. Además de la recolección de los datos usuales manejados en cada una de las sedes, se ha procedido a realizar un levantamiento de información sobre la disponibilidad tecnológica del personal académico y de los estudiantes. Esta encuesta ha sido titulada como DISPONIBILIDAD DIGITAL EN CUARENTENA , al concurrir la intención de proceder a la EDUCACIÓN A DISTANCIA (DIGITAL) con el hecho de la DISTANCIA SOCIAL . Con esta actividad se pretende tener una percepción básica de artefactos digitales y de su uso. A partir de esta apreciación se podrá fijar planes para amoldar la estrategia educativa, buscando afectar positivamente el proceso enseñanza- aprendizaje.

Con este documento se presenta el resultado recabado en cuatro días, desde el 7 de mayo. El análisis se hará con esta información. Sin embargo, la encuesta se mantiene abierta, por lo que el análisis se estará actualizando para poder afinar las observaciones y conclusiones que puedan surgir.

ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA

La propuesta ha sido tener conocimiento de algunos aspectos básicos de la posesión digital de los encuestados¹. Con mente en esto, la encuesta se ha estructurado en las siguientes partes:

- Ubicación geográfica del encuestado
- Recurso tecnológico – equipos
- Estado de los servicios eléctrico y acceso a la Internet
- Uso de herramientas digitales



Ilustración 1 - Encabezado de la encuesta hecha con Google Formularios

Aunque la realidad que se experimenta en Venezuela respecto a la calidad de los servicios eléctrico y acceso a la Internet es semejante, se consideró identificar la situación en cada localidad. Esta es la razón de agrupar las respuestas según la extensión académica en la que esté adscrito el encuestado. Con esta regionalización de los servicios, que se mide con el tercer grupo de preguntas, se podrá determinar un comportamiento promedio.

¹ En el anexo se presenta el juego de preguntas

En el particular de los equipos que dispongan los estudiantes, es conveniente tener en cuenta las diferentes tecnologías, además, con la posibilidad que algunos tengan más de un equipo, al igual que habrá quien no tenga sino un dispositivo básico. Todo esto hay que observarlo para ser tenido en cuenta al momento de establecer algún plan de interacción académica.

El cuarto aspecto es saber sobre el uso de las herramientas digitales, lo cual tiene que ver con las competencias en las plataformas o aplicaciones orientados al aprendizaje a distancia. No se hace una medición de herramientas específicas, se busca detectar el posible grado de dominio de estos instrumentos.

La parte final de la encuesta busca la opinión en dos puntos. El primero, sobre la experiencia reciente a raíz de la cuarentena. El segundo se requiere saber la expectativa que el encuestado pueda tener ante la posibilidad de iniciar un nuevo semestre no presencial.

RESULTADOS

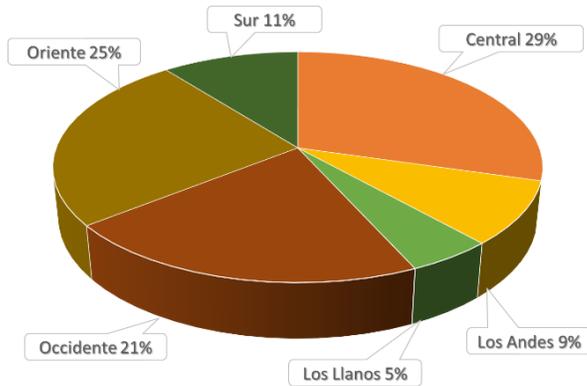
La encuesta inició el jueves 7 y se han tomado los resultados con las respuestas recabadas hasta el día miércoles 14. Aunque este informe se emite con los datos recogidos en este lapso, la encuesta no se suspenderá, con la intención de mantener abierta la oportunidad a quienes que por las limitaciones de acceso a la Internet o por falla del servicio eléctrico, no hayan podido responder antes.

La cantidad de respuestas obtenidas a la fecha alcanzó la cifra de 2418. Por algunas inconsistencias con las respuestas se tuvo que filtrar los números recogidos, debido a algunas inconsistencias o fallas. Después de esta operación el total de respuestas válidas pasó a ser 2357; con este resultante se hizo la revisión de las respuestas según la clasificación mencionada abajo.

Las gráficas obtenidas muestran la distribución de acuerdo a las regiones, disponibilidad de recursos, uso de equipos, acceso a la Internet y destrezas en el uso de las herramientas digitales.

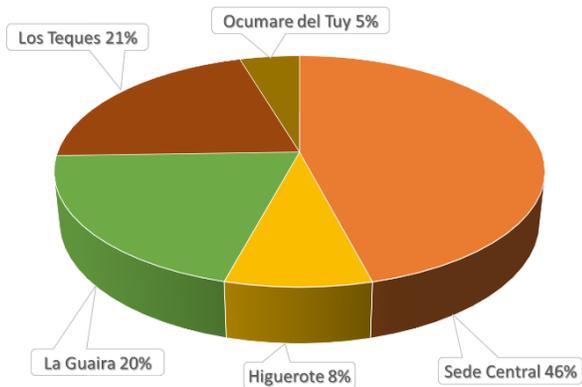
RESPUESTAS POR REGIONES

REGIONES



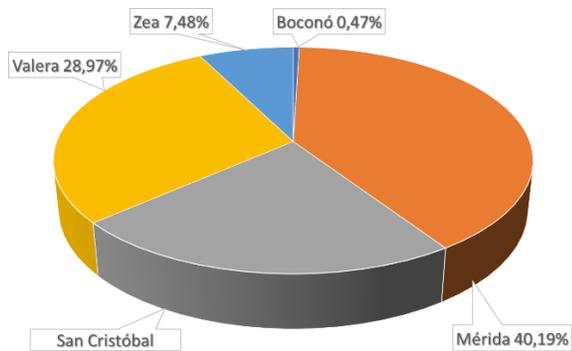
Ext. Académica	Respuestas
Central	714
Los Andes	214
Los Llanos	118
Occidente	509
Oriente	607
Sur	256
Tota	24
l	18

CENTRAL



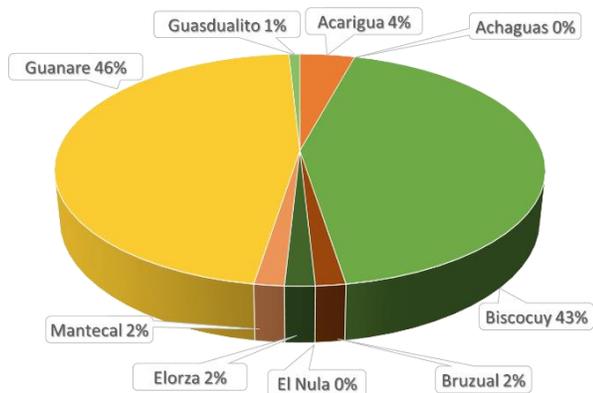
Ext. Académica	Respuestas
Higuerote	59
La Guaira	145
Los Teques	149
Ocumare del Tuy	33
Sede Central	328
Tota	71
l	4

LOS ANDES



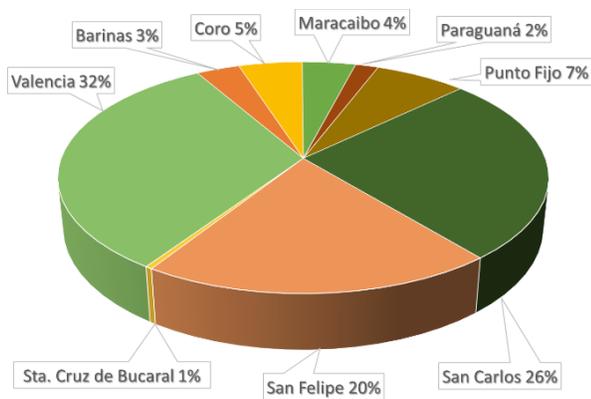
Ext. Académica	Respuestas
Boconó	1
Mérida	86
San Cristóbal	49
Valera	62
Zea	16
Tota	21
l	4

LOS LLANOS



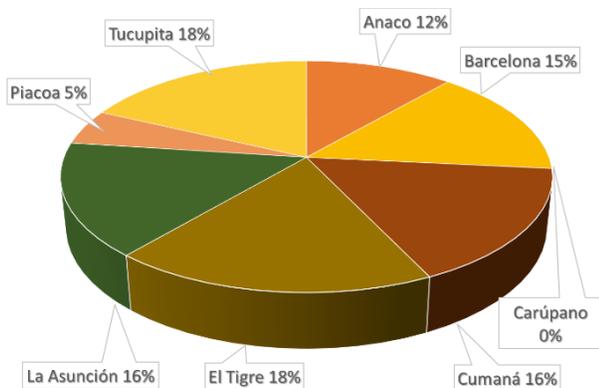
Ext. Académica	Respuestas
Acarigua	5
Achaguas	0
Biscucuy	51
Bruzual	2
El Nula	0
Elorza	2
Mantecal	2
Guanare	55
Guasualito	1
Tota	11
l	8

OCCIDENTE



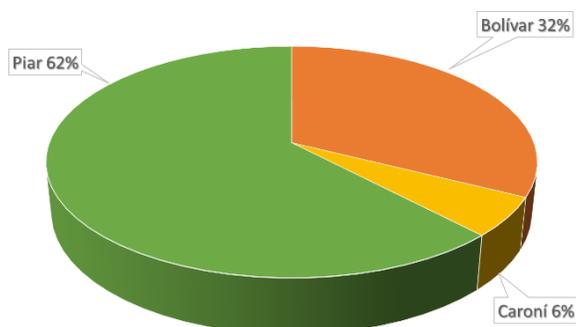
Ext. Académica	Respuestas
Barinas	17
Coro	25
Maracaibo	21
Paraguaná	9
Punto Fijo	36
San Carlos	13
San Felipe	10
Sta. Cruz de Bucaral	2
Valencia	16

ORIENTE



Ext. Académica	Respuestas
Anaco	69
Barcelona	92
Carúpano	1
Cumaná	99
El Tigre	11
La Asunción	96
Piacoa	30
Tucupita	10
Tota	6
l	0
	7

SUR



Ext. Académica	Respuestas
Bolívar	83
Caroní	14
Piar	15
	9
Tota	2
l	5
	6

DISPONIBILIDAD TECNOLÓGICA

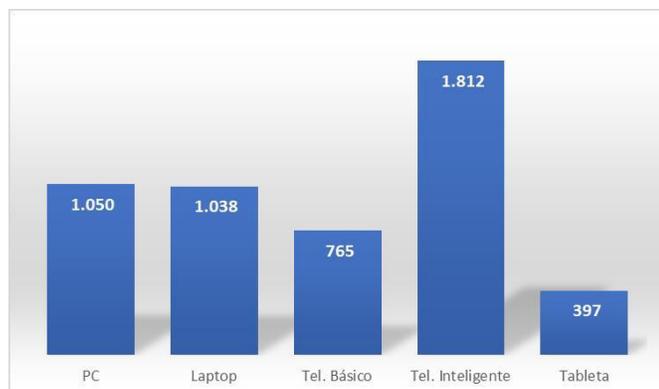
Para la realización del instrumento de medición de la condición tecnológica de los estudiantes, se ha considerado visualizar su estado de la disponibilidad tecnológica. Se entiende a esta como la suma de los equipos de computación (fijos o móviles), la prestación de servicio de acceso a la Internet (fija o inalámbrica) y no queda a un lado la presencia del servicio eléctrico. Este último, vital para el funcionamiento de los equipos, se ha convertido en una restricción notable debido a las múltiples fallas del servicio, en especial, a raíz del apagón nacional ocurrido en 2019. Como consecuencia del DECRETO DE ALARMA NACIONAL, se ha incrementado los requerimientos del uso de la tecnología digital, para llevar adelante los planes de formación profesional de los estudiantes.

A pesar de las limitaciones económicas, la posesión de equipos o el uso temporal por préstamo o acceso a salas conocidas como Cyber es de importancia. La penetración de la tecnología es indiscutible y en nuestra institución, esto ha adquirido una mayor relevancia desde la implantación del Currículo 2015.

DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

Considerando el volumen de respuestas obtenidas al momento de evaluar los resultados de la encuesta, al ver la disponibilidad de equipos, se puede notar que hay un número de estudiantes con dificultades para el uso de herramientas digitales. Es notable la diversidad de dispositivos; el teléfono inteligente representa casi un 77% sobre la base de 2357 respuestas.

De alguna forma los llamados smartphone se presentan como una alternativa conveniente para el acceso a redes y aplicaciones en línea. Quienes tienen estos dispositivos y otros equipos de computación, pueden de alguna forma reducir las dificultades, aunque no es una condición fija en el tiempo, por la baja cobertura de la señal telefónica y el costo del servicio de datos. Otro elemento de consideración, como parte de las limitaciones tecnológicas es la obsolescencia de los equipos ante la demanda de procesamiento de las aplicaciones, por ejemplo, el uso de la GOOGLE SUITE .



Equipo	Cant.
PC	1.050
Laptop	1.038
Tel. Básico	765
Tel. Inteligente	1.812
Tableta	397

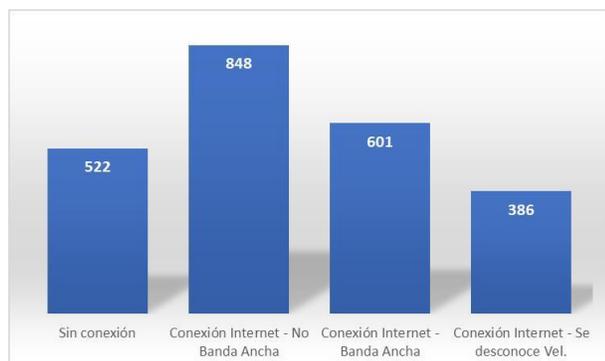
Resumen 1 - Posesión de Equipos Tecnológicos

CONEXIÓN A LA INTERNET EN EL HOGAR

La conexión a la Internet es otro elemento de sustentación en la cultura digital. La ausencia del servicio representa un severo revés al derecho a la información y más importante a la educación.

Considerando el inicio de un nuevo lapso académico, bajo el panorama de la prolongación de la cuarentena, no hay duda del requerimiento de acceso a la Internet, tanto para la interacción académica como para la investigación documental.

Se nota que hay un número considerable de hogares sin conexión a la Internet. La cifra de 522 representa un 22% de los encuestados, lo que debe motivar a los tutores ponderar ese fenómeno y tener dentro de su plan de trabajo opciones para evitar la desigualdad entre los estudiantes.



Conexión Internet Hogar	Respuestas
Sin conexión	522
Conexión – No Banda Ancha	848
Conexión – Banda Ancha	601
Conexión – Velocidad Desconocida	386

Resumen 2 –Internet fijo en el hogar

CONFIABILIDAD DE LA INTERNET

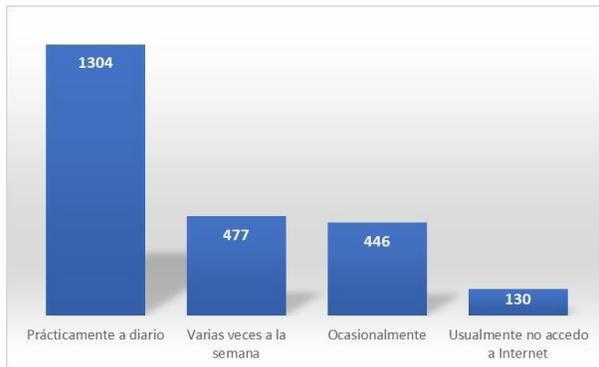
En el mundo digital la continuidad de la conexión es una exigencia mundial, al igual que la velocidad de transmisión o ancho de banda. Del resumen mostrado abajo se puede determinar que apenas un 12% de los encuestados declaran tener conexión continua. Del otro lado un 20% dice tener pocas veces servicio, lo que al sumarse a los hogares sin conexión, se tiene una población estudiantil con una severa condición de acceso a las redes.



Confiabilidad Internet	Respuestas
Conexión continua	288
A veces hay interrupciones	1042
Varias interrupciones al día	314
Interrupciones larga duración	240
Pocas veces con servicio	473
Total	2357

FRECUENCIA DE USO DE LA INTERNET

Con las cifras de abajo se puede observar la tendencia de interacción con la red digital. Un 55% de los encuestados acceden a la Internet, lo que es un número interesante cuando comparamos la cifra con las dificultades por equipos y conexión indicada por ellos. Algo positivo se puede sospechar con esta comparación, y es que a pesar las deficiencias tecnológicas los estudiantes ven en el acceso a las redes digitales como parte de sus actividades. Por ello buscarán opciones para poder satisfacer sus necesidades.

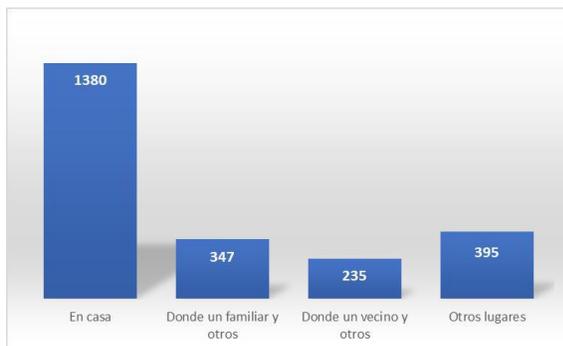


Prácticamente a diario	1304
Varias veces a la semana	477
Ocasionalmente	446
Usualmente no se accede	130
Total	2357

Resumen 4 – Conexión en el hogar

LUGAR DE ACCESO

En esta parte resalta la cifra del acceso desde el hogar que se acerca al 59% de la población encuestada. El resultado compagina muy bien con lo mostrado en la sección de arriba. Fortalece la percepción positiva por el interés de los estudiantes en buscar opciones para poder satisfacer sus necesidades, entre ellas, el cumplimiento de su compromiso de formarse académicamente como docentes. No obstante, no se puede dejar a un lado las dificultades que pudieran empeorar con el paso del tiempo.

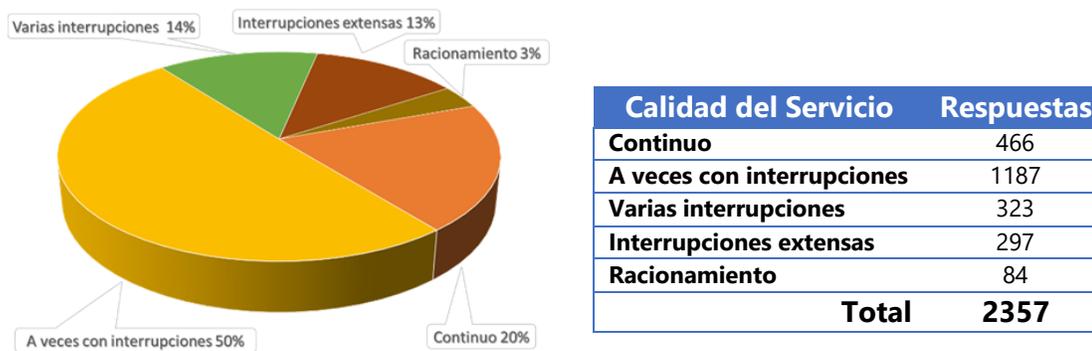


Lugar de acceso	Respuestas
En casa	1380
Donde un familiar y otros	347
Donde un vecino y otros	235
Otros lugares	395
Total	2357

Resumen 5 – Lugar de acceso

SERVICIO ELÉCTRICO

Los números reflejan una posible realidad de lo que ocurre con el sistema eléctrico nacional. Sin embargo, no se puede pasar por alto que las respuestas pueden ser un reflejo de la percepción. Se dice esto al verse que un 50% confiesan tener pocas interrupciones. Si a esta cifra se le une el 20% de servicio continuo, entonces el impacto negativo por los cortes eléctricos no es tan alto. Pero, el 30% es un número significativo para la observación.



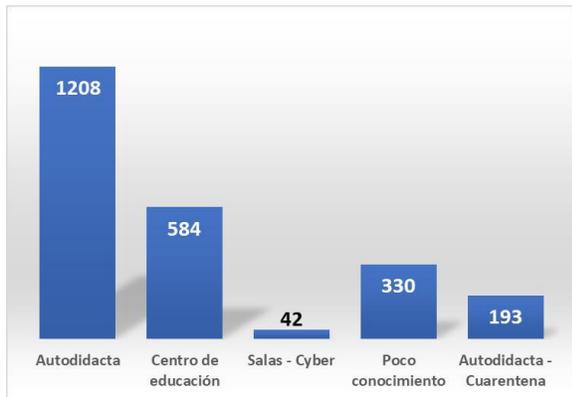
Resumen 6 – Calidad del servicio eléctrico

COMPETENCIAS EN HERRAMIENTAS DIGITALES

Si bien lo visto en las partes previas revisten relevancia para comprender el estado de la disponibilidad tecnológica, en esta parte se divisa la experiencia que se tiene sobre las aplicaciones en la Internet.

ADQUISICIÓN DE DESTREZAS EN TIC

Se puede notar que un poco más del 60% de los estudiantes han conseguido sus destrezas digitales por medios no formales de preparación. Estos son los etiquetados como autodidactas antes y después del inicio de la cuarentena, a los que se les puede agregar a los pocos que reconocen su aprendizaje en salas informáticas o Cyber. Esta es una condición de inicio favorable para la interacción académica. Para los que tengan un escaso conocimiento digital, desde la práctica de formación profesional, se hace necesario buscar medios para orientar a estos estudiantes en aras de poder manejarse con las herramientas digitales. Los que están en mejor posición por su autoaprendizaje, se les debiera incluir en planes de fortalecimiento digital a partir de sus competencias básicas adquiridas.

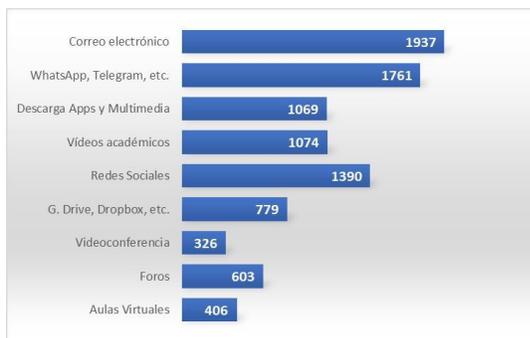


Adquisición Destrezas	Respuestas
Autodidacta	1208
Centros de educación	584
Salas - Cyber	42
Poco conocimiento	330
Autodidacta - Cuarentena	193
Total	2357

Resumen 7 – Adquisición de destreza digital

USOS EN LA INTERNET

Se puede notar con las respuestas obtenidas que una cantidad importante de estudiantes hacen uso de los servicios disponibles en la Internet, en especial el correo electrónico y la mensajería instantánea. Estos dos medios son básicos y primordiales para la comunicación y la transferencia de contenido. Sin embargo, los últimos cuatro renglones siguen siendo un terreno por explotar. Sus características o cualidades les hacen unos medios de mayor penetración para establecer los procesos enseñanza-aprendizaje con más ventajas que con los medios tradicionales.



Adquisición Destrezas	Respuestas
Correo Electrónico	1937
WhatsApp, Telegram, etc.	1761
Descarga Apps – Multimedia	1069
Vídeos académicos	1074
Redes Sociales	1390
G. Drive, Dropbox, etc.	779
Videoconferencia	326
Foros	603
Aulas Virtuales	406

Resumen 8 – Usos de la Internet

DESTREZAS CON CONTENIDOS DIGITALES

En esta parte se puede observar que 11% de los estudiantes dice tener algún dominio avanzado con las aplicaciones. Los que no tienen experiencia y los que pueden hacer cambios básicos suman el 66% de la población. Para una mejor interacción con tutores y compañeros de estudios, se recomienda entrenamiento en nuevas competencias, lo que redundará positivamente en su desenvolvimiento como docentes

en la era digital.



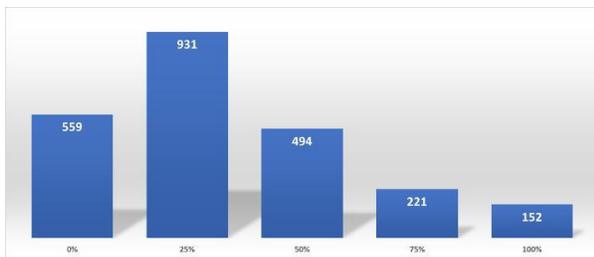
Adquisición Destrezas	Respuestas
Sin experiencia	590
Cambios básicos	967
Edición de contenido	539
Competencia avanzada	261
Total	2357

Resumen 9 – Destrezas adquiridas

COMPETENCIAS EN APPS, PROGRAMACIÓN Y DISPOSITIVOS

En el apartado de arriba se buscó detectar la preparación de los estudiantes en el uso de las herramientas digitales. en esta sección se busca ver la percepción de los estudiantes sobre su dominio en aquellas herramientas. Se utiliza una escala porcentual para que ellos señalen cómo se ven con el uso de las herramientas sistémicas graduada en porcentaje de dominio. El cuestionamiento se focaliza en el conocimiento de los sistemas, la programación y el uso de aplicaciones en la Internet.

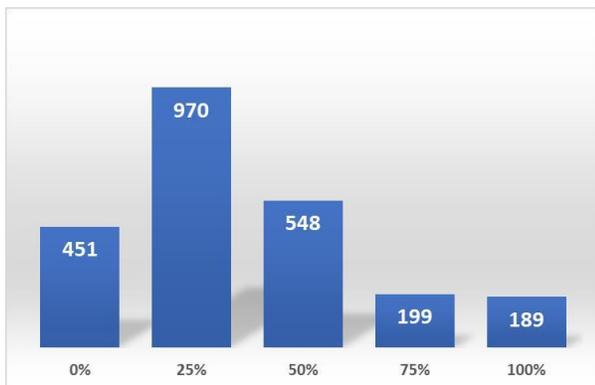
CONOCIMIENTO DEL FUNCIONAMIENTO DE PROCESOS Y SISTEMAS



Grado Percepción	Respuestas
0%	559
25%	931
50%	494
75%	221
100%	152
Total	2357

Resumen 10 – Destrezas adquiridas

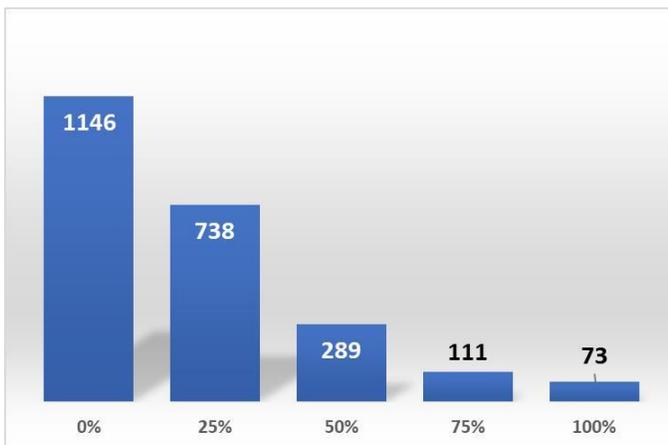
CAMBIOS BÁSICOS EN APLICACIONES



Grado Percepción	
0%	451
25%	970
50%	548
75%	199
100%	189
Total	2357

Resumen 11 – Cambios básicos en aplicaciones

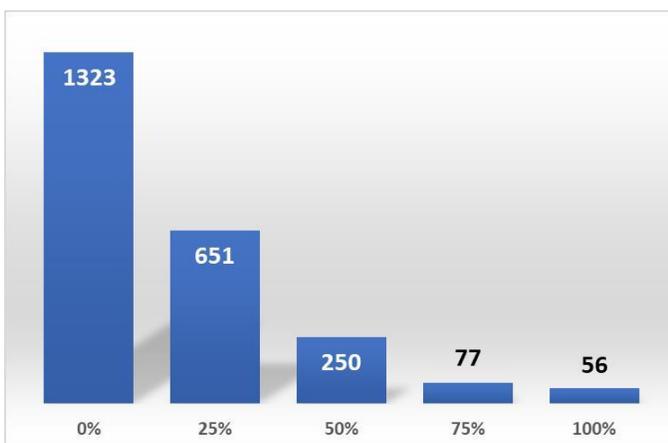
CONFIGURACIÓN AVANZADA DE HERRAMIENTAS DIGITALES



Grado Percepción	
0%	1146
25%	738
50%	289
75%	111
100%	73
Total	2357

Resumen 12 – Configuración avanzada

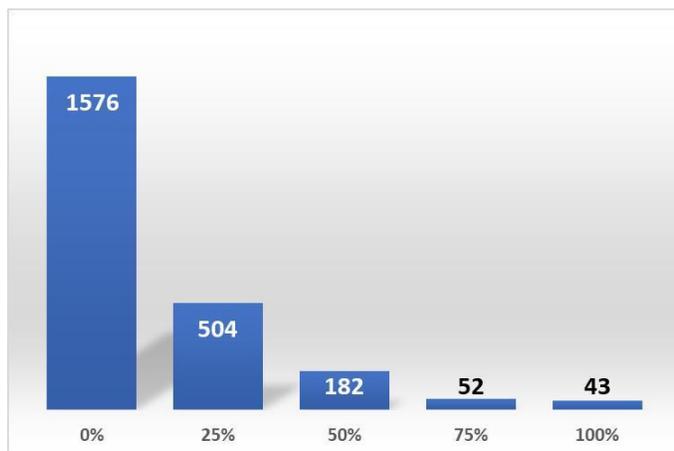
CODIFICAR Y PROGRAMAR APLICACIONES



Grado Percepción	
0%	1323
25%	651
50%	250
75%	77
100%	56
Total	2357

Resumen 13 – Programación de aplicaciones

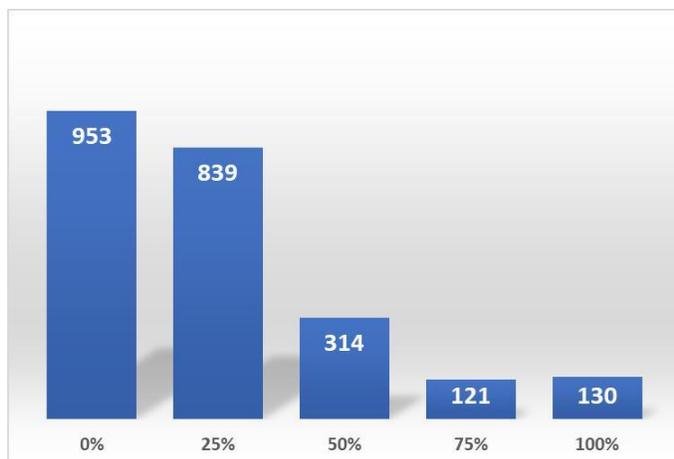
CREAR PÁGINAS WEB



Grado Percepción	
0%	1576
25%	504
50%	182
75%	52
100%	43
Total	2357

Resumen 14 – Creación de páginas Web

SEGUIMIENTO DE LOS AVANCES TECNOLÓGICOS



Grado Percepción	
0%	953
25%	839
50%	314
75%	121
100%	130
Total	2357

Resumen 13 – Mantenerse al día

CONCLUSIONES

El carácter del sistema de formación en IMPM se basa en un esquema mixto, entre lo presencial y los encuentros no presenciales. En la medida que se fue desarrollando la tecnología digital, primero, con la incorporación de los nuevos dispositivos electrónicos y luego con la evolución de las redes soportados sobre la Internet, es decir, con la irrupción de las TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN , la dinámica de la educación a distancia ha cambiado, al aprovecharse las ventajas y bondades que la red digital permite a sus usuarios.

El cuestionario que se ha puesto a la orden los estudiantes ha producido unas respuestas que deben despertar nuestra curiosidad y deseos por mejorar la interacción académica al formar a los docentes en servicio. Las cifras obtenidas indican que hay un escenario favorable para el aprendizaje. El parque tecnológico disponible y la motivación de un número significativo de estudiantes de apropiarse de las TIC así lo indica.

Es necesario que los tutores estén sensibilizados con las dificultades que puedan enfrentar los estudiantes. Lo que no significa evitar el uso de las TIC, por el contrario, se debe tener como norte el mayor uso de las mismas. Pero, se debe considera los caso de los menos afortunados y preparas planes alternos para evitar el efecto negativo de una desigualdad tecnológica que alimentaría la brecha digital dentro de la universidad.

ANEXO – PREGUNTAS HECHAS A LOS ESTUDIANTES

IMPM -Educación a Distancia - Distancia Social

Encuesta para detectar la disponibilidad tecnológica ante la cuarentena

Ubique y seleccione la Extensión Académica a la cual está adscrito en alguna de las regiones presentadas abajo.

REGIÓN CENTRAL

- Higuero
- La Guaira
- Los Teques
- Ocumare del Tuy
- Sede Central

REGIÓN LOS ANDES

- Boconó
- Mérida
- San Cristóbal
- Valera
- Zea

REGIÓN LOS LLANOS

- Acarigua
- Achaguas
- Biscocuy
- Bruzual
- El Nula
- Elorza
- Mantecal
- Guanare
- Guasdálito

REGIÓN OCCIDENTE

- Barinas
- Coro
- Maracaibo
- Paraguaná
- Punto Fijo
- San Carlos
- San Felipe
- Santa Cruz de Bucaral
- Valencia

REGIÓN ORIENTE

- Anaco
- Barcelona
- Carúpano
- Cumaná
- El Tigre
- La Asunción
- Piacoa
- Tucupita

REGIÓN SUR

- Bolívar
- Caroní
- Piar
- Piacoa

DISPONIBILIDAD TECNOLÓGICA

Equipos que uso en el hogar. *

	Sí	No
Computadora fija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Computadora portátil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teléfono móvil convencional sin acceso a la Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teléfono inteligente (Smartphone) con acceso a Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tableta (iPad, Galaxy Tab, otros)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Conexión a Internet en el hogar. *

- Sin conexión a Internet
- Tengo conexión a Internet, pero no es de banda ancha
- Dispongo de una conexión a Internet de banda ancha
- Desconozco la velocidad a la que me conecto

Conexión a Internet en el hogar. *

- Sin conexión a Internet
- Tengo conexión a Internet, pero no es de banda ancha
- Dispongo de una conexión a Internet de banda ancha
- Desconozco la velocidad a la que me conecto

Confiabilidad del acceso a Internet *

- La conexión es continua
- A veces hay interrupción del servicio
- Varias interrupciones al día de corta duración
- Interrupciones de larga duración, en especial en las horas diurnas
- Pocas veces tengo conexión

Frecuencia de uso de Internet. *

A pesar de la baja calidad de servicio de acceso a la Internet indique su tendencia o intención de uso del servicio

- Prácticamente a diario
- Varias veces a la semana
- Ocasionalmente
- Normalmente no utilizo Internet

El acceso a la Internet y/o a los servicios en línea se hace... *

- Principalmente desde una PC, laptop, etc.
- Principalmente desde un Smartphone
- Principalmente desde una Tablet
- Desde cualquiera de los anteriores, dependiendo del momento, situación y disponibilidad

Cuando utilizas Internet lo haces mayoritariamente... *

Aun con la situación de cuarentena, de requerir el acceso a la Internet, indique todos los sitios donde pudiera acceder a la red.

- En la casa
- Donde un familiar
- Donde un vecino
- Otros: _____

Respecto al servicio eléctrico en mi zona de residencia es *

- Continuo
- A veces hay interrupción del servicio
- Varias interrupciones al día de corta duración en cualquier momento
- Interrupciones de larga duración, en especial en las horas diurnas
- Racionamiento del servicio en franjas de tiempo fijas

USO DE APLICACIONES O HERRAMIENTAS DIGITALES

¿Cómo has adquirido tus conocimientos actuales sobre TIC? *

- De manera autodidacta (recursos disponibles en la red, experiencia laboral, ...)
- En centros de educación públicos o privados
- En centros públicos en el ámbito digital (empresa digital, red de telecentros o semejantes en otros entornos geográficos)
- Dispongo de escaso conocimiento a nivel digital
- De manera autodidacta. Aprendizaje obligado por la cuarentena

¿Cuáles son los usos que le das a Internet? (Marca todos lo que aplique) *

Ante la situación de la pandemia, en su experiencia durante el semestre reciente, indique lo que ha realizado para cumplir con sus estudios

- Envío y recepción de correos electrónicos
- Uso de mensajería instantánea (Skype, WhatsApp, Telegram, etc.)
- Descarga de aplicaciones y contenido multimedia
- Visualizado videos académicos
- Interacción en redes sociales (Facebook, Twitter, Google Groups, etc.)
- Uso de servicios de almacenamiento y descarga en la nube (Google Drive, Dropbox, OneDrive, etc.)
- Sesiones de videoconferencias (Zoom, Google Hangouts, etc.)
- Participación en foros por medio de blogspots, WhatsApp, Telegram, etc. en foros de una manera activa
- Trabajo colaborativo en la red con herramientas adecuadas (Google Classroom, Sites, Moodle, otros) Opción 13
- Otros: _____

Señala cuál de las afirmaciones siguientes se ajusta más a tu experiencia personal en relación a los contenidos digitales: *

- No soy capaz de editar contenidos digitales de terceros ni hacer modificaciones sobre los mismos
- Soy capaz de realizar cambios básicos sobre los contenidos digitales producidos por terceros a los que accedo o de los que dispongo (presentaciones, documentos, fotografías, videos, etc.)
- Sé editar y modificar, a través de diversas aplicaciones o herramientas digitales, el formato de diferentes tipos de archivos (fotografías, videos , texto) creados por mí o por otras personas
- Tengo sólidos conocimientos y experiencia en mezclar múltiples y diferentes elementos de contenido preexistentes de todo tipo y en generar contenido nuevo a partir de las mismas

Respecto a elementos como aplicaciones, software y/o dispositivos que utilizas: *



SU OPINIÓN

A partir de su experiencia reciente diga que sugerencias haría para mejorar la interacción digital con la universidad y sus tutores

Tu respuesta _____

Ante la posibilidad de darse un nuevo semestre bajo una modalidad no presencial usando las TIC, ¿cuál sería su expectativa sobre este nuevo semestre?

Tu respuesta _____

ANEXO B. GUIÓN DE ENTREVISTA

[ANEXO B-1. Extensión Académica]

Entrevistadora:

1. ¿Cómo ha percibido usted el desarrollo de la función de la Extensión Universitaria en los últimos años en el IMPM?

Entrevistado 1:

Este cuestionamiento me lleva a pensar en un proceso de estancamiento y decaimiento de la función de Extensión Universitaria que está influenciado por al menos tres (3) factores.

El primero de ellos tiene que ver con las circunstancias políticas y económicas que han alterado la dinámica diaria y la calidad de vida de todos los venezolanos especialmente de 2015, al tiempo presente, pudiendo ser que estudiantes, docentes, miembros del personal administrativo y obreros, así como la comunidad en general llamada extrauniversitaria, prefieran invertir más su tiempo en buscar y experimentar alternativas para solventar sus necesidades básicas y económicas, que en participar en el tipo de actividades que se promueven desde la función Extensión Universitaria, las que además parecieran en lo intrauniversitario no tener mucho peso en lo que concierne a la obtención de los títulos de grado y postgrado.

Otro factor, el segundo, lo es sin duda la agenda política del Estado respecto a las universidades, recortando brutalmente sus presupuestos conduciéndolas en muchos casos a una situación de cierre técnico. Los recursos para “hacer extensión” son cada vez más limitados, y los programas dependen por mucho de los ingresos propios, mismos que han mermado porque la oferta del Programa Extensión Académica (que generaba los mayores ingresos propios) ya no es atractiva; es decir, se siguen ofertando los mismos diplomados y cursos sin que exista una variedad que se amolde a las exigencias de una sociedad que ha cambiado en su interés de hacer y conocer por causas internas y externas que orientan hacia lo práctico y productivo, más que a lo teórico.

Finalmente, el tercer factor, es de orden gerencial. Y se refiere a un modelo de gestión que aunque apegado a Derecho, es retardatario, tiende a la improvisación, al personalismo y a la falta de procedimientos estándar que además no están descritos en los tan necesarios manuales de procedimientos. Se hace énfasis en la generación de ingresos propios que no son invertidos en mantener mucho menos en mejorar los programas de extensión, que se encuentran desprovistos de insumos materiales porque los pocos recursos producidos son diluidos por la creciente inflación nacional y además absorbidos por la Sede Central del Instituto.

En este último orden de ideas debo acotar que percibo se ha descuidado mucho la calidad de los productos académicos que ofrece la Oferta Académica de Extensión. Aunque es trillada la expresión, se tiende más a la cantidad que a la calidad, siendo la atención a las comunidades un área poco o nada desarrollada desde la función Extensión Universitaria.

Entrevistadora:

2.¿Podría señalar las fortalezas y debilidades que presenta la Coordinación de su Programa?

Entrevistado 1:

Fortalezas:

- Hoy se cuenta con lineamientos que definen los procesos o estrategias de gestión de la oferta académica y orientan a su vez los procesos de dirección y control (no existían al momento de asumir la Coordinación).
- Fue diseñada, creada e implementada (aunque sin medir su impacto) la página web “EN COORDINACIÓN”. Se digitalizaron formatos y se insistió en el uso del correo institucional, todo lo cual permitió avanzar en la automatización de los procesos de Extensión Académica.
- Se avanzó en lo concerniente a la emisión de Certificados Digitales, para sortear las barreras costo/tiempo, potenciando el uso de TIC para la atención óptima de los usuarios.
- Los administradores de las Extensiones Académicas tienen acceso a la visualización de la cuenta bancaria del Fondo de Extensión, lo que facilita y agiliza la verificación de depósitos y transferencias realizadas por los participantes de los subprogramas.

Debilidades:

- Pérdida del recurso humano formado para llevar a cabo procesos docente – administrativos al frente de los subprogramas. Esto por renuncias, abandono de cargos o solicitudes de traslado como consecuencia de la situación social y económica nacional.
- Perfil secretarial por mejorar, específicamente en lo relacionado a redacción de correspondencia, archivo y uso de TIC.
- Lugar de residencia del personal adscrito a la Coordinación: Valles del Tuy,

Guatire, Caucagua, La Vega; lo que en medio de la contingencia que desde 2017 afronta todo el país dificulta la asistencia regular y puntual.

- Dificultades técnicas (falta de equipos) y habilidades limitadas de algunos Coordinadores Locales y personal administrativo en el manejo de TIC.
- Imposibilidad presupuestaria para efectuar visitas de acompañamiento y supervisión a las extensiones académicas.
- Carencia de recursos materiales (papelería, reproducción) y tecnológicos (computadoras, video beam, laptops y otros) para el desarrollo óptimo de las actividades de la Coordinación General y las Coordinaciones Locales.
- Los cambios de personal ocurridos en la Unidad de Informática (como en todo el Instituto), retrasando el proyecto de automatización de los procesos de Extensión.

Entrevistadora:

3.¿Qué opinión le merece el Modelo de Gestión asumido por el IMPM para la función de la Extensión Universitaria?

Entrevistado 1:

Como adelantaba en la primera pregunta, considero que el modelo de gestión para la función Extensión Universitaria es retardatario, muy personalista y centralizado. Mucho de la dinámica de las Extensiones Académicas en cuanto a la función extensión se ve afectado por la lentitud de los procesos técnico-administrativos y académico-administrativos en virtud de la insistencia en que todo pase por las manos de la Subdirección. Ejemplo de ello es que toda comunicación y todo paquete de programaciones académicas pase por el despacho de la Subdirección de Extensión antes de llegar a las coordinaciones del programa, y a su vez, de las coordinaciones de programas a la Subdirección antes de llegar a su destino final incluso en la misma Sede Central.

Se dificulta la función gerencial de seguimiento y control, motivado a que los Coordinadores Locales de Extensión de cada Extensión Académica rinden informe directamente a la Subdirección antes que a la Coordinación General del Programa correspondiente. Y en la mayoría de los casos, los Coordinadores Locales ni siquiera rinden informe periódico a la Coordinación General del Programa, toda vez que la Subdirección ya ha sido informada.

Lo anterior trae como consecuencia, en mi experiencia, que algunos coordinadores locales de extensión se entiendan únicamente con la Subdirección, pues es allí donde se toman las decisiones. La comunicación extensión académica-coordinación de programa no es efectiva porque la Subdirección insiste, como cultura

y modelo de gestión, en tratar directamente con los coordinadores locales, para luego informar a los coordinadores de programa sobre asuntos que deberían estar informados de primera mano.

Dicha situación se replica con la Administración del Fondo de Extensión (FONDEX), que se comunica con los coordinadores locales de extensión, con los administradores de las Extensiones Académicas y con la Subdirección, obviando informar a los Coordinadores Generales de Programa sobre el estado de los procesos financieros atinentes a las programaciones y otras actividades en el marco de la función Extensión.

Una aparente falta de confianza en el trabajo de los Coordinadores Generales de Programa subyace en el acaecimiento de incontables y larguísimas reuniones donde se invertía tiempo en tomar dictado de las indicaciones de la Subdirección para cada caso en particular, muchas de las cuales no aplicaban a situaciones análogas, sino que cambiaban de acuerdo a circunstancias que rayaban en el personalismo y se debe añadir, atendían algunas veces a prácticas políticas. Finalmente, las posibilidades de desconcentración de la toma de decisiones y solución de situaciones que se traduzcan en dificultades son prácticamente nulas, lo que se podría solucionar con la elaboración de Manuales de Procedimientos.

Entrevistadora:

4.¿De qué forma considera se puedan aplicar los fundamentos de la Gerencia Social en su gestión académica - administrativa?

Entrevistado 1:

Universalismo. El plan de gestión anual respecto a las actividades que debe desarrollar el Programa Extensión Académica, a través de su oferta, debería prever la atención de las necesidades de actualización, capacitación socioproductiva y crecimiento personal de todos los actores del IMPM, es decir, de los estudiantes regulares, de los egresados, del personal administrativo, del personal obrero y del personal académico, todo ello a partir de un seguimiento continuo y sistematizado de las actividades generales que componen el día a día de la Institución, a fin de diagnosticar todo el conjunto de carencias que requieran o puedan ser atendidas desde el Programa, sin que priven la improvisación o el hacer por hacer.

El Programa Extensión Académica no debe servir solo para producir ingresos propios a través de la venta de productos académicos para la comunidad externa en la forma de cursos y diplomados, sino que debe combinar esta labor con una permanente atención de la comunidad interna.

Impacto. Las actividades que debe llevar adelante el Programa de Extensión Académica para atender a la comunidad intra y extrauniversitaria, debería, hoy más

que nunca, tener un impacto social, que se refleje en la promoción del desarrollo y la movilidad social de las personas, de los gremios y de las comunidades. Esto es, que favorezcan desde la labor académica la autosuperación, la independencia económica y la vida, como bien máspreciado, por medio del fomento de una salud integral.

En resumen, el impacto del Programa Extensión Académica debe traducirse en la ejecución de una propuesta con pertinencia social y responsabilidad social, que promueva: el trabajo productivo, creativo, honrado, responsable y corresponsable; la calidad de vida, en el más amplio sentido holístico; y, los supremos valores de una sociedad humana, civilizada y democrática.

Eficiencia. Tener presencia en al menos 21 estados y el Distrito Capital es una de las más notables oportunidades y fortaleza del IMPM para poder desplegar todo un Programa de Extensión Académica que mediante un Plan Pedagógico País coadyuve al desarrollo local y regional desde las personas y de las comunidades. Esta sola circunstancia debería ser un factor de reducción de costos de traslado de personal, materiales y de equipos.

Además, el Instituto pionero en Educación a Distancia debe apoyarse en los medios y recursos tecnológicos propios y aquellos que alianzas estratégicas con entes públicos y privados que se identifiquen con los fines, planes y actividades del IMPM por medio del Programa Extensión Académica y en el marco de los principios de Responsabilidad Social Empresarial.

Entrevistadora:

5.¿Cómo visualiza, prospectivamente, la gestión de la Extensión Universitaria en el IMPM?

Entrevistado 1:

La gestión de la Extensión Universitaria en el IMPM tiene en lo futuro grandes retos en medio de muy grandes y graves dificultades de orden intrainstitucional y de carácter nacional. No obstante tiene como oportunidad un cambio en la conducción de la gerencia desde la Subdirección de Extensión, la que debe hacer una profunda revisión de la realidad de los programas existentes a la luz del Reglamento de la Universidad y de las Políticas de Extensión Universitaria de la UPEL.

Así, coyunturalmente, no preveo en lo inmediato mejoras en la gestión de la Extensión Universitaria del IMPM, pero insisto en la necesidad de que la misma este dirigida a la atención de las necesidades académicas y de capacitación socioproductiva de la comunidad interna y externa, con un bien definido sentido de la pertinencia y el compromiso ético, mediante proyectos de intervención a mediano,

corto y largo plazo de las realidades locales y regionales a fin de propiciar procesos de transformación positiva, planificada, progresiva y monitoreada de esas realidades.

Los programas de Extensión Universitaria, por diferenciados que son, no pueden accionar aislados unos de otros y en todo desvinculados de las funciones Docencia, Investigación y Postgrado. Todo su hacer tiene que estar enmarcado en un Proyecto Pedagógico País de la Universidad, que sea incluyente, con impacto social y en términos definidos de eficiencia, calidad y sustentabilidad.

ANEXO A-2. Extensión Sociocultural

Entrevistadora:

1.¿Cómo ha percibido usted el desarrollo de la función de la Extensión Universitaria en los últimos años en el IMPM?

Entrevistada 2:

Como política de Extensión Universitaria la UPEL es pionera en esta área, debido a que es la única Universidad que posee un Vicerrectorado de Extensión. Asimismo dentro del Reglamento General de Extensión establece la función social la cual ha sido llevada cabalmente por la Subdirección de Extensión del Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio (IMPM). Por cuanto a la presente fecha se ha dado cumplimiento a través de las veinticinco (25) Extensiones Académicas del país esta formación, mediante programas, planes y proyectos ejecutados en escuelas y comunidades abiertas y cerradas.

Asimismo se ha podido establecer contacto con grupos etarios minoritarios para darles atención de forma integral. Tal es el caso de los procesos llevados en la formación de docentes comunitarios, docentes integrales formados para el diseño de proyectos sociales o de intervención en el área socio-cultural, con proyección en todas las áreas de Extensión Universitaria, escuelas para padres, formación en materia de derechos humanos, formación en los haceres y oficios, que de una u otra forma hacen posible que la universidad en su extensión extra universitaria forma y da atención a la sociedad.

En este mismo orden, podemos encontrar que la Extensión Universitaria hoy día de acuerdo a la política implementada por el Subdirector de Extensión se le considera dentro del pensum de estudio para darle una categoría que responda a la acreditación de ese conocimiento que tiene el estudiante y que debe ser reconocido académicamente.

Entrevistadora:

2.¿Podría señalar las fortalezas y debilidades que presenta la Coordinación de su Programa?

Entrevistado 2:

Dentro de las fortalezas del Programa de Extensión Sociocultural están:

- 1- Equipo multidisciplinarios establecido por la estructura organizacional del Instituto.
- 2- Asignación de personal en todas las extensiones a través de la contratación OPSU.
- 3- Normativa que establece la regulación de cada una de las actividades a desarrollar en el programa.
- 4- Especialistas en cada una de las Extensiones Académicas y en la Sede Central.
- 5- Desarrollo de actividades que atienden a la función social de la Universidad.
- 6- Planificación de las Actividades y Proyectos a desarrollar anualmente a través del Plan Operativo Anual.
- 7- Integración social comunitaria con los grupos y organizaciones civiles del área de desarrollo cultural y con las instancias del hacer colectivo cultural del ejecutivo estatal, municipal y comunitario que existen en cada área geográfica donde se desarrollan los proyectos y/o actividades.
- 8- Disposición de todos los equipos docentes y administrativos para emplear las TIC en el desarrollo de las actividades socioculturales.

Las debilidades se listan en la siguiente forma:

- 1- En los últimos diez (10) años ha ido mermando la asignación del recurso presupuestario.
- 2- Actualmente existe la ausencia del recurso presupuestario.
- 3- Incompatibilidad en el diseño de las actividades que desarrolla el IMPM frente a los otros institutos pedagógicos, por ser el IMPM una estructura totalmente distinta para el desarrollo de las actividades.
- 4- La evaluación a través de la dirección de planificación para el IMPM, se desarrolla con el mismo criterio que se tiene para los otros institutos y no se considera la estructura organizativa, administrativa – académica que poseemos.
- 5- Ausencia de equipos tecnológicos que facilitan la comunicación con las veinticinco (25) Extensiones Académicas para el desarrollo de las actividades.
- 6- Ausencia de dotación de materiales para hacer posible las actividades en cada una de las extensiones académicas.

Entrevistadora:

3.¿Qué opinión le merece el Modelo de Gestión asumido por el IMPM para la función de la Extensión Universitaria?

Entrevistada 2:

En mi opinión, el modelo de gestión asumido por la Subdirección de Extensión y apegado a la normativa institucional, se ha visto afectado por la asignación de un presupuesto deficitario para el desarrollo de las actividades extensionistas, en sus diferentes áreas, lo cual dificulta el alcance tanto de las metas programadas como de los indicadores de gestión que están referidos en el Plan Operativo Anual. Esta situación incide, en consecuencia, en el cumplimiento de la misión social universitaria, pese a la disposición de la Subdirección de Extensión de diversificar sus estrategias de gestión, asociadas a la autogestión.

Entrevistadora:

4.¿De qué forma considera se puedan aplicar los fundamentos de la Gerencia Social en su gestión académica - administrativa?

Entrevistada 2:

La sistematización de experiencias, con base en los postulados de la Gerencia Social, juega un papel fundamental a efectos de su aplicación en el ámbito universitario. El hecho de enfrentar condiciones adversas, producto de la situación que altera nuestra cotidianidad, reflejado en los planos personal, interinstitucional e intrainstitucional, nos obligan a considerar otras alternativas exitosas y además productivas, que puedan aportar soluciones y que permitan atender las diferentes problemáticas comunitarias, en virtud que tenemos una responsabilidad contraída con las comunidades de nuestro entorno, con las cuales nos relacionamos, por lo que no las estamos impactando, como organización.

Entrevistadora:

5. ¿Cómo visualiza, prospectivamente, la gestión de la Extensión Universitaria en el IMPM?

Entrevistada 2:

Se requiere de una mirada flexible, holística y transformadora de la realidad social, que permita tener una visión prospectiva de la gestión de la Extensión Universitaria en el IMPM, en otras palabras, el hecho de pensar en la Extensión, en prospectiva, obliga a la Universidad a asumir un papel trascendental para alcanzar su misión social en pro del desarrollo integral del individuo y en atención al principio de la Responsabilidad Social Universitaria.

ANEXO A-3. Extensión Deporte y Recreación

Entrevistadora:

1. ¿Cómo ha percibido usted el desarrollo de la función de la Extensión Universitaria en los últimos años en el IMPM?

Entrevistado 3:

El desarrollo de la Extensión Universitaria, en los últimos ejercicios fiscales, se ha visto comprometida por la falta de una planificación estratégica que permita optimizar el funcionamiento de los diferentes programas y subprogramas. Necesariamente, tenemos que transformar la cultura organizacional, que es la imagen de la organización a través del impacto de sus actividades desarrolladas desde sus diferentes funciones, como los son: Docencia, Investigación y Extensión y enfocarnos en una gerencia para el cambio de patrones rígidos y excesivamente racionales, que terminan siendo obsoletos y que, entorpecen los procesos que impulsan la participación de los actores sociales para la gestión de la Responsabilidad Social.

Entrevistadora:

2. ¿Podría señalar las fortalezas y debilidades que presenta la Coordinación de su Programa?

Entrevistado 3:

Fortalezas:

- Posee dentro del Organigrama de la Subdirección de Extensión, una estructura organizacional que cuenta con Coordinaciones Locales, a nivel nacional
- Dispone de normativas internas para la ejecución de los proyectos.
- Cuenta con un conjunto de proyectos de prestigio y reconocimiento, tanto a nivel nacional como internacional, tales como: juegos Deportivos Estudiantiles, Programa de Actividad Física y Salud, Festival Nacional de Juegos Recreativos, JUVINES, entre otros.

Debilidades:

- Restricciones financieras que condicionan la dotación de equipos e indumentaria deportiva, afectando así la organización de los proyectos y eventos.
- La precaria situación laboral que viven los trabajadores universitarios, lo cual repercute en la permanencia o contratación de personal calificado.
- No se cuenta en algunas Extensiones Académicas, con la infraestructura adecuada, para llevar a cabo los proyectos.
- Los convenios suscritos en materia deportiva se encuentran suspendidos, producto de la crisis institucional universitaria.

Entrevistadora:

3. ¿Qué opinión le merece el Modelo de Gestión asumido por el IMPM para la función de la Extensión Universitaria?

Entrevistado 3:

En la actualidad las universidades venezolanas se han quedado rezagadas con respecto a la necesidad de adaptar sus modelos de gestión a los nuevos enfoques que están operando a nivel internacional, con incidencia directa en el ámbito nacional.

Lamentablemente el Instituto adoptó un modelo de gestión cerrado, centralizado, tradicionalista y unilateral que no permite el desarrollo de la función de la Extensión Universitaria para afrontar las reales necesidades comunitarias, por lo que urge un cambio de modelo, que responda a las nuevas tendencias gerenciales.

Entrevistadora:

4. ¿De qué forma considera se puedan aplicar los fundamentos de la Gerencia Social en su gestión académica - administrativa?

Entrevistado 3:

Si bien los espacios están cerrados producto de la cultura organizacional, tenemos que visualizarnos como una organización inteligente, soportada en un liderazgo social, que se nutra de los fundamentos de la Gerencia Social para el desarrollo de la gestión tanto académica como administrativa. No debería existir una perspectiva de la Extensión Universitaria sin el reconocimiento de los espacios institucionales para su praxis, de tal forma que favorezca la productividad, competitividad y que además, proyecte una imagen institucional renovada de la Universidad.

En este nuevo contexto epidemiológico, los vínculos universidad - sociedad se deben fortalecer desde la promoción de la salud y a través de la prestación de servicios sociales.

Entrevistadora:

5. ¿Cómo visualiza, prospectivamente, la gestión de la Extensión Universitaria en el IMPM?

Entrevistado 3:

Estamos ante un proceso involutivo, del cual tenemos que salir con propuestas novedosas de modelos gerenciales acordes con los nuevos tiempos, a través de la acción conjunta de la universidad y la sociedad, que le permita a ésta empoderarse y a la universidad reposicionarse, asumiendo así un papel protagónico, que genere una reflexión acerca de la visión de gestión de la Extensión Universitaria y su Responsabilidad Social Universitaria, dentro de nuestra labor formativa, desde una mirada prospectiva estratégica, que permita a la gerencia universitaria una proyección de su gestión sustentada en la formación de sujetos que se sientan efectivamente comprometidos con su entorno para posibilitar la integración en la resolución de su problemática, lo que propende hacia una mejor calidad de vida comunitaria, preservando su identidad y permitiendo satisfacer las expectativas sociales, acompañado de una reflexión para el crecimiento individual y colectivo.

ANEXO A-4. Atención al Profesor Jubilado y Egresado

Entrevistadora:

1. ¿Cómo ha percibido usted el desarrollo de la función de la Extensión Universitaria en los últimos años en el IMPM?

Entrevistado 4:

La Extensión Universitaria recibe un trato desigual en comparación con las otras funciones universitarias, en cuanto a la administración de recursos se refiere, lo que apunta a la necesidad de una revisión de su gestión y formas tradicionales de organizar sus proyectos y actividades.

Sin temor a equivocarme, estamos viviendo una crisis institucional, como consecuencia de la contradicción entre lo normado y la realidad, donde la función de Extensión se reduce a su mínima expresión, a lo que se suman un presupuesto deficitario que limita cualquier tipo de inversión y una situación país que desdibuja escenarios alternativos para alcanzar la misión institucional de atención a las comunidades, consagrada en la Ley de Universidades.

En este contexto, es imposible que la función de Extensión pueda desarrollarse bajo criterios de eficiencia y productividad.

Entrevistadora:

2.¿Podría señalar las fortalezas y debilidades que presenta la Coordinación de su Programa?

Entrevistado 4:

Fortalezas:

- Se han generado eventos de integración en el ámbito académico, deportivo y recreativo, dirigidos a los profesores egresados y jubilados de la Universidad.
- Se han diseñado proyectos de atención social y cultural, enmarcado en la Extensión Universitaria para los profesores egresados y jubilados del Instituto.
- Se han ejecutado proyectos de vida para los profesores egresados y jubilados de la Universidad.
- Para los profesores egresados de la UPEL-IMPM, se han desarrollado eventos que les permitan mantenerse vinculados con su Instituto, entre los que destacan: Los “Encuentros Regionales de Egresados Universitarios” y los “Comité de Egresados”, concebidos bajo una concepción de integración que resaltan los valores de la Extensión Universitaria.
- Se han diseñado proyectos de seguimiento del desempeño profesional de los egresados, con el fin de actualizar y optimizar su ejercicio profesional.

Debilidades:

- El desarrollo de estos proyectos demandan la suma de esfuerzos mancomunados y de una partida presupuestaria, con la que no se cuenta en estos momentos.
- La diáspora producto de la situación país ha tenido una incidencia negativa a nivel de las instituciones de educación universitaria y en el caso del Instituto, ha afectado el funcionamiento de los programas.
- Se requiere actualizar las normativas internas de acuerdo con los cambios generados a raíz de la crisis institucional.

Entrevistadora:

3.¿Qué opinión le merece el Modelo de Gestión asumido por el IMPM para la función de la Extensión Universitaria?

Entrevistado 4:

El Modelo Institucional de Gestión asumido, está supeditado a los intereses particulares de una persona o de grupos reducidos de autoridades que actúan al margen de lo establecido en el marco legal vigente y a espaldas de las demandas de una sociedad que aspira mejorar su calidad de vida a través de un proceso de integración universidad – comunidad.

Por otro lado, el estilo gerencial asumido por el Instituto en los últimos años, se ha caracterizado por su carácter sistémico y obsoleto, donde el hacer prevalece ante el deber ser, en virtud que la gestión para el desarrollo de la función de Extensión está condicionada por los estilos de gestión que implican un conjunto de normas y procedimientos sobre la base de una determinada estructura organizacional, para la consecución de los objetivos institucionales. En este sentido, en el instituto prevalece el hacer ante el deber ser, condicionado por un estilo de gestión cerrado, donde las actividades son concebidas, pensadas por la Institución, sin participación de las comunidades.

Lo que te describí anteriormente, son los puntos neurálgicos que son determinantes para que la universidad alcance su misión social.

Entrevistadora:

4.¿De qué forma considera se puedan aplicar los fundamentos de la Gerencia Social en su gestión académica - administrativa?

Entrevistado 4:

Se requiere de directrices y proyecciones estratégicas para actuar en los diferentes ámbitos de lo social. Se han dado pasos, pero muy tímidamente, atendiendo a las nuevas tendencias educacionales, en materia de formación permanente y servicios sociales, que consideran los fundamentos de la Gerencia Social para el desempeño social con las comunidades, permitiendo las alianzas con los gobiernos nacionales, municipales y regionales como una vía expedita para el desarrollo de proyectos sociales.

Desde luego es conveniente resaltar que la Extensión Universitaria debe constituirse en el agente que articule y conecte las corporaciones universitarias con los sectores generadores de oportunidades y posibilidades, direccionado a promover el desarrollo de la sociedad y delinear políticas institucionales con base en la política de Extensión, las cuales necesariamente, tienen que redefinirse.

Entrevistadora:

5.¿Cómo visualiza, prospectivamente, la gestión de la Extensión Universitaria en el IMPM?

Entrevistado 4:

Se requiere de un Modelo con visión estratégica que fortalezca las relaciones universidad- sector productivo, a través de la búsqueda de nuevos modelos de financiamiento y sustentabilidad que genere progreso y bienestar social, a los fines de potenciar la aplicación de conocimientos y la comprensión del entorno, en atención a

las necesidades de las comunidades, que permita redimensionar la Extensión que es la ventana que proyecta la Universidad y que nos lleva a revalorizar el papel que debe asumir ésta función dentro de un área estratégica gerencial soportada en una planeación social desde una perspectiva visionaria.

ANEXO A-5. PROTIC

Entrevistadora:

1. Cómo ha percibido usted el desarrollo de la función de la Extensión Universitaria en los últimos años en el IMPM?

Entrevistado 5:

La Extensión Universitaria se ha visto afectada negativamente como otras áreas de la institución, debido fundamentalmente, a factores económicos y políticos, como resultado de las políticas implementadas por el ejecutivo nacional. Desde el año 2014, han decaído notablemente las actividades académicas y de Extensión. La reducción del personal por razones económicas y sociales tiene un impacto profundo al disminuir el capital humano necesario para el desenvolvimiento administrativo y académico. Por otro lado, la inflación ha golpeado la capacidad de acción de la Institución al no tener el recurso financiero mínimo requerido para la adquisición de bienes y servicios necesarios.

Para el IMPM la actualización tecnológica es un requerimiento que no se puede alcanzar en la medida de la necesidad institucional. Si a esto se suma el hurto de equipos de computación, producto de los recientes actos vandálicos que se han presentado en la Institución, que afectan, indudablemente, la capacidad de acción de la Universidad, por cuanto ésta empeora al no contar siquiera con la tecnología obsoleta que poseía.

Con relación a la gestión, es posible que haga falta desarrollar herramientas de comunicación y coordinación de actividades de los diferentes programas que favorezca, en consecuencia, la práctica de acciones de responsabilidad social. Aunque no esté prescrito, se pudiera establecer una acción compuesta como una organización multifuncional compleja, se pudiera pensar en establecer que las actividades de un programa se relacionen con las de otro. Cabe la posibilidad de aumentar el radio de acción y la concreción de los objetivos propuestos en los programas.

Entrevistadora:

2. ¿Podría señalar las fortalezas y debilidades que presenta la Coordinación de su Programa?

Entrevistado 5:

Fortalezas:

- Existe un documento que define las funciones y los objetivos que debe seguir los participantes del Programa TIC.
- Existen documentos con la exposición de subprogramas orientados al desarrollo de habilidades o competencias en el uso de las TIC
- Existen documentos que definen algunos cursos o talleres para la adquisición de herramientas TIC

Debilidades:

- No hay personal suficiente en número ni con las competencias para la dinamización de cursos o talleres TIC
- A pesar que el uso de las TIC ha evolucionado por la aparición de nuevas tecnologías o plataformas, se mantiene una visión atomizada como era hace (seis) 6 o más años.
- El acceso a la Internet es filtrado con una política de control que limita la libertad para la exploración y ensayo de las plataformas o soluciones en las redes.
- El equipamiento tecnológico, es decir, computadoras, es mínimo y obsoleto. No es posible hacer mayor trabajo cuando se cuenta con poca capacidad de almacenamiento y con un procesador insuficiente que ralentiza las tareas.
- Las Extensiones Académicas se encuentran en igual o peor condición que la Sede Central.

Entrevistadora:

3. ¿Qué opinión le merece el Modelo de Gestión asumido por el IMPM para la función de la Extensión Universitaria?

Entrevistado 5:

El modelo de gestión requiere ser cambiado y actualizarlo a las características, demandas y desafíos que se dan hoy día en una sociedad hiperconectada y compleja. Las decisiones son centralizadas, minimizando el radio de acción del Coordinador de Programa. Esto no significa que no exista una dependencia funcional de una gestión superior, la que dicta lineamientos de acuerdo a los objetivos generales emanados del Rectorado. Por tanto, es necesario un grado de libertad que permita el desarrollo de las actividades del Coordinador de Programa, y proponga el o los caminos a seguir.

El modelo de comunicación es limitante al necesitarse pasar toda comunicación en físico para su validación institucional.

Lo anterior obedece a un concepto de organización vertical, lo que en su momento sería práctico, pero hoy día no lo es tanto. Pensar en un comportamiento

menos vertical para llevarnos a tomas de decisiones horizontales, con canales de comunicación fortalecidos, a fin que el Subdirector de Extensión esté informado y avale u oriente las actividades con el propósito de poder cumplir con las metas trazadas.

Entrevistadora:

4. ¿De qué forma considera se puedan aplicar los fundamentos de la Gerencia Social en su gestión académica - administrativa?

Entrevistado 5:

Si se define a la Gerencia Social como la gestión de políticas sociales y se refiere a conocimientos y prácticas que sirven de apoyo a la intervención de distintos actores en la resolución de los problemas implicados en el desarrollo social, considero que esto ya está plasmado en el desarrollo de las actividades en ProTIC, al menos teóricamente. Tal afirmación se da porque justamente los subprogramas están orientados a la divulgación interna y externa de la universidad. Su centro es el ampliar las oportunidades de los miembros de la comunidad universitaria y de las comunidades externas, por medio de la reducción de la brecha digital creadas por las desigualdades temporales y/o económicas. El hecho de poder sensibilizar, estimular o ampliar las capacidades o competencias en el uso de las TIC, se permite a que las personas se empoderen del uso tecnológico y de su participación en sus comunidades.

Entrevistadora:

5. ¿Cómo visualiza, prospectivamente, la gestión de la Extensión Universitaria en el IMPM?

Entrevistado 5:

Con el Currículo 2015, la Extensión Universitaria está adquiriendo un papel primordial, más allá al concepto de realizar actividades para complementar la actividad académica de sus estudiantes con el fin de desarrollar un individuo integral. Hoy, la actividad de Extensión está comprometida con el proceso de formación de los estudiantes como eje curricular. Esto significa un trabajo continuo que está en desarrollo desde la reciente aplicación del nuevo currículo.

ANEXO A-6. Asistencia a las Comunidades Educativas (USACE)

Entrevistadora:

1.¿Cómo ha percibido usted el desarrollo de la función de la Extensión Universitaria en los últimos años en el IMPM?

Entrevistada 6:

Desde mi perspectiva, el desarrollo de la función de la extensión universitaria está limitado, ha venido estacándose por la situación en la que se encuentra la Universidad, sin recursos, sin inversión, es muy difícil avanzar, por otra parte, a pesar de que Extensión tenía sus recursos, luego que hubo el cambio en el año 2018, quedamos casi en cero, pues ha costado mucho recuperarse. La situación país ha sido determinante para paralizar la función de Extensión Universitaria, pues trabajamos con las comunidades y las comunidades se han venido deteriorando igual que el país. La Universidad tiene años que no puede trabajar ni una semana completa, entonces estamos muy limitados, demasiado limitados. En los últimos tiempo no tenemos personal, no tenemos infraestructura, no tenemos recursos tecnológicos y el personal con que veníamos trabajando ha emigrado, en consecuencias, la capacidad de trabajo se disminuye y al disminuirse no permite llegar a las comunidades. Por otra parte, la estructura gerencial de Mejoramiento, es una estructura que no es democrática en estos momentos, al igual que otras universidades, porque las autoridades no pueden ser electas, el mecanismo que ha tomado la Universidad desde el tren directivo mayor, desde el Consejo Universitario, desde mi punto de vista ha sido errado, no se ha buscado una manera interna de democratizar la gerencia del personal.

En este sentido, el desarrollo de la Extensión Universitaria está limitado por la situación país, pero también está limitada por la burocracia interna de la Universidad, la escogencia de las autoridades, se escoge es a dedo y no se ha venido respetando la meritocracia, esto ha hecho que descaiga mucho, porque si tiene un personal que no está identificado con la Extensión, que no está preparado y de paso tenemos el tercer punto que es la motivación laboral, la cual es nula, entonces la función tiende prácticamente a desaparecer al igual que la Universidad.

En este momento de Pandemia que deberíamos estar trabajando con las comunidades, aunque sea a nivel virtual, estamos completamente paralizados, no hay una gerencia clara. En este sentido, no hay ningún desarrollo, por cuanto desarrollar es crecer, avanzar y en estas circunstancias este concepto no aplica.

Entrevistadora:

2.¿Podría señalar las fortalezas y debilidades que presenta la Coordinación de su Unidad?

Entrevistada 6:

Coordino USACE, en realidad la fortaleza es que está en la estructura organizativa de la Universidad, la fortaleza es que es un ente reconocido, la fortaleza

es que está determinada en sus funciones, la fortaleza es que es un punto de alcance a toda la comunidad, tanto la interna, como la externa y eso es bueno, porque al existir hay con quien identificarse, constituyéndose en enlace entre la Universidad y los centros educativos en su área de influencia.

Con relación a las debilidades, no hay manera de trabajar cuando no hay una gerencia que tenga claro que deben hacer cada quien y eso es una debilidad, no se respeta los méritos y experiencia laboral.

Entrevistadora:

3.¿Qué opinión le merece el Modelo de Gestión asumido por el IMPM para la función de la Extensión Universitaria?

Entrevistada 6:

El IMPM tiene un Modelo de Gestión burocrático, centralizado, tradicional y lo malo de lo tradicional es que precisa de procesos que son manuales y eso obviamente, con esta situación país, casi que hace imposible que tu puedas avanzar en dar un evento, sin embargo, cuando quiere hacer un evento de Extensión, la burocratización dificulta la ejecución del mismo, se trata de un modelo ineficiente.

Entrevistadora:

4. ¿De qué forma considera se puedan aplicar los fundamentos de la Gerencia Social en su gestión académica - administrativa?

Entrevistada 6:

La palabra social la hemos utilizado como un comodín para decir que todo en tanto social admite o corresponde el actuar para la sociedad, digamos de un modo de mucha sensibilidad humana, pero no necesariamente lo social debería ser así.

Yo lo que veo de la Gerencia Social, es la parte colaborativa. Sin embargo, la burocracia y la autocracia, no permiten que tu llegues a otras esferas y lo bonito de la Gerencia Social son sus fortalezas, su sensibilidad humana, además de sus fundamentos teóricos que nos ayude más en el trabajo.

Entrevistadora:

5¿Cómo visualiza, prospectivamente, la gestión de la Extensión Universitaria en el IMPM?

Entrevistada 6:

Que hacemos nosotros los que trabajamos en Extensión para reactivar la función de Extensión Universitaria a pesar de las circunstancias, nosotros podemos generar recursos, dadas las demandas, por ejemplo, yendo a ofertar nuestra capacitación a través de la autogestión y por nuestra condición atípica, estamos en una posición ventajosa con respecto a otras universidades. No obstante, seguimos rezagados en cuanto a las últimas tendencias que en materia socio-educativa, se refiere.

Las comunidades no piensan en las universidades, no tiene por qué pensar. La universidad no estamos allí para resolver los problemas de las comunidades, porque para eso está la gestión pública, pero si estamos para ser un vínculo entre el conocimiento y el desarrollo humano de la población y eso se puede lograr con campañas educativas, que se han perdido desde la gobernabilidad central, pero mientras no haya motivadores para que la gente trabaje la universidad está a punto de un cierre técnico, lo que parece una política de estado, porque no hace nada al respecto.

ANEXO A-7. Biblioteca y Documentación

Entrevistadora:

1.¿Cómo ha percibido usted el desarrollo de la función de la Extensión Universitaria en los últimos años en el IMPM?

Entrevistada 7:

Las distintas acepciones y funcionalidad de la Extensión Universitaria han marcado el poco desarrollo y su subutilización en las instituciones de Educación Universitaria y el Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio no escapa de esta realidad, situación que ha limitado su campo de acción, al tiempo que representa una debilidad intrínseca de su estructura funcional. Por otra parte, se revelan innumerables problemas de índoles conceptual, organizativo, financiero, de capacitación de recursos humanos, tecnológicos, entre otros. En otras palabras, ha sido complejo operacionalizar el concepto de Extensión, así como su línea de acción, que define su desarrollo.

Entrevistadora:

2.¿Podría señalar las fortalezas y debilidades que presenta la Unidad que coordina?

Entrevistada 7:

Fortalezas:

- El hecho de contar con una red de bibliotecas a nivel nacional.
- Disponibilidad de espacios adecuados para el desarrollo de los sistemas bibliotecarios y los centros de información dirigidos a los miembros de las comunidades intra y extra universitarias.
- La disponibilidad de toda una normativa institucional que respalde el funcionamiento de los servicios bibliotecarios y centros de documentación.
- La oportunidad de establecer alianzas estratégicas con otras universidades y con diferentes organismos tanto gubernamental como no gubernamental.
- El hecho de favorecer la gestión del conocimiento producido en la Universidad, así como la difusión del mismo.

Debilidades:

- La insuficiente participación de la comunidad universitaria y extrauniversitaria.
- La falta de equipos de computación y medios tecnológicos, a lo que se suman los problemas de conectividad.
- Falta de personal capacitado en el área.
- La limitación de recursos económicos y logísticos asignados para la prestación de servicio.
- El desconocimiento de los directivos de las nuevas formas de hacer gestión en correspondencia con las exigencias del contexto mundial.
- La ausencia de redes de comunicación de trabajo y de servicios inter-institucionales.

Entrevistadora:

3.¿Qué opinión le merece el Modelo de Gestión asumido por el IMPM para la función de la Extensión Universitaria?

Entrevistada 7:

El modelo de gestión asumido por el IMPM, se ha caracterizado por la burocratización de la gestión institucional, por su inflexibilidad, ineficiencia e incluso en ciertos casos, por su carencia de transparencia administrativa, que define su evidente tendencia dogmática, donde la figura preeminente del Subdirector y las directrices verticalmente planteadas, es lo que determina las ejecutorias en el marco funcional de las diferentes coordinaciones y extensiones académicas, limitando de esta forma, su creatividad y productividad.

Entrevistadora:

4.¿De qué forma considera se puedan aplicar los fundamentos de la Gerencia Social en su gestión académica - administrativa?

Entrevistada 7:

A través de la revisión de la gerencia y organización de la Universidad, se puede asumir un nuevo enfoque sustentado en los principios de la Gerencia Social, como ordenadores del nuevo esquema que prevalezca en las instituciones de Educación Universitaria, que represente una nueva expresión de la forma de vida del universitario, basado en un nuevo paradigma organizacional para el quehacer social universitario.

Entrevistadora:

5.¿Cómo visualiza, prospectivamente, la gestión de la Extensión Universitaria en el IMPM?

Entrevistada 7:

En Venezuela se hace imperativo adecuarnos a la necesidad de los cambios vinculados con el devenir de los procesos históricos, que favorezcan un liderazgo social e impulsen la transformación social y el desarrollo comunitario con visión estratégica para el cambio social.

El gran desafío de la universidad venezolana es replantear sus modelos de gestión en términos de funciones, estructuras y procesos, bajo un nuevo paradigma gerencial, como la Gerencia Social, que facilite el acceso y participación de las comunidades intra y extra universitaria en las actividades de Extensión, con visión empresarial.

ANEXO A-8. Actividades Especiales**Entrevistadora:**

1.¿Cómo ha percibido usted el desarrollo de la función de la Extensión Universitaria en los últimos años en el IMPM?

Entrevistada 8:

La función de la Extensión tanto en las universidades públicas como privadas no ha dejado de ser comparativamente menor con respecto a las otras funciones universitarias y si a esto le sumamos todo lo que ha desencadenado la crisis universitaria, producto de las políticas públicas ejecutadas por el ente rector del Subsistema de Educación Universitaria, y las ya existentes limitaciones presupuestarias, estamos hablando de un proceso básicamente, involutivo, se requiere de una concepción ontoepistemológica de ésta función, como ser social extensionista,

con base en su carácter propositivo y contextual funcional para el abordaje de las problemáticas comunitarias, con base en su misión social y valores extensionistas.

Entrevistadora:

2.¿Podría señalar las fortalezas y debilidades que presenta la Coordinación de su Programa?

Entrevistada 8:

Dependiendo de la naturaleza y alcance de cada actividad, las fortalezas que presenta el Programa son las siguientes:

- Favorece el diseño y ejecución de Cátedras Libres
- Satisface las demandas de las comunidades intra y extrauniversitarias que no se correspondan a la materia de otros programas, por ejemplo, revistas digitales.
- Promueve la ejecutoria de convenios y alianzas estratégicas.

Entre las debilidades que presenta el programa, resaltan:

- Su omisión dentro de la Estructura Organizativa de la Universidad. Si bien forma parte de los diferentes programas de la Subdirección de Extensión, conforme con lo establecido en el artículo 18 del Reglamentos General de Extensión, ésta omisión ha afectado, a nivel institucional, la asignación de recursos financieros para el desarrollo de las actividades.
- La necesidad de una normativa institucional
- La cultura organizacional que promueve el trabajo desarticulado de las funciones universitarias.
- La poca diversificación de las ofertas extensionistas a la comunidad extrauniversitaria.
- La falta de seguimiento y evaluación de algunos convenios suscritos con otras universidades.

Entrevistadora:

3.¿Qué opinión le merece el Modelo de Gestión asumido por el IMPM para la función de la Extensión Universitaria?

Entrevistada 8:

El Modelo de gestión asumido por el Instituto se caracteriza por ser un modelo sistémico, cerrado, con base en la subordinación vertical de la información. En el contexto específico de la Educación a Distancia, carece de una introyección por

parte del personal. Esta perspectiva supone un cambio de modelo, que considere un mecanismo de intervención para la gestión de servicios sociales, con mayor apertura y sensibilidad hacia el entorno y una redefinición de la modalidad de administración.

Por otra parte, es necesario replantear la direccionalidad de las relaciones Universidad – Sociedad, las cuales se siguen concibiendo en un solo sentido, de la Universidad a la Sociedad, donde el empoderamiento de la sociedad lidera procesos integrales que permitan abordar realidades a partir de sus problemáticas, con atribuciones de desarrollo y promoción de los talentos del hombre y su retribución al entorno. También es importante señalar que existen aspectos que se escapan de las manos del gerente, tales como: la asignación de presupuesto, la reducción del personal, la dotación de equipos, entre otros.

Entrevistadora:

4.¿De qué forma considera se puedan aplicar los fundamentos de la Gerencia Social en su gestión académica - administrativa?

Entrevistada 8:

Vinculando las actividades de docencia, investigación y extensión desde una visión estratégica del desarrollo, que permita la transformación social y la socialización del conocimiento, con pertinencia social.

La organización actúa como un conjunto social en el sentido que es más que la suma de los individuos que la integran, así la gestión organizacional ofrece una mayor apertura y sensibilidad hacia el entorno, que promueve la construcción de una sociedad más justa, a través del fortalecimiento de los vínculos universidad – sociedad, para enfrentar de manera colectiva los diferentes problemas que nos atañen. Generalmente se supone que toda organización en la medida que se humaniza se convierte en un agente moral que resalta la virtud social.

Entrevistadora:

5.¿Cómo visualiza, prospectivamente, la gestión de la Extensión Universitaria en el IMPM?

Entrevistado 8:

Es prioritario fomentar los valores de la Extensión Universitaria, el trabajo comunitario con vocación social para el desarrollo de una visión prospectiva de la gestión de la Extensión Universitaria, solo sustentado en éstos principios constitucionales como la cooperación, solidaridad, tolerancia, sustentabilidad, corresponsabilidad, participación ciudadana, asistencia humanitaria y responsabilidad

social, es que podemos hablar de cambio de paradigmas, que impulsen acciones y soluciones innovadoras y trascendentales y satisfagan las expectativas sociales con eficacia y ética de compromiso social, de allí la importancia del Gerente Social, de su perfil como extensionista, que bien pudiera diseñarse un decálogo, que lo describa como estratega social, líder social, promotor social, entre otros, en el ámbito universitario, en síntesis un Gerente Social Extensionista.

En necesario socializar la acción docente, investigativa y de servicio como una gestión de Extensión para mejorar la calidad de vida de las comunidades, generando espacios para promover las actividades culturales, académicas e investigativas y las opciones de estudio ajustadas al entorno social, que incluya estrategias motivacionales.