

## **Buenas prácticas de gerencia y gestión académica de la Universidad venezolana en un contexto de crisis**

### **Introducción**

En el momento actual, la Universidad venezolana atraviesa por una severa crisis de funcionamiento que conspira con el cumplimiento de la alta misión de “realizar una función rectora en educación, la cultura y la ciencia”, tal como lo establece el Artículo 1° de la vigente Ley de Universidades (LU), de 1970.

Para cumplir esta alta misión, a la universidad no sólo se le dota de recursos ordinarios provenientes del Presupuesto Nacional, sino que – bajo el principio de la autonomía señalado en el artículo 9° de la referida Ley, elevado a principio constitucional en el artículo 109 de la vigente Constitución Bolivariana de la República de Venezuela, de 1999 - se le autoriza a organizarse y a elegir sus autoridades quedando el Consejo Universitario

o su equivalente en el resto de instituciones de educación superior o universitaria, como la “autoridad suprema”, (art. 24 de la LU) del gobierno universitario, con sus órganos de rectoría que vienen a ser los responsables de llevar a cabo la Alta Gerencia Universitaria. Lo que denominamos, en consecuencia, Alta Gerencia Universitaria (AGU) vienen a ser los órganos de dirección de la institución universitaria.

Pero, como bien establece el artículo 1° de la LU: “Para cumplir esta misión, sus actividades se dirigirán a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza; a completar la formación integral iniciada en los ciclos educacionales anteriores; y a formar los equipos profesionales y técnicos que necesita la Nación para su desarrollo y progreso”. Este es el ámbito en el que ubicamos la gestión académica (GA), ya que su función es organizar, dirigir y supervisar el cumplimiento de todas aquellas actividades relacionadas con las actividades de docencia, investigación y extensión que definen a la institución universitaria.

La calificación de “buenas prácticas de la alta gerencia universitaria y de gestión académica en el ámbito universitario” está relacionada con las actividades que se vienen llevando a cabo al interior de las instituciones universitarias estudiadas por el OBU desde 2018, pero en un

contexto de crisis. El objetivo planteado, luego de conocer los resultados de las Encuestas del Observatorio de Universidades Enobu 2018 y Enobu 2019 sobre las condiciones de vida de la población universitaria regional, es registrar y sistematizar aquellas prácticas que han

permitido a la alta gerencia universitaria, así como al personal docente y de investigación que hace vida en la universidad, seguir cumpliendo con sus misión, por encima de las

limitaciones y dificultades en que se encuentra sumido en la actualidad el sistema universitario venezolano.

En ese sentido, debemos ubicarnos en un escenario de crisis institucional, claramente expresado en el resultado de los estudios llevados a cabo por el OBU en 2018 y 2019, lo cual se expresa en la brusca caída de los sueldos del personal académico y la práctica desaparición de los servicios estudiantiles de salud, comedor y transporte, que garantizaban la permanencia de los alumnos en sus actividades educativas en la universidad.

En este contexto, la pregunta que ha orientado la presente investigación es, en consecuencia, ¿quiénes están manteniendo abierta y en funciones a nuestras universidades? ¿cómo se están desarrollando las actividades de docencia, extensión e investigación? ¿qué prácticas exitosas están aflorando en este escenario de crisis?

## Metodología

El registro y sistematización de prácticas exitosas o buenas prácticas tanto de la alta gerencia universitaria como de la gestión académica de profesores frente a sus alumnos se ha realizado a partir de la técnica de la entrevista a aquellos actores que tanto en el nivel directivo como en las actividades de docencia, investigación o extensión han puesto en práctica proyectos o programas académicos que podríamos definir como **prácticas de resistencia**, dirigidas a no interrumpir los procesos académicos de formación, investigación y extensión; **prácticas resilientes** que reflejan la capacidad que se ha generado en grupos de

profesores, alumnos y autoridades que buscan superar lo que ha sido percibido como una catástrofe en la vida de la Universidad venezolana, enfrentada a un presupuesto deficitario, bajos salarios, aulas prácticamente vacías de estudiantes y una infraestructura en permanente deterioro. Es decir, actuaciones positivas en un ambiente laboral negativo para la labor docente. Y **prácticas emergentes**, que producto de los aprendizajes resilientes han venido apareciendo en el escenario universitario, prácticas orientadas por el espíritu de innovación de profesores y alumnos en la búsqueda de cumplir de la mejor manera con el proceso educativo.

A tal efecto, se entrevistó a un grupo de directivos (gerentes) y profesores (gestión académica) de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), Universidad Nacional Experimental Politécnica Antonio José de Sucre (UNEXPO), Universidad Pedagógica Libertador Instituto Pedagógico Barquisimeto (UPEL-IPB) y del Instituto Universitario Jesús Obrero (IUJO) con miras a identificar las características de esas experiencias innovadoras en un escenario de crisis y colapso de los servicios educativos universitarios.

## I) Buenas prácticas de la alta gerencia universitaria

En las entrevistas realizadas, contamos con el testimonio de los siguientes directivos universitarios: Fraisa Codecido, Vicerrectora Académica de la UNEXPO, Nelson Silva, Director Decano de la UPEL, Herlinda Gamboa, Directora del IUJO y Aymara Hernández, Directora del Programa de Medicina del Decanato de Ciencias de la Salud de la UCLA. La determinación de prácticas exitosas en la gerencia educativa universitaria partió de la premisa de que toda institución educativa se comporta como un sistema, es decir, como un conjunto de elementos, estructuras y procesos en interacción que se proyectan sobre el objetivo común de asegurar el cumplimiento de su misión educativa, pero sin afectar la calidad.

Para la UNESCO (1997), la calidad debe entenderse como una adecuación del Ser y Quehacer de la Educación Superior al Deber Ser. En términos de la Gerencia Educativa y la Gestión Académica, la calidad educativa debe ser entendida como la conjugación e integración de indicadores como son la pertinencia, la eficiencia y eficacia en el logro de la misión institucional. Para efectos de la interpretación de los testimonios recogidos, la

**pertinencia** viene a ser la capacidad de respuesta a las necesidades del entorno o medio en el que se desenvuelve la institución universitaria, lo cual tiene que ver con la misión; la **eficiencia** es el uso racional de los recursos tanto humanos como materiales con los que cuenta la institución y la **eficacia** es el grado de correspondencia entre los propósitos formulados y los logros alcanzados.

Todos estos procesos, inclusive la pertinencia institucional, han sido profundamente alterados por la crisis que vive la institución universitaria venezolana en estos últimos años, tal como lo reflejan multitud de denuncias de los gremios universitarios, así como de estudios y de encuestas realizadas sobre el sector.

Sin embargo, la universidad ha seguido funcionando. Por ello, el propósito de mostrar las prácticas exitosas, algunas de las cuales pueden ser catalogadas como emergentes, en la búsqueda de garantizar el cumplimiento de la misión educativa de cada institución estudiada.

Hemos diferenciado las prácticas de resistencia que buscan mantener un mínimo de funcionamiento, sin cambiar las estructuras o los procesos ya establecidos, de las estrategias de resiliencia que han venido emergiendo en el escenario del colapso universitario, promoviendo prácticas emergentes de gerencia educativa y gestión académica universitaria.

## Problemas detectados y filosofía de gestión

Los cuatro directivos entrevistados de la UNEXPO, UPEL, UCLA y del IUJO coinciden en considerar el déficit presupuestario como un factor desencadenante de la actual crisis universitaria. Frente a ello, la Profesora Fraisa Codecido, Vicerrectora de la UNEXPO enfatiza en que este reto debe asumirse desde las

especificidades del modelo formativo que caracteriza – en su caso - a una Universidad Politécnica, cuyo modelo pedagógico o formativo se centra en el APRENDER HACIENDO fuera del aula de clases, es decir, en los espacios de laboratorios y talleres que si antes estaban principalmente en la institución,

ahora hay que buscarlos en el mundo exterior, fundamentalmente en el mundo productivo regional. Por eso, dice la Vicerrectora:

***“Si no podemos comprar materia prima, no tenemos como montar un taller, ni un laboratorio...” (Entrevista)***

Esta realidad, ha llevado a las autoridades universitarias a enfocarse en las alianzas estratégicas que pueden surgir de los Encuentros Universidad-Gobierno-Sector productivo y social. En este ámbito, la UNEXPO ha encontrado una ruta para resistir y enfrentar parcialmente los efectos negativos del déficit presupuestario en el funcionamiento normal de

la institución y asegurar la prosecución académica de los estudiantes, entre otros factores, dándole un sentido más productivo al denominado Servicio Comunitario. Tanto en la UNEXPO como en la UPEL, instituciones públicas, ambos directivos han planteado reorientar el Servicio Comunitario de los Estudiantes, como veremos más adelante.

En el caso de la UPEL, su Director Decano, Profesor Nelson Silva, asume la especificidad institucional de esta institución universitaria desde su misión de ser formadora de docentes. Para él, la UPEL es “la única universidad (...) que prepara profesores para todos los niveles y especialidades” (Entrevista).

Partiendo de esa especificidad, para el Director Decano el reto ha sido superar esa “camisa de fuerza” que significa ceñirse a un cronograma rígido de trabajo ya que:

*“El punto clave es docencia, (ya) que la docencia según la estructura universal venezolana tiene muchas camisa de fuerzas, tiene que empezar un día y terminar otro día, el semestre comienza en enero, termina en julio y si no terminó te vas corriendo”*

Frente a esta realidad la ruta tomada frente a los impactos de la crisis ha sido el diseño de Proyectos Pedagógicos Sustentables desde la Subdirección de Extensión, es decir, desde la instancia que desarrolla una de las funciones de la universidad, la Extensión.

El IUJO, según lo expone su directora, la Profesora Herlinda Gamboa, ha partido de su Filosofía Educativa orientada por el principio que sustenta el Proyecto Educativo de Fe y Alegría de unir lo pedagógico con lo espiritual. En ese sentido, afirma de la Profesora Herlinda:

*“Hay un elemento que hemos manejado siempre en Fe y Alegría que tiene que ver con lo que nosotros denominamos la pastoral. Lo pastoral y lo pedagógico que creo que están, están muy relacionados o muy complementados, porque si vamos a definir la pedagogía tiene que ver mucho con el acompañamiento y el trabajo espiritual...” (Entrevista)*

Desde esta perspectiva, el abordaje de los efectos de la crisis universitaria no es gerencial sino humanístico, ya que la dimensión espiritual:

***“... en los actuales momentos del país se ha convertido en la estrategia (...) para poder realmente ayudar a que todos los que estamos comprometidos en la tarea (formativa) podamos realizarla...” (Entrevista)***

Para el IUJO, la respuesta a la crisis ha empezado por acompañar, al interior de la institución, a su personal docente, administrativo y de servicios en el manejo de la crisis, orientando a sus estudiantes en la dimensión espiritual – no confesional religiosa - y psicológica; y hacia el exterior, construyendo

desde los educativo alianzas estratégicas con el sector productivo y de servicios de su entorno social. Para ello, han creado una UNIDAD PRODUCTIVA PEDAGOGICA, iniciativa que la directora expone en estos términos

“... nosotros iniciamos lo que llamamos la unidad productiva pedagógica que ha (...) ha sido garante de que nosotros por ejemplo podamos mantener el Instituto abierto (...) (y que es) la manera de buscar aportes y ayudas que vienen de afuera...”

En esta ruta, hacia el interior de la institución y hacia el exterior es que el IUJO ha venido desarrollando sus prácticas de resiliencia frente a la crisis y de allí han surgido prácticas exitosas, tanto en la alta gerencia universitaria como en la gestión académica.

En el caso de la Escuela de Medicina de la UCLA, el reto que se ha planteado la Prof. Aymara Hernández tiene que ver con la importancia del Hospital como espacio de formación del médico, situación compleja en los actuales momentos, no sólo por la crisis en que se encuentran los servicios hospitalarios, sino fundamentalmente, por la tensión permanente que ha existido y existe entre la Dirección del Hospital y Dirección de la

Escuela, por la presencia de estudiantes y médicos que como docentes hacen sus prácticas clínicas en ese espacio institucional. El problema de gerencia más importante para el cumplimiento cabal de la misión institucional tiene que ver con esas relaciones inter-institucionales a pesar de que el Hospital Central Antonio María Pineda es un Hospital Universitario. Sin embargo, señala la Directora:

***“El hospital es universitario, eso debería darle unas características específicas que desafortunadamente no tiene en este momento...”***

Por eso, afirma la directora: “Dependo del hospital, tengo que negociar con ellos”. Por otro lado, el conflicto político que divide al país incide en esas mismas relaciones, a pesar de esas condiciones universitarias del Hospital, que hace posible que los Departamentos de Servicios del Hospital Central Antonio María Pineda funcionen también como Departamentos Docentes. Hay una integración que requiere un manejo gerencial muy preciso y delicado, ya que:

“La jerarquía del Hospital es matricial, entonces, tiene departamentos y los departamentos, a su vez, servicios y los comparte. Si el Hospital tiene más o menos once departamentos (...) todos (los médicos) son (...) docentes UCLA (...) Todos son docentes de nosotros (...) y los jefes de servicios también, la mayoría son profesores de nosotros...” (Entrevista)

El aseguramiento de la prosecución pudiera ser el objetivo central de la Dirección de la Escuela, por lo cual las estrategias de resiliencia y las prácticas de resistencia se han concentrado en mantener abierto los canales de comunicación y los espacios de acuerdo entre la Escuela y el Hospital. Una práctica de negociación para cumplir con la misión institucional.



## Prácticas emergentes

En el caso UNEXPO, la primera práctica emergente surge de la fortaleza que significa APRENDER HACIENDO, lo cual ha permitido transitar una ruta que permita asegurar, en los actuales

“La misión de nosotros es que ud. aprenda, pero aprenda haciendo; entonces, si no lo puede hacer aquí en la universidad, hágalo en la calle, pero hágalo y nosotros se lo evaluamos, así que tenemos a todo el mundo en la calle.” (Entrevista)

Con ello, los espacios de aprendizaje (la calle), se unen con el espacio institucional de enseñanza. Allí aparecen dos prácticas exitosas: la relación estratégica con el sector productivo y la reorientación del servicio comunitario. El primero genera un “ingreso que

nosotros tenemos adicional por una vez que hagamos un encuentro y una vez que ellos llegamos a un convenio de que las gentes de las empresas nos observan que nosotros los podemos ayudar en ciertos servicios que podemos darles” (Entrevista)

Y el segundo, se transforma en un servicio técnico que genera ingresos:

“Mis estudiantes de servicio comunitario salen a pintar tableros en un mercado, salen a arreglar un cableado, salen a mejorar las condiciones del agua de un vertedero que las personas estén consumiendo, (...) es puro trabajo técnico”

En términos de la misión formativa ¿cómo inciden estas estrategias en el ámbito académico? Afirma la vicerrectora:

“Nosotros hacemos prototipos (...) si el estudiante (...) no presenta un prototipo no se puede graduar. (...) (el costo de los materiales) antes lo asumíamos entre todos!, entre el gobierno, el sector productivo y social, (...) entonces nosotros a esas empresas, le solicitamos materia prima”

Pero ahora, a las empresas que participan en los convenios “les cobramos el servicio a ellos por eso, pero no se lo cobramos en plata (...) se lo cobramos en servicios, (...) reactivos...” Pero también es formación técnica, a través de cursos, talleres y diplomados para los trabajadores de dichas empresas. Y en cuanto a talleres y laboratorios, la alianza establecida permite superar las exigencias de mantenimiento de esos ambientes en la universidad. Dice la Vicerrectora:

“Cuando estaban todos los laboratorios, todos los talleres funcionando habíamos dejado de hacer las practicas, pero hoy en día no, hoy en día le solicitamos a las gentes de las empresas y hacemos visitas guiadas, vamos a DUSA, vamos a METROACERO, vamos a (...) HIDROLARA (...) hacemos la práctica allá en la empresa con los profesores” (Entrevista)

La respuesta de la UNEXPO, bajo el liderazgo de sus autoridades académicas ha sido aprovechar su modelo formativo en el campo de las ingenierías para fortalecer sus relaciones con el entorno productivo regional, dándole seguridad de culminación a sus estudiantes, enseñándolos a aprender haciendo y manejando la incertidumbre como el nuevo escenario de actuación institucional. Como lo afirma la entrevistada:

“Esta situación me ha enseñado a que lo que no se pueda hacer hoy, se puede hacer mañana. (...)Teniendo la responsabilidad de hacerlo, jamás eso me hubiera pasado por la cabeza, pero yo he tenido que aprender y me la tomo con soda. Le digo al cerebro, bueno yo creo que esto me lo mandó Dios (...) para que yo (...) no me estuviera forzando tanto y lo mejor es lo que sucede.” (Entrevista)

En el caso de la UPEL, el desafío que se plantea el Director Decano, Prof. Silva es “...buscar otras maneras de hacer las universidades sustentables”, para lo cual la ruta a seguir en la UPEL ha sido la Extensión Universitaria y la propuesta la de diseñar PROYECTOS PEDAGÓGICOS SUSTENTABLES, es decir, autofinanciado. Para el Prof. Silva:

“Extensión... tiene la particularidad, que como tienen sus políticas claras, puede jugar con las fechas, con los momentos, extensión puede dar respuestas inmediatas a la comunidad” (Entrevista)

Una de esas políticas es la existencia del Fondo de Extensión (FONDEX) y áreas como Educación Técnica, cuyos alumnos pueden hacer una doble pasantía, lo cual es este momento de crisis presupuestaria puede ser una fortaleza institucional. Así lo explica, con un ejemplo:

“Nosotros formamos profesores de mecánica, de electrónica, de electricidad, de agropecuaria y de comercio, (...) y ellos son los únicos que hacen doble pasantías, hacen las pasantías en los liceos como todos los profesores (...) Pero también hacen pasantías (...) en la empresas (...) entonces, hay expertos soldadores” (Entrevista)

¿Dónde aparecen manifestaciones de una práctica emergente, a partir de estos postulados? El Decano expone varios escenarios: reducir la carrera docente a cuatro años y activar un sistema de ACREDITACIÓN DE ESTUDIOS POR EXPERIENCIA, para alumnos de instituciones de educación técnica secundaria y del Conservatorio de Música. El testimonio de esta nueva práctica es la siguiente:

“...si tú eres un (...) técnico mecánico es porque sabes soldar, sabes frezar; cuando vengas al Pedagógico para estudiar Educación Técnica (...) esta (asignatura) ya la tienes aprobada por experiencia”

Y en cuanto a la Educación Musical que dicta la UPEL y los egresados del Conservatorio de Música, señala el Profesor Silva: “La relación con los Conservatorios se desborda, porque lo que hicimos fue acreditarle sus aprendizajes”. (Entrevista)

Otras áreas sujetas a nuevas prácticas emergentes son: Diseño de “Diplomados en línea (...) (para la) gente que (se) ha ido a otros países...” y la reorientación del Servicio Comunitario, bajo la siguiente orientación:

“El servicio comunitario (...) háganmelo aquí (...) hagan los curso motivacionales aquí, los cursos de emprendedores aquí y después que estemos (...) nosotros como IPB así bien fuertes, vamos pues para las comunidades” (Entrevista)

En cuanto al IUJO, la ruta que se ha venido transitando ha sido la creación de la UNIDAD PRODUCTIVA PEDAGOGICA a partir de una primera experiencia en el área de salud, donde el IUJO estableció un acuerdo estratégico con instituciones prestadoras de servicios de salud, como ASCARDIO y Clínica Razzeti, y empresas del área como Philips y Yoma, lo que ha permitido darle un enfoque productivo a la Pasantía Estudiantil, resolviendo problemas y

recibiendo por ello una remuneración por el servicio prestado que se distribuye entre la institución y el pasante.

Pero lo más destacado del IUJO es su mantenimiento como una institución en pleno funcionamiento académico, con sus edificaciones en buen estado, aulas con alumnos y una cultura organizacional de

compromiso, excelencia y calidad que se ha mantenido en el tiempo, por encima del estancamiento de la ayuda oficial al instituto y la caída de los sueldos. Para la Directora del IUJO, lo principal es tratar al alumno como una persona humana y generar un buen clima organizacional. Así lo resume la Prof. Herlinda:

“... los mismos muchachos aquí te hablan de la “cultura IUJO” porque mucha gente se hace la pregunta cómo hacen, cómo hacen para tener esto así, y nos hemos puesto a indagar a reflexionar y nosotros hablamos de que hay una cultura que se llama “IUJO Barquisimeto”, que tiene que ver con clima, tiene que ver con la organización, tiene que ver con valores, tiene que ver con la misión, tiene que ver con la identidad...” (Entrevista)

El espacio institucional para ello son los Consejos Docentes, que más allá de su naturaleza administrativa se han transformado en espacios de formación para general una gerencia universitaria colegiada, fundada en el trabajo en equipo y un ambiente de espiritualidad que nace de la vocación por la enseñanza. Para la Directora:

***“... la espiritualidad tiene que ver con la identidad y la misión, yo creo que son las tres claves del éxito de una gestión....”***

Hay allí, una práctica gerencial exitosa que se refleja en la estabilidad de una institución cuya labor formativa está dirigida a los sectores populares en carreras de técnico superior, pero con una filosofía educativa que busca “hacer vida universitaria en tres áreas que nosotros denominamos lo académico, lo complementario y la gestión.” De esa gestión entendida “como esa capacidad o esa competencia de generar las condiciones para que el acto académico, el acto formativo o el acto educativo se pueda dar...” Es decir, la gestión como liderazgo espiritual y como servicio.

Esta dimensión de la gerencia es la que también está presente en las estrategias llevadas a cabo por la Profesora Aymara Hernández en la Dirección de la Escuela de Medicina, donde la práctica de la negociación con fines superiores, adecuados a la misión institucional de formar médicos, ha generado una serie de aprendizajes resilientes, en tanto

que son acciones dirigidas a superar la percepción de catástrofe que viven cotidianamente los miembros de la comunidad universitaria, a través del ejercicio de prácticas gerenciales exitosas que han permitido mantener funcionando los procesos académicos de la Universidad y del mismo Hospital. Dice la Directora, como un ejemplo:

***“Hemos logrado negociar, yo te ayudo con el servicio de emergencias para que funcione, por ejemplo, (...) yo te ayudo con los indicadores...”***



Pero, se trata de un concepto de gerencia que va más allá del manejo ordinario de los recursos humanos o materiales. Es una gerencia que tiene que partir de oír a las personas y tomar en cuenta sus problemas. Debe ir a la persona. Ese es aprendizaje y la práctica emergente, que corrobora el siguiente testimonio:

“... toca oír, desde problemas personales, (...) o de orden extra institucional, hasta los problemas institucionales, porque ha habido un quebranto del carácter de la gente. La gente está más sensible, se enfrenta con más facilidad... Una cosa que me ha enseñado estar en esto, es entender la negociación, entenderla como una estrategia” (Entrevista)

De estas prácticas resilientes se aprecian iniciativas emergentes, más que prácticas emergentes, ya que la universidad también requiere cambios que pasan por la necesidad de evaluar la pertinencia del tipo de universidad que requiere el país en los actuales momentos. Dice la Prof. Hernández:

“La universidad tiene que reconstruirse, la universidad tiene que reconstruir casi todos sus procesos porque necesita responder más rápido a la realidad”

Y enumera parte de esos temas y procesos que deben evaluarse: Con su entorno más inmediato, sus relaciones con el Hospital Antonio María Pineda: Para ella: “La universidad debería colaborar con la eficiencia y la eficacia de los servicios...”

En relación a la formación del médico, promover “una medicina más colectiva”, en el sentido de que los departamentos debieran trabajar más en conjunto, “que un paciente no es problema de un médico y nadie lo puede tocar porque ya ese médico lo tocó, que ese paciente se convierta en el de todos nosotros, cuando estamos haciendo el trabajo, y que eso hay que enseñárselo a los muchachos.” Profundizar en la formación de un médico comunitario, según la tradición de la UCLA, ya que:

“Nosotros fuimos los primeros que fuimos en el país comunitarios pues, comenzamos a incluir las ciencias sociales dentro de la formación del médico, eso no existía (...), un médico formado en la realidad de la salud, en las instituciones de salud, con las comunidades...” (Entrevista)

Y en cuanto a la estructura curricular vigente: “disminuir el tiempo de duración de la carrera, porque es la carrera de medicina que más dura, innecesariamente...” (Entrevista)

## II) Buenas prácticas de la gestión académica

Para el registro de prácticas exitosas de gestión académica los informantes consultados fueron la Profesora Maritza Torres Samuel, cuya práctica de gestión académica está referida a la creación y coordinación de la Red de Revistas Científicas de la UCLA, en formato digital, la Profesora Profesora Karla Flores, coordinadora de la Maestría en Educación Mención Investigación Educativa en la UPEL y la Profesora Ana Hilda Duque, Coordinadora del Programa de Educación Musical de la UPEL.

En el caso de la UCLA, la Profesora Maritza Torres relata el proceso de creación de la Red de Revistas Científicas de la UCLA a partir de la caída de los indicadores de producción científica de

la universidad, entre otros factores, por la crisis presupuestaria que significó la paralización y en algunos casos el cierre de muchas revistas por el alto de su edición física y la obsolescencia de la plataforma que servía de repositorio de la UCLA.

El reto en 2018, señala la entrevistada, fue iniciar un proyecto de migración de Ciencia y Tecnología, revista científica arbitrada e indexada del Decanato de Ciencia y Tecnología, junto a 15 revistas de la UCLA a la plataforma *open journal system*. Las dificultades que se debieron enfrentar y el éxito del proyecto puede calificarse como una

práctica emergente exitosa, ya que la actitud de resistencia de no dejar perder las revistas por las carencias de infraestructura tecnológica y de recursos financieros, llevaron a construir nuevas alianzas y a la poner en práctica una gestión académica con importantes aprendizajes resilientes, como los que señala la Prof. Torres con este testimonio:

“... trabajando en este proyecto de investigación de visibilidad científica encontramos en uno de los artículos que está publicado (en la revista colombiana) (...) (que) el modelo es la tríada, una tríada de visibilidad científica que está conformada por la universidad, el investigador y las publicaciones” (Entrevista)

La ganancia de esta práctica gerencial en el campo académico es múltiple: En primer lugar, la integración de los directorios de cada revista en la Red de Revistas Científicas de la UCLA, bajo la coordinación de la Profesora Torres. La revaloración de la Biblioteca de la UCLA como principal repositorio institucional en “la ruta verde a nivel de los expertos internacionales de visibilidad científica.” En tercer lugar, el ingreso de la Red a *Open Journal System (OJS)*, cuya importancia, según la entrevistada, es porque

se trata de “... la plataforma en las cuales están visibles las revistas científicas a nivel internacional, es una plataforma de software abierto que todas las revistas conocidas están allí...”, lo cual garantiza la visibilidad de la producción científica e intelectual de la UCLA en el mundo académico global. Y como práctica gerencial emergente, el descubrimiento de la GERENCIA DEL CAMBIO, entendida de la siguiente manera:

“Cuando se habla de gerencia del cambio se habla de lo que es la urgencia, comunicar la urgencia y la participación. Esos son los tres elementos fundamentales para la gerencia del cambio: en ese momento teníamos la urgencia, era necesario, indispensable hacerlo porque si no quedábamos por fuera...” (Entrevista)

La Profesora Karla Flores, coordinadora de la Maestría en Educación, Mención Investigación Educativa, de la UPEL. El problema expuesto por la entrevistada parte de la abrupta caída de la matrícula en los programas de maestría, la retención de alumnos en el doctorado que no culminan su tesis y la baja remuneración para el pago de los docentes de postgrado.

Las estrategias de resistencia inicial han sido: Organizar “cursos y talleres gratuitos a los participantes para ir motivándolos que continúen su proceso, por ejemplo, talleres sobre redacción de artículos científicos”, para evitar la fuga y recurrir al uso de la virtualidad.

Esta última estrategia ha significado trabajar en “la construcción de entornos virtuales, el uso de redes sociales para informar a los participantes, el empleo del correo electrónico para informar a los participantes lo que se requiere en la maestría.” Y del lado de los docentes, iniciar programas de capacitación para el uso de esas tecnologías, con el propósito de contar con excelentes profesores y ofrecer la continuidad y culminación de sus estudios a aquellos profesionales que dejaron sus estudios y se encuentran dentro o fuera del país.

Se trata de una estrategia de resistencia y una mirada al futuro inmediato que de contar con los apoyos necesarios puede transformarse en una práctica de gestión académica emergente, al poner los programas de maestría y doctorado en línea para estudiantes que ya no pueden asistir a las aulas y pueden hacerlo por entornos virtuales y bajo la modalidad a distancia.

Para la Profesora Flórez hay dificultades normativas y de infraestructura que conspiran con la ejecución de esta ruta tiene como contrapeso la fortaleza institucional que es el reconocimiento que tiene la UPEL y sus profesores como expertos en el área educacional. Esa ventaja cuenta a la hora de competir con otras ofertas que puedan existir en el medio educativo superior nacional e internacional.

Finalmente, la Profesora Ana Hilda Castejón, Coordinadora del Programa de Educación de la UPEL-IPB, quien ha desarrollado desde 2015 sus actividades académicas como Proyectos de Extensión en el Currículo, entendidos, según sus palabras, como aquella:

“... actividad que permea todo el currículo, que tiene una presencia obligatoria dentro del currículum y viene a ser algo lo que es equivalente al servicio comunitario pero no hacia la comunidad sino hacia la misma formación del estudiante...”

Esta actividad le ha permitido a la UPEL incorporar la extensión como un eje curricular en la formación del docente. Ella explica que la Subdirección de Extensión tiene sus subprogramas, que son: Extensión sociocultural; Tecnología de Información y Comunicación; Extensión académica, que es lo que tiene que ver con talleres y diplomados. Estos programas no tienen evaluación y se dictan para la comunidad, mientras que lo nuevo de los proyectos de extensión del currículo es que están integrados a la formación del docente como unidades curriculares.

Dos proyectos se llevan adelante en este momento: **1) Identidad universitaria UPELISTA**, dirigido a toda la comunidad universitaria; y **2) Expresiones de la cultura larense**, coordinado por la Prof. Castejón desde el 2019. Este proyecto ha permitido incorporar cultores y trabajar con el Gabinete de Cultura de la Zona Educativa del estado

Lara. La Zona Educativa aporta los maestros en ejercicio y la Universidad, los maestros en formación. Este tipo de proyecto es muy pertinente en la actualidad porque enfrentar el desarraigo que se aprecia en la población, en especial, los sectores más jóvenes, y el desconocimiento de sus valores culturales locales y regionales.

Lo emergente de este tipo de práctica es el ambiente de extensión en el que se desenvuelve. Para la Profesora Castejón, se trata de un redescubrimiento y valoración de la extensión universitaria y una marea de enfrentar la crisis que vive la universidad, sin dejar de hacer lo que corresponde en el terreno de la formación docente, contando con recursos del entorno social de la universidad y con impacto en la formación del docente que egresa de la UPEL, más identificado con la cultura de su país y de su región.

A partir de esta experiencia la entrevistada resume los aprendizajes resilientes obtenidos, de la siguiente manera:

“Primero que nada mantener activa la universidad, (ya que) la actividad es fundamental, el encuentro humano es fundamental; y cuando hablamos de reinventarnos, (...) lo que sí siempre tenemos que tener presente es el propósito de reinventarnos”

Y ese propósito es continuar proporcionando una educación de calidad al estudiante que sigue asistiendo a las aulas de la UPEL, por encima de todas las limitaciones y dificultades y, con ello, mantener abierta y activa a la Universidad.

## Consideraciones finales

A pesar de la profunda crisis que actualmente afecta el funcionamiento de la universidad venezolana, tanto autoridades en los diversos niveles gerenciales, como docentes e investigadores han tomado el camino de mantener viva la universidad. En ese sentido, frente a la crisis han venido apareciendo embriones de prácticas emergentes que buscan reconstruir la universidad venezolana desde posturas prácticas y nuevos paradigmas orientados por los cambios que hoy se viven a escala del mundo global.

En las entrevistas realizadas han aparecido términos como reinvenición de la universidad, gestión colegiada, integración universitaria, que lleva a una necesaria revisión de la pertinencia de la institución universitaria frente al país. A ello se suma la necesaria actualización del compromiso institucional con la producción de ciencia y tecnología, lo cual pasa por la defensa del patrimonio humano que significa el cuerpo docente formado en décadas y que ha tenido que huir del país por razones de sobrevivencia económica.

Todo ello está presente en las entrevistas realizadas con el fin de reconocer aquellas prácticas exitosas y en muchos casos emergentes que permiten explicar porque algunos docentes se han quedado laborando en las instituciones universitarias. Efectivamente, hay individualidades y pequeños grupos de docentes, alumnos y autoridades universitarias que están asumiendo la crisis como un reto y como una oportunidad.

Primero, han resistido al impacto del déficit presupuestario crónico, el deterioro de las infraestructuras universitarias y el colapso de los servicios estudiantiles para luego, progresivamente, y con estrategias de sobrevivencia personal e institucional, empezar a desarrollar prácticas de gerencia y de gestión académica que son las que se recogen en este informe. Hay mucho que hacer y reconocer.

Pero hay que ir al interior de la institución universitaria para reconocer, visibilizar y fortalecer esas iniciativas que prefiguran la universidad venezolana que viene, la universidad que resurgirá de esta crisis en la medida en que los universitarios asuman con conciencia y vocación de servicio, el reto de adaptarla a las nuevas exigencias del país y del mundo.

Contacto:  
fundacionladeshu@gmail.com

