



**LA GERENCIA Y  
EL SERVICIO COMUNITARIO  
UNIVERSITARIO**

Manuel Augusto Piñate Mendoza

## La Gerencia y el Servicio Comunitario Universitario

Manuel Augusto Piñate Mendoza  
Primera Edición: Noviembre, 2020  
Lugar: Turmero, Venezuela

Depósito Legal: pp200203AR289

ISBN: 1690-3064

Reservados todos los derechos conforme a la Ley



DISEÑO DE PORTADA: Manuel Piñate

DIAGRAMACIÓN: Crisálida Villegas G  
Nohelia Y. Alfonso V

FORMATO ELECTRÓNICO: Rosy León

Se permite la reproducción total o parcial del libro siempre que se indique expresamente la fuente.

## LA GERENCIA Y EL SERVICIO COMUNITARIO UNIVERSITARIO

---

### INDICE

	pp.
<b>PRESENTACIÓN.....</b>	<b><u>4</u></b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b><u>5</u></b>
<b>Capítulo Primero</b>	<b><u>7</u></b>
<b>SERVICIO COMUNITARIO UNIVERSITARIO.....</b>	
Práctica del servicio comunitario.....	<b><u>9</u></b>
Lo legal y establecido.....	<b><u>11</u></b>
<b>Capítulo Segundo</b>	<b><u>14</u></b>
<b>GERENCIA EDUCATIVA UNIVERSITARIA.....</b>	
Nociones Generales.....	<b><u>15</u></b>
Elementos-Funciones Gerenciales.....	<b><u>25</u></b>
Gerencia Participativa.....	<b><u>27</u></b>
<b>Capítulo Tercero</b>	<b><u>30</u></b>
<b>PROGRAMA DE SERVICIO COMUNITARIO. UN CASO DE ESTUDIO.....</b>	
Funcionamiento del Programa.....	<b><u>31</u></b>
Acciones de la Gerencia Universitaria.....	<b><u>42</u></b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b><u>51</u></b>
<b>SEMBLANZA DEL AUTOR.....</b>	<b><u>53</u></b>

### PRESENTACIÓN

El libro que se presenta tiene como finalidad contribuir con la educación de la sociedad en la cual nos desenvolvemos cotidianamente, de ahí que tiene plena justificación. Especialmente, en el caso de la gerencia del Programa de Servicio Comunitario en virtud de que la temática aborda no sólo un aspecto de la gerencia educativa, sino que también se busca impulsar un programa de servicio comunitario que pretende educar y sensibilizar acerca de las problemáticas sociales.

Hoy día la gerencia universitaria se ha convertido en un tema controvertido entre las instancias tradicionales autoritarias y una postura más horizontal y flexible. De ahí que en el texto, se abordan aspectos inherentes a los roles del gerente educativo y su participación dentro de proyectos y/o actividades que redunden en beneficios de las comunidades.

Es evidente que los gerentes deben de desarrollar el compromiso social de la labor educativa, guiar la acción, con el fin de transformar las instituciones y comunidades en espacios verdaderamente dialógicos, para lo cual deben estar inmersas en su contexto inmediato y ser actores para el cambio hacia una ciudadanía social, vinculada necesariamente a una perspectiva participativa inclusiva, como epicentro de una construcción de la convivencia comunitaria.

### INTRODUCCIÓN

Las empresas contemporáneas necesitan desarrollar la capacidad de adaptarse a los cambios que se producen en el ambiente o que procedentes de este afectan de alguna forma su desempeño. Tal es el caso, de las instituciones universitarias que tienen la capacidad de adaptación y transformación de acuerdo a las necesidades del entorno asegurando la competitividad mediante el desarrollo de una cultura corporativa centrada en valores.

Cabe destacar, que uno de los enfoques gerenciales de la educación es el de planificación estratégica propuesto por Caruci (2008) orientada al logro de los objetivos, venciendo la resistencia y el antagonismo mediante la participación de los interesados a través de acciones que tengan como norte el cumplimiento de las metas comunes.

Dentro de esta perspectiva la gerencia educativa no puede estar aislada a la sociedad en la cual está inserta por lo que en las universidades a partir del 2005, con la aprobación de la Ley del Servicio Comunitario del Estudiante Universitario, se comenzaron a desarrollar programas de servicios a la comunidad que permitan sensibilizar, vincular e incorporar a los futuros profesionales en los planes de desarrollo nacional, mediante su integración como miembro activo del colectivo social y del liderazgo de su comunidad.

## LA GERENCIA Y EL SERVICIO COMUNITARIO UNIVERSITARIO

---

En este sentido, el texto plantea la relación de la gerencia y el Servicio Comunitario Universitario, considerando los aportes de autores como Figueroa y Castillo (2009) y David (2010), entre otros, quienes se refieren a la gerencia participativa. Lo cual se contrasta con los resultados de un estudio de caso.

El libro se estructura en tres capítulos. El primero, Servicio Comunitario Universitario El segundo, Gerencia Educativa Universitaria. Por último, el tercero titulado Programa de Servicio Comunitario. Un Caso de Estudio.

### Capítulo Primero

#### SERVICIO COMUNITARIO UNIVERSITARIO



El Servicio Comunitario en la educación universitaria tiene como norte, extender a la sociedad, los beneficios de la ciencia, técnica y cultura, a través de la incorporación del estudiante a la realidad laboral y social que le permita sensibilizarse, desarrollar y fortalecer valores morales y éticos. Con estas premisas podrá desempeñarse como un profesional, con elevada vocación de servicio, característica del ciudadano crítico y participativo que reclama la sociedad contemporánea.

La incorporación de los estudiantes a la realidad laboral y social debe ser orientada por una gerencia universitaria que se involucre de manera directa y participativa con la comunidad, con miras a su desarrollo social y económico. Por consiguiente, las diversas instituciones universitarias con la puesta en práctica de la Ley de Servicio Comunitario Universitario (2005) ha tenido que adecuar su gerencia para buscar alternativas que coadyuven a

## LA GERENCIA Y EL SERVICIO COMUNITARIO UNIVERSITARIO

---

que la comunidad académica se integre activamente dentro de las comunidades de su entorno, mediante de un sinfín de programas de servicio comunitario, con el objetivo de brindarle a la sociedad las soluciones pertinentes a sus necesidades.

En efecto, la Ley de Servicio Comunitario Universitario se fundamenta en una serie de principios con el fin de que las instituciones universitarias creen vínculos estrechos con las comunidades, instancias públicas o privadas de la región y/o país, para solucionar problemáticas existentes en una determinada localidad.

Tal cual lo como expresa el artículo 7 de la mencionada norma jurídica, el sentido de fomentar en el estudiante, la solidaridad y el compromiso con la comunidad como norma ética y ciudadana, mediante un acto de reciprocidad con la sociedad. Lo que permite enriquecer la educación universidad, a través del aprendizaje servicio, con la aplicación de los conocimientos adquiridos durante la formación académica, artística, cultural y deportiva. De esta forma se pretende integrar las instituciones de educación superior con la comunidad, para contribuir al desarrollo de la sociedad venezolana. Así como formar, a través del aprendizaje servicio, el capital social en el país.

En relación a lo antes expuesto, se destaca que el Servicio Comunitario tiene también como objetivo crear bienestar social en un proceso de aprendizaje cooperativo y colaborativo, de acuerdo con lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).



### **Práctica del Servicio Comunitario**

Las universidades venezolanas han buscado crear diferentes programas que sigan las directrices jurídicas de la mencionada Ley y es en este aspecto, donde los gerentes universitarios deben ser activos, proactivos y partícipes en la planificación de actividades que se orienten hacia proyectos que redunden en beneficios de los ciudadanos con miras a la resolución de problemáticas comunitarios.

Tal es el caso, de la Universidad caso de estudio, que en los diferentes Decanatos y Escuela se han realizado diagnósticos de las diversas problemáticas de las comunidades aledañas, ofreciendo un conjunto de posibilidades al estudiante, lo cual no descarta que ellos mismos puedan ubicar situaciones problemáticas de su interés. Específicamente la Escuela de Comunicación Social brinda al estudiante una variedad de programas de servicio comunitario de libre elección y por el cual se sienta motivado a participar, atendiendo la necesidad comunicacional, que le permita ayudar a solventar la problemática existente en la comunidad.

En tal sentido, los gerentes universitarios deben motivar a los estudiantes a ser partícipes de un servicio comunitario que busque educar y orientar en diferentes temas de interés público. Es por eso, que el papel que juegan en el contexto universitario es fundamental para la sensibilización y concienciación de los futuros profesionales quienes dentro de los parámetros

jurídicos deben de asumir una actitud de participación activa dentro de las problemáticas sociales.

No obstante, la gerencia en todos los niveles dentro de sus múltiples actividades no logra, posiblemente por razones de tiempo e incluso motivación, efectuar acciones que impulsen programas y actividades que impliquen la orientación y/o información de estudiantes en diferentes áreas de interés social. Lo cual no permite que el servicio comunitario cristalice sus objetivos para los cuales fue creado.

La situación expuesta anteriormente, puede ocasionar consecuencias negativas para el Programa de Servicio Comunitario y para la formación del estudiante, ya que se estaría frente a una gerencia universitaria aislada de las realidades, que aún con la existencia de un programa de servicio comunitario, no es partícipe activa de las acciones y actividades planificadas, lo cual a largo plazo puede generar que la universidad pudiese convertirse en un sistema integrado por profesionales no humanizados, sin sentido de fomento de valores y principios que conduzcan a desarrollar personas educadas de manera integral con sensibilidad hacia la problemática social.

En la realidad anterior pudiesen estar interviniendo múltiples y variadas situaciones, tales como tanto estudiantes como docentes no han captado la verdadera esencia del programa de servicio comunitario y las potencialidades que este pudiera representar para la comunidad. Los estudiantes lo ven como un requisito más para optar al grado. Los profesores

tal vez no tengan la suficiente preparación para asumir la función de compartir la docencia con la labor social; así como falta de tiempo y de recursos, entre otros. Por otra parte, las comunidades se quejan que las universidades y sus actores sólo se acercan a estas a elaborar los diagnósticos, pero posteriormente no regresan a devolver los productos de los estudios realizados.

Evidente, toda estas situaciones tienen su raíz en una gerencia despreocupada o desconocedora de la relevancia del servicio comunitario, la dificultad para asumirlo como un programa institucional. Depende más bien del interés de la escuela, facultad e incluso de los mismos profesores. Incluso, en algunos casos son los estudiantes que por sus propios medios logran solventar este requisito. En el caso, que la Universidad asuma el programa de servicio comunitario como parte de planificación institucional, no hace seguimiento de sus procesos y productos.

### **Lo legal y establecido**

El servicio comunitario es la actividad social y educativa que los estudiantes de pregrado deben desarrollar en las comunidades. De acuerdo a Figueroa y Salvador (2009) se basa “en el compromiso que tienen los institutos de educación superior para integrarse al entorno social, mediante la aplicación de los conocimientos científicos, técnicos, culturales, deportivos y humanísticos adquiridos por los estudiantes durante su formación académica” (p. 35).

## LA GERENCIA Y EL SERVICIO COMUNITARIO UNIVERSITARIO

---

En el momento de la promulgación de la Ley del Servicio Comunitario del Estudiante de Educación Superior (2005), la Universidad Bicentaria de Aragua emitió un Reglamento para establecer las bases del funcionamiento del servicio comunitario dentro de la institución, así como las funciones de coordinación y tutoría que deben desempeñar los docentes de cada una de las carreras, todo ello en miras a cumplir las etapas de sensibilización, conceptualización e instrumentación del proyecto de acción comunitaria.

El servicio comunitario que realiza el estudiante a través de una planificación ideada y/o asignada por un docente universitario, conocedor de la realidad contextual, lo solidariza, lo sensibiliza e identifica con la comunidad; tal como se expresa, en el artículo 7 de la Ley del Servicio Comunitario del Estudiante Superior (ob.cit) cuando reza los fines que este persigue.

Por su parte, la Norma Legal del Servicio Comunitario establece que los estudiantes de la Universidad Bicentaria de Aragua deben haber aprobado por lo menos el 50% del total de la carga académica de la carrera y, además, aprobar un curso de inducción que efectúen los coordinadores de este servicio, para ofrecerle a los estudiantes las herramientas necesarias para que éstos participen activamente en el diseño, desarrollo y ejecución de los proyectos de Servicio Comunitario presentados por la institución.

## LA GERENCIA Y EL SERVICIO COMUNITARIO UNIVERSITARIO

---

Cabe destacar, que el Servicio Comunitario de la Universidad Bicentenario de Aragua, con base en la Ley, deberá presentarse en forma regular y continua en un lapso no menos de tres meses y no mayor a dos años. El número de horas que demandará, será determinado por las características del proyecto al que esté adscrito el estudiante, pero en ningún caso será inferior a 120 horas.

## Capítulo Segundo

### GERENCIA EDUCATIVA UNIVERSITARIA



David (2010) señala que la gerencia es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. Estos, se logran bajo la coordinación de diversos recursos administrativos y operativos en los cuales se desarrollan acciones enmarcadas en lo procesos de planificación, organización, dirección y control a fin de lograr metas establecidas.

La gerencia educativa debe buscar responder a la satisfacción de necesidades reales y ser un impulsor del dinamismo interno de las unidades educativas, porque el capital más importante lo constituyen las acciones de los principales actores educativos que multiplican los esfuerzos tomando en cuenta los aspectos relevantes que influyen en las prácticas cotidianas, las experiencias, el reconocimiento de su contexto y las problemáticas a las que se enfrentan.

### **Nociones gerenciales**

La gerencia debe ser el proceso de lograr que la gente se auto dirija. Los mejores gerentes son aquellos que logran que los miembros de su equipo hagan lo que se supone tienen que hacer gustosamente y no por que ha tenido que decírselo. En relación con este último se puede definir igualmente como un cargo que ocupa el director de una empresa el cual tiene dentro de sus múltiples funciones representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planificación, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

El término gerencia es difícil de definir, significa cosas diferentes para las personas, algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores, gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo. Constituye la gerencia un tema de interés principal en la conducción de las empresas e instituciones educativas. La gerencia es ineludible para toda persona responsable de la tarea de conducción en el sistema educativo público o privado en todos los niveles: básica, media y superior.

La palabra gerencia se utiliza para denominar al conjunto de empleados de alta calificación que se encarga de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa. El término también permite referirse al cargo que ocupa el director general (o gerente) de la empresa, quien cumple con

distintas funciones: coordinar los recursos internos, representar a la compañía frente a terceros y controlar las metas y objetivos.

Se supone que la gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio. Es la unidad de la empresa que se encarga de que los integrantes del grupo subordinen sus deseos individuales para alcanzar los objetivos comunes. Para eso, la gerencia debe aportar su liderazgo, conducción y capacidad de coordinación.

Un gerente suele cumplir con cuatro funciones simultáneas: el planeamiento (se establece un plan con los medios necesarios para cumplir con los objetivos), la organización (se determina cómo se llevará adelante la concreción de los planes elaborados en el planeamiento), la dirección (que se relaciona con la motivación, el liderazgo y la actuación) y el control (su propósito es medir, en forma cualitativa y cuantitativa, la ejecución de los planes y su éxito).

Como gerente necesita diversas competencias, entrenador, establecedor de estándares, evaluador de desenvolvimiento, elogiador, maestro, motivador y muchos más. Debe tomar con seriedad de la carga con esa gente. Uno de los peligros que enfrenta aquel que arribó a la gerencia hace poco, es que podría estar dirigiendo a alguien que realiza su vieja tarea.

Significa entonces, que en la gestión de las organizaciones se requiere que cada miembro de la organización se haga más responsable por los la planeación y los resultados de su trabajo y tenga más poder para tomar



las decisiones necesarias para lograr hacer su trabajo. Desde hace algún tiempo, el concepto de desarrollo basado en competencias ha tomado un gran interés. Desde el desarrollo de personal técnico hasta el desarrollo del liderazgo en gerentes y ejecutivos. Todas estas estrategias son necesarias para competir en un mundo globalizado, tecnificado y rápidamente cambiante. Se entiende entonces la necesidad de que las organizaciones se preocupen por identificar y desarrollar una base de competencias clave.

Las competencias son comportamientos asociados a la experiencia, los conocimientos y las capacidades emocionales. Las competencias de gestión están asociadas en el campo laboral con destrezas gerenciales y son básicamente procesos aprendidos a través de la vida y convertidos en hábitos mediante comportamientos repetitivos que se van incorporando en las personas para lograr los resultados que se esperan.

El determinar cuáles son las competencias que una empresa necesita para alinear gente con estrategias, cual es la mejor forma de desarrollarlas, como se evalúan, son planteamientos que deben realizar y responder los líderes encargados de las organizaciones. Esto implica definir las competencias que los niveles gerenciales deben incorporar a su práctica laboral, pues estas son aprendidas y la persona puede desarrollarlas a través de diferentes estímulos. Las organizaciones deben establecer mecanismos para medirlas y, así, proyectar su potencial y correcto desarrollo.

Las competencias son comportamientos asociados a la experiencia, los conocimientos y las capacidades emocionales. Las competencias de gestión están asociadas en el campo laboral con destrezas gerenciales y son básicamente procesos aprendidos a través de la vida y convertidos en hábitos mediante comportamientos repetitivos que se van incorporando en las personas para lograr los resultados que se esperan.

De manera que, la comunicación juega un papel importante en las organizaciones, aún más, cuando la misma es efectiva. Así que los gerentes deben contar con habilidades comunicativas especiales que les ayude a desempeñarse eficientemente en sus sitios de trabajo. En consecuencia, en la vida de los seres humanos la comunicación juega un papel importante, porque a través de esta se puede interactuar con otras personas y con el entorno, es por medio de las palabras como nos comunicamos, pensamos, nos expresamos, opinamos, reflexionamos, a través de la comunicación efectiva se logra el gran propósito de transmitir o recibir, se codifican exitosamente los mensajes que son intercambiados.

Con referencia a lo anterior Espinoza (2011), señala que la comunicación efectiva ocurre de manera simultánea a través de dos vías, una verbal y la otra no verbal, esta última, se asocia con los ademanes, tono de voz, la postura del cuerpo, la gesticulaciones, entre otras. Así que este canal es importante porque debe entenderse con el verbal. Al mismo tiempo, menciona que la comunicación tiene un aspecto de contenido gerencial,

razón por la cual, se refiere a lo que se habla y relacional porque tiene ver con las personas. De la misma manera, para obtener una comunicación efectiva es conveniente ejercitar dos habilidades, la escucha activa si se quiere ser receptor y la expresión asertiva cuando se es emisor.

Por su parte Moreno (2009), expresa que para lograr una comunicación efectiva, es importante conocer la comunicación de forma integral, al igual que los mecanismos que certifiquen que el mensaje llegue correctamente al receptor y asegurarnos que fue recibido con éxito. Además, en la estrategia de comunicación es fundamental para la construcción de una visión compartida que oriente los esfuerzos hacia los mismos objetivos organizacionales y personales.

Al contrastar los postulados de los diferentes autores se percibe que Espinoza (2011) define de manera completa la comunicación, por ello es un elemento base gerencial importante para lograr los objetivos en las organizaciones, así que es considerado como el acto de darse a entender de manera correcta a través de ideas, emociones, lenguaje o sentimientos, así como la habilidad que puede ser fácilmente desarrollada y potenciada por los gerentes.

La labor de un gerente es variada y compleja, por lo que necesitan contar con ciertas habilidades para desempeñar los deberes y las actividades inherentes a su cargo. Entre otras deben desarrollar el liderazgo, que en nuestros días se ha convertido en un desafío, dentro de los tiempos que nos

toca vivir el liderazgo ha adquirido una relevancia fundamental. El medio educativo y cultural en el cual nos hallamos inmersos, en vez de fomentar la creación de líderes, fomenta, en cambio, el surgimiento de actitudes contrarias al liderazgo. Por ello debemos reflexionar y analizar cuáles son los recursos necesarios para el crecimiento del líder.

Ser líder no es, como erróneamente se cree, una capacidad personal para hacer que otros los sigan ciegamente. Un líder es, en cambio, la posibilidad y la decisión personal de comprometernos a ayudar a otros a utilizar en sus propias vidas el potencial creador que duerme dentro de ellas, de tal manera que puedan comportarse en función de sus propios principios y prioridades. Sin embargo, el liderazgo necesita hombres y mujeres dotados o revestidos de un blindaje que solo proyecte servicio; donde el liderazgo sea una construcción de la gente y para la gente. “Sólo con líderes comprometidos, lograremos la construcción de un mundo mejor” (Naranjo, 2008).

El liderazgo no tiene nada en relación con el buscar seguidores sino que se encuentra vinculado con la posibilidad de ayudar a otras personas a dar lo mejor de sí mismos en sus relaciones laborales y personales. El líder es un servidor y no alguien que ha de hacerse servir por supuestos seguidores. Ayudar a otros a descubrir quiénes son en verdad; cuál es su misión en la vida; conducirlos y acompañarlos en ese camino, es la única

tarea del liderazgo. Todo lo demás puede peligrosamente caer dentro de la manipulación con fines egoístas.

Para Robbins y Decenzo (2009), las habilidades gerenciales están relaciones con las acciones o comportamientos específicos que se esperan de un gerente. Estos involucran a personas y otros deberes que son de naturaleza informante o decisoria y llevan implícito el razonamiento y la ejecución. Según Crosby (1991) un gerente debe ser:

Un estudiante perpetuo: el flujo constante de información y las ideas cambiantes obligan al gerente a estudiar sin cesar; estando constantemente en busca de información.

Ético: el mejor atributo de un líder consiste en mostrar una conducta ética en cualquier circunstancia; quienes así se comportan gozan de la confianza y el respeto de los demás;

Siempre disponible: las personas sujetas a la influencia o al control de un gerente necesitan sentir que pueden acudir a él en el momento preciso;

Decidido: los subordinados establecen su propio nivel de decisión siguiendo el ejemplo del líder.

Enérgico: la energía es palpable en los individuos serios, esto funciona como un generador de confianza en los demás.

Fiable: un comportamiento estable es clave de la fiabilidad. Nada provoca la ineficiencia de una organización que el tener que estar adivinando aquello que puede agradar o desagradar al jefe.

Sensato: al convertirse en gerentes hay quienes sienten que el poder les autoriza a dejar de tratar con la realidad; llevan a cabo acciones aparentemente fundamentadas, pero que, en realidad pueden deteriorar la organización.

Modesto: resulta muy fácil llegar a la conclusión de que son el principio y el final de todo lo que acontece. Pueden desarrollar la idea de que ellos deben pensar en todo y de que no se les aprecia como es debido.

Apasionado: centrado en el trabajo es otra forma de decir apasionado en el mejor sentido.

Agradable: saben que no tienen que ser groseros para que los demás reconozcan su preeminencia.

Surge la necesidad de que los futuros gerentes aprendan a utilizar las capacidades del personal; siendo capaces de comunicarse, tomar decisiones, dirigir, crear un ambiente motivador y positivo, así como resolver conflictos, destacando las necesidades de liderazgo. Los líderes en las organizaciones deben ser capaces de adaptarse a los cambios, entender la historia, el entorno, la tecnología y a los empleados de la empresa. El elemento humano debe ser observado, interpretado y encauzado; así debe funcionar una gerencia y un liderazgo decisivo, siendo oportuno y de alta calidad en un mundo rápidamente cambiante.

La iniciativa es una cualidad personal o gerencial relacionada con la generación de proyectos, diseños, propuestas que permiten a los líderes causar emprendimientos, también anticiparse a través del dialogo o tomando decisiones sin recibir una instrucción previa. De modo que, tenerla implica una actitud proactiva, asumir las acciones tomadas, disposición para aprovechar las oportunidades, seguir de manera responsables los objetivos trazados, identificar las desviaciones propiciando acciones para su solución.

Con base en ello, uno de los fines de la gerencia educativa es generar un proceso de inclusión y participación de todos y cada uno de los actores involucrados de manera directa e indirecta dentro del proceso educativo. Por lo tanto, se hace imprescindible señalar que los actores son seres humanos, miembros de comunidades educativas, donde se construyen aprendizajes, tal como lo plantea Sánchez (2006) “si hablo de un proyecto de escuela, de un trabajo cooperativo de toda la comunidad, me estoy refiriendo, no sólo a los docentes enseñando a los alumnos sino a todos trabajando en el aprendizaje de todos” (p. 47).

Ahora bien, dentro del este contexto de la gerencia educativa, el rol del gerente uno de los más importantes puesto que, le va a permitir el buen desenvolvimiento de su quehacer, con respecto a las demás funciones que le compete desarrollar. Señala Rodríguez (2003) que “el gerente en el campo educativo tiene un papel transcendental en el presente y futuro de la sociedad venezolana pues es precisamente la acción gerencial lo que

posibilita el avance de la nación; la gerencia tiene en sus manos las riendas del desarrollo” (p. 39).

El gerente es la persona encargada de promover la productividad dentro de la organización que le corresponda dirigir, por lo que debe tener como objetivo la transformación o conservación de un entorno exitoso extrayendo al máximo de beneficio hacia la organización de todos los individuos que la rodea. Bajo esta concepción no se puede concebir a un gerente desconectado e incomunicado sino por el contrario funcionando con todos los miembros que forman parte de la organización o en el caso particular del quehacer educativo.

Dicho argumento queda ratificado por Nieves (2007) cuando expresa que el gerente debe asumir con responsabilidad su papel de crear un ambiente propicio para que todos cooperen en las metas de la institución y asumir el compromiso para la transformación de la realidad educativa a través de planificación de proyectos dirigidos hacia la escuela y comunidad.

Al respecto, Carrero (2013) realizó un estudio cuyo propósito fue analizar la gestión gerencial y el clima organizacional en los Liceos Bolivarianos. Se apoyó en la teoría de la gerencia participativa, producto de una investigación documental y de campo de nivel descriptivo, aplicando el método deductivo analítico, con una muestra de 25 docentes del Liceo Bolivariano San Francisco de Paola, ubicado en La Morita de Maracay, estado Aragua a quienes se les aplicó un cuestionario.



La información obtenida permitió concluir que se deben implementar estrategias gerenciales basadas en un clima organizacional cooperativo, interactivo, entendiendo al hombre como un verdadero ser humano, a los fines de que el logro de los objetivos y metas planteadas dentro de la institución educativa se puedan cumplir de manera exitosa. Lo planteado, evidencia lo fundamental de la gerencia en las instituciones educativas.

### **Elementos – Funciones Gerenciales**

Al momento de presidir y/o dirigir una organización o una parte de esta supone un conjunto de responsabilidades. Un gerente debe cumplir ciertas funciones o si se quiere ver desde otra perspectiva, debe desempeñar determinadas funciones divididas en roles. Para ello tiene que aprender y desarrollar algunas competencias. Además, familiarizarse con ciertos conceptos que operen como base filosófica de su conducta.

Un gerente ejecuta diversas funciones entre las cuales se destacan: planeamiento, organización, la integración y evaluación. Ciertos autores destacan, por lo menos, tres grupos de funciones que son esenciales para un proactivo trabajo gerencial. Este es el caso de David (2010) quien señala las siguientes funciones:

- La creación de un grupo de trabajo armónico donde el todo sea más que la suma de sus partes. Una entidad productiva que rinda más que la suma de los recursos incorporados a la misma.

- Ser proactivo. Armonizar en todas las decisiones y todos los actos los requerimientos del futuro inmediato y a largo plazo.

- Ejecutar sus tareas básicas. Fijar objetivos; derivar metas en cada área de objetivos; organizar tareas, actividades y personas; motivar y comunicar, controlar y evaluar; desarrollar a la gente y a sí mismo.

Partiendo de estas funciones que todo gerente debe realizar, Aguiar (2012) realizó una investigación utilizando como informantes clave a los cuatro coordinadores del servicio comunitario pertenecientes a las diferentes escuelas de la Universidad Bicentaria de Aragua, a quienes se les efectuó una entrevista y además se aplicó la técnica de la observación.

Los resultados permiten concluir que existe una desvinculación entre los integrantes de la institución universitaria y las comunidades, aun cuando se realizan actividades dentro de los programas de servicio comunitario, lo cual llevo al investigador a afirmar que el rol de la gerencia universitaria es fundamental para motivar a todos los integrantes y con ello garantizar acciones exitosas dentro de los servicios comunitarios.

Con base en lo anterior, se refleja en el siguiente cuadro, las funciones del gerente de acuerdo a varios autores, quienes lo clasifican en habilidades humanas, habilidades técnicas y habilidades conceptuales, encontrándose en todos aspectos en los cuales cada autor coincide.

**Cuadro 1**  
**Funciones del Gerente**

Autores Funciones	Donelly, Gibson e Ivancevich (2009)	Katz (2010)	Elementos Comunes
<b>Habilidades Humanas o de Trato Personal</b>	Para estos autores calificados como humanos y son un reflejo de su capacidad de liderazgo y una herramienta para trabajar, comunicarse y entender a los demás.	Es considerada como habilidades de trato personal y representan la capacidad de trabajar bien con otras personas.	En las habilidades humanas, ambos autores enfatizan la necesidad de la capacidad de tener el gerente para llevar a cabo los objetivos propuestos.
<b>Habilidades Técnicas</b>	Consiste en saber utilizar los conocimientos, procedimientos y recursos específicos para desempeñar el trabajo	Conocimientos y competencias en un campo especializado.	En las técnicas, ambos hablan del conocimiento que deben tener en el área de desarrollo.
<b>Habilidades Conceptuales</b>	Permite una visión de conjunto, de la complejidad del todo de la organización y de cómo las diferentes partes conforman la unidad.	Son las que deben poseer los gerentes para pensar, contemplar y comprender la organización.	Manejan una visión donde el gerente debe ser capaz de entender el todo de la organización.

Fuente: Elaborado propia

### **Gerencia Participativa**

Ferrer y Pelakais (2014) realizaron un trabajo que consistió en determinar las tendencias gerenciales contemporáneas que aplica la alta gerencia universitaria de la Universidad del Zulia en su gestión para la toma de decisiones en las instituciones de educación superior. La investigación fue de carácter descriptivo con una población censal de 34 docentes de la Universidad del Zulia.

Los resultados permitieron concluir que existe la necesidad de romper paradigmas en cuanto a la gerencia universitaria, generando el perfil de la gerencia deseable y como ésta debe ser partícipe en la planificación de actividades, en virtud de que en la actualidad se requiere de profesionales y gerentes integrales, con aptitudes y actitudes capaces de lograr la integración de todo el equipo de trabajo con miras a obtener resultados en consonancia con las metas educativas planteadas.

Con base en lo anteriormente expuesto, se menciona el concepto de gerencia participativa dado por Anthony (2000) que dice: “es el proceso por el cual se involucra a los trabajadores en la toma de decisiones que correspondían exclusivamente a los jefes” (p.50). No es un descubrimiento de esta época, pero no siempre existió algo de esta. A partir de la revolución industrial se puso énfasis en la dirección de los empleados, como si estos no tuvieran conocimiento alguno. Sólo interesaba usar y dirigir las manos del trabajador.

Por su parte, la gerencia participativa implica algo más que asignar tareas y se nutre de la oportunidad de compartir responsabilidades, en la mejor expresión del término. El gerente participativo distribuye cierto poder para recibir apoyo, esto genera acciones y produce resultados positivos y productivos para la institución. Cabe destacar, que el poder del mencionado gerente es compartido y resulta mucho más amplio por la sinergia del trabajo en conjunto.

De igual manera, según Tamayo (2013) todo emprendimiento humano se configura asimismo a través de un conjunto de acciones y actos interrelacionados que transitan por medio de múltiples dimensiones y a menudo tardan años en exhibir plenamente sus efectos mutuos.

Este argumento es reforzado por Álvarez, Díaz y Espinoza (2014) cuando indican que una gerencia participativa implica algo más que asignar tareas y se nutre de la oportunidad de compartir responsabilidades, en la mejor expresión del término, sin presiones que puedan limitar la autonomía y toma de decisiones compartidas. Los autores citados agregan que existen diversas actitudes que deben tomarse en cuenta para el desarrollo exitoso de un trabajo participativo exitoso los cuales son: actitud de escuchar, de colaboración y optimismo.

## Capítulo Tercero

### PROGRAMA DE SERVICIO COMUNITARIO. UN CASO DE ESTUDIO



El caso estudiado fue el Programa de Servicio Comunitario de la Escuela de Comunicación Social de una universidad privada venezolana. Los actores son los docentes gerentes y 160 estudiantes inscritos en el Programa de Servicio Comunitario durante los períodos académicos 2019-I con 55 estudiantes, 2019-II un total de 50 estudiantes y el 2019-III con 55 estudiantes, para un total de los 160 estudiantes considerados para la población, lo que se refleja en el cuadro 1.

**Cuadro 2**  
**Población**

Período Académico (Descripción)	Población
2019-I	55 estudiantes
2019-II	50 estudiantes
2019-III	55 estudiantes

Fuente: Elaboración propia.

## LA GERENCIA Y EL SERVICIO COMUNITARIO UNIVERSITARIO

---

Se empleó la técnica de la encuesta y de la entrevista, cuyos instrumentos fueron el cuestionario y el guion de entrevista respectivamente. El cuestionario constituido por 19 preguntas de opción múltiple dirigido a los estudiantes. Por su parte, el guion de entrevista de cinco preguntas fue aplicado a los gerentes del caso de estudio.

### Funcionamiento del Programa

El programa de Servicio Comunitario se estudió mediante dos dimensiones como lo son operatividad y proceso. La dimensión operatividad se abordó por medio de los indicadores cumplimiento del cronograma, tiempo de ejecución y evaluación del programa, medidos mediante los ítems del cuestionario aplicado para tal fin. Los resultados obtenidos se reflejan en los cuadros 3, 5, 6 y 7 presentados, a continuación.

**Cuadro 3**  
**Cumplimiento del cronograma**

Ítemes	MA		A		P	ED		TD		P
	F	%	F	%	Fav	F	%	F	%	Desf
1. Fases del cronograma que debe de cumplir en el Servicio Comunitario	10	6,25	101	63,55	69,8	49	30,20	0	0	30,2
2. Cumplimiento el cronograma del Servicio Comunitario	21	13,55	131	81,25	94,8	8	5,2	0	0	5,2
<b>Total</b>					<b>82,3</b>					<b>17,7</b>

Fuente: Elaboración propia

## LA GERENCIA Y EL SERVICIO COMUNITARIO UNIVERSITARIO

---

De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro 3, se evidencia que de un 69,8% de la población estudiantil manifiestan que se cumplen las fases del cronograma del programa de servicio comunitario, mientras que el 94,8% opinan que se cumple el cronograma previsto para el servicio comunitario. El promedio favorable obtenido 82,3% obtenido evidencia que es regular el cumplimiento del cronograma de acuerdo a la escala ad hoc asumida que se muestra a continuación y que se tomará como referencia para los venideros cuadros presentados.

**Cuadro 4**  
**Escala Ad Hoc**

% Favorable	Juicio Cualitativo
0-30	Muy Deficiente
31-60	Deficiente
61-90	Regular
91-100	Bueno

**Cuadro 5**  
**Tiempo de ejecución**

Items	MA		A		P	ED		TD		P
	F	%	F	%	Fav	F	%	F	%	Desf
1. Tiempos del desarrollo del Servicio Comunitario	152	94,80	0	0	94,8	6	4,16	2	1,04	5,2
2. Duración del Servicio Comunitario	152	94,80	8	5,2	100	0	0	0	0	0
Total					97,4					2,6

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro 5 se observa que el 94,8 % de los estudiantes encuestados señalan que los tiempos del desarrollo del Servicio Comunitario, son



## LA GERENCIA Y EL SERVICIO COMUNITARIO UNIVERSITARIO

---

adecuados. Por su parte, el 100% considera adecuada su duración. El promedio favorable obtenido 97,4% evidencia que es bueno el tiempo de ejecución del servicio comunitario que se cumple en la universidad caso de estudio.

**Cuadro 6**  
**Indicador evaluación del programa**

<b>Estrategias Evaluativas Aplicadas</b>		
<b>Ítemes</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Charla	0	0
Talleres	15	9,38
Jornada Informativa	8	5,20
Volanteo	0	0
Todas las Anteriores	137	85,43
<b>Desarrollo del Programa de Servicio Comunitario</b>		
Excelente	128	79,16
Bueno	24	15,64
Regular	8	5,20
Malo	0	0

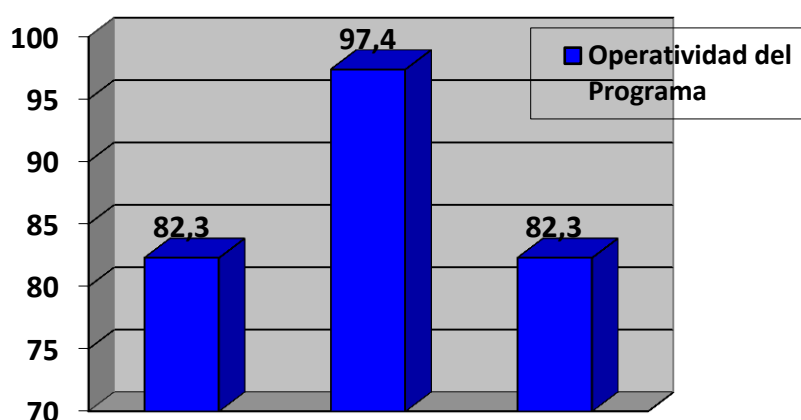
Fuente: Elaboración propia

En cuanto al cuadro 6 se evidencia que según el 85,43% de los encuestados se aplican estrategias variadas como charlas, talleres, jornadas informativas y volanteo. Así mismo un 79,16 % opina que el programa se desarrolla de forma excelente. El promedio favorable obtenido 82,3% evidencia que la evaluación que el programa se cumple de forma medianamente favorable, de acuerdo a la escala ad hoc asumida.

**Cuadro 7**  
**Dimensión funcionamiento del programa**

Indicadores	Porcentaje Favorable
Cumplimiento del cronograma	82,3
Tiempo de ejecución	97,4
Evaluación del programa	82,3
<b>Promedio</b>	<b>87,3</b>

Fuente: Elaboración propia



**Gráfico 1.** Funcionamiento del programa

El promedio favorable 87,3 % obtenido reflejada tanto en el gráfico como el cuadro evidencia que el funcionamiento del programa es medianamente adecuado, siendo la mayor fortaleza el tiempo de ejecución y la debilidad en igual porcentaje los aspectos relacionados con el cumplimiento y la evaluación del programa.

Al respecto, David (2010) hace énfasis en los elementos y funciones que todo gerente, incluyendo el educativo, debe llevar a cabo, dentro de las cuales se encuentra la ejecución en la cual se destaca que se debe fijar

objetivos; derivar las metas; organizar las tareas, actividades y aunado a ello, motivar y comunicar, controlar y evaluar y desarrollar a la gente y a sí mismo, aspecto fundamental para el programa de Servicio Comunitario.

La dimensión proceso se abordó por medio de los indicadores sensibilización, estrategias, búsqueda de información, montaje y corrección y aplicación, cuyos resultados se reflejan en los cuadros del 8 al 14.

**Cuadro 8**  
**Sensibilización**

<b>Desarrollo Etapa de Sensibilización</b>		
<b>Indicadores</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
20 horas	160	100
15 horas	0	0
<b>Promedio</b>		<b>100</b>
10 horas	0	0
05 horas	0	0
<b>Promedio</b>		<b>0</b>
<b>Estrategias utilizadas en la Etapa de Sensibilización</b>		
Lectura de Testimonios	0	0
Micros Audiovisuales	0	0
Dramatización	0	0
Juegos Lúdicos	0	0
Todas las Anteriores	160	100

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro 8, se evidencia que el 100% considera que en 20 horas puede darse satisfactoriamente el desarrollo en la etapa de sensibilización dentro del programa de servicio comunitario. El mismo porcentaje expresan que las lecturas, micros, dramatización y juegos son las estrategias utilizadas en la sensibilización en este.

**Cuadro 9**  
**Elaboración de Estrategias**

<b>Tiempo de Elaboración de Estrategias Comunicacionales</b>		
<b>Indicadores</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
10 horas	84	53,10
08 horas	40	26,04
<b>Promedio</b>		<b>79,14</b>
05 horas	36	20,83
02 horas	0	0
<b>Promedio</b>		<b>20,83</b>
<b>Estrategias comunicacionales diseñadas</b>		
Micros Audiovisuales TV y Radio	0	0
Pendones	0	0
Volantes	0	0
Redes Sociales	6	3,10
Todas las Anteriores	154	96,80
<b>Criterios selección del lugar para el Servicio Comunitario</b>		
Condición Socio Económica	0	0
Condición Demográfica	0	0
Grupo Etario	0	0
Todas las Anteriores	160	100

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro 9 los estudiantes en un 53,10% consideran que la elaboración de las estrategias comunicacionales se hizo en 10 horas, un 26,04 lo hizo en 8 horas y un 20,83% indicaron 5 horas. Un 100% de los estudiantes afirman que utilizan todas las estrategias establecidas en los indicadores y los criterios en referencia para la etapa.

**Cuadro 10**  
**Búsqueda de Información**

<b>Tiempo para la Etapa de Búsqueda de Información</b>		
<b>Indicadores</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
20 horas	91	57,20
15 horas	33	20,83

## LA GERENCIA Y EL SERVICIO COMUNITARIO UNIVERSITARIO

<b>Promedio</b>		<b>78,03</b>
10 horas	6	3,10
05 horas	30	18,75
<b>Promedio</b>		<b>21,85</b>
<b>Medios de Comunicación Involucrados en la emisión de estrategias</b>		
Radiales	13	9,30
Televisivos	4	2,08
Impresos	6	3,10
Digitales	137	85,40
<b>Contenidos para el Desarrollo de Estrategias Comunicacionales</b>		
Embarazo No Planificado / Métodos Anticonceptivos	8	5,20
Infecciones de Transmisión Sexual (ITS)	8	5,20
Proyecto de Vida	15	9,30
Derechos Sexuales y Reproductivos	56	33,30
Situación del Embarazo No Planificado en Venezuela	0	0
Todas las Anteriores	73	46,80

Fuente: Elaboración propia

El cuadro 10 presenta los resultados obtenidos para la búsqueda de información de la dimensión En este sentido, de acuerdo a los datos mostrados un 57,20% de la muestra manifiestan haber utilizado alrededor de 20 horas, seguido de un 20,83% que respondieron en la alternativa de 15 horas, lo que representa un porcentaje positivo para el programa de servicio comunitario.

En cuanto a la emisión de las estrategias, se tiene que casi la totalidad de la muestra, equivalente a un 85,40% indica que los medios de comunicación más utilizados para esta emisión de estrategias, fueron los digitales, cifra a la que le sigue los medios radiales con un 9,30%, lo que afirma un auge en demanda de visualización de los medios digitales, aunque

también permite decir que existe la necesidad de fortalecer la emisión a través de los otros medios.

Por último, en el cuadro presentado se refiere el aspecto relacionado con los contenidos para el desarrollo de estrategias comunicacionales, en el cual se percibe que el mayor porcentaje de 46,80% estuvo orientado a la alternativa todas las anteriores, por lo que se infiere que se usaron temas variados.

**Cuadro 11**  
**Montaje y Corrección**

<b>Tiempo para la Etapa de Montaje y Corrección</b>		
<b>Indicadores</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
30 horas	142	90,60
25 horas	12	6,20
<b>Promedio</b>		<b>96,80</b>
20 horas	6	3,10
15 horas	0	0
10 horas	0	0
<b>Promedio</b>		<b>3,10</b>

Fuente: Elaboración propia

Para el cuadro 11 el tiempo utilizado para la etapa de montaje y corrección de estrategias según el 90,60% requiere de 30 horas, un 6,20% utiliza 25 horas y un 3,10% requieren de 20 horas, cuyo porcentaje mayor representa un tiempo óptimo para un buen desarrollo de esta etapa relacionada con el montaje y corrección de los micros de radio o tv y/o modalidades educativas.

**Cuadro 12**  
**Aplicación**

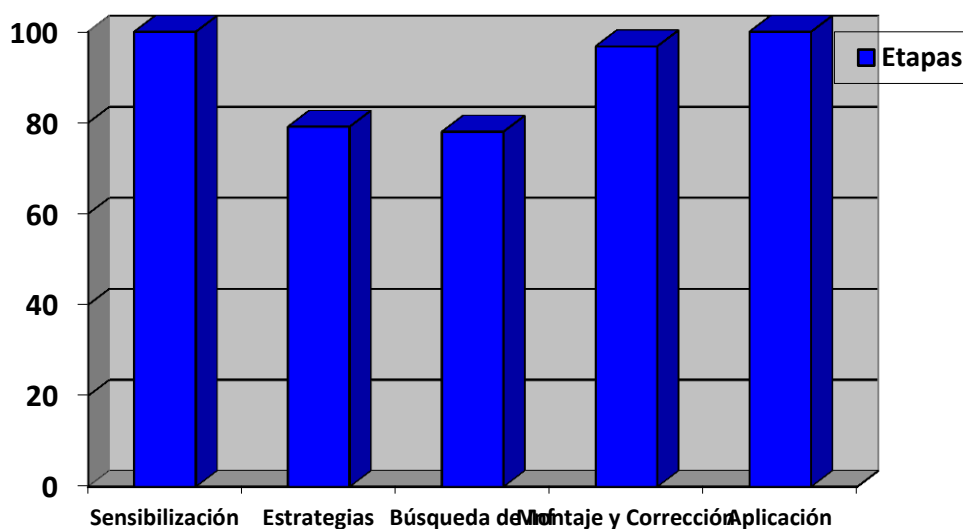
<b>Tiempo para la Etapa de Aplicación de Talleres</b>		
<b>Indicadores</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
30 horas	160	100
25 horas	0	0
<b>Promedio</b>		<b>100</b>
20 horas	0	0
15 horas	0	0
10 horas	0	0
<b>Promedio</b>		<b>0</b>
<b>Proceso de Planificación de Talleres</b>		
Excelente	100	58,30
Bueno	60	41,60
Regular	0	0
Malo	0	0
<b>Cantidad de Actividades Educativas Realizadas</b>		
Entre 08 a 10 actividades	107	62,50
Entre 04 a 07 actividades	53	37,50
Entre 02 a 04 actividades	0	0

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al cuadro 12 correspondiente a la aplicación de talleres dentro de las estrategias comunicacionales para el programa de servicio comunitario el 100% de los estudiantes indican que se aplican 30 horas para la fase de talleres, considerando un 58,30% estos talleres son excelente y un 41,60% dicen ser buenos y en relación a las actividades realizadas en el programa el 62,50% dicen aplicar entre 8 a 10 actividades y un 37,50% emplean entre 4 a 7 actividades en el programa comunitario. Estos datos, demuestran resultados favorables para lo que se refiere a la aplicación de talleres dentro el programa de servicio comunitario.

**Cuadro 13**  
**Procesos**

Indicadores	Porcentaje Favorable
Sensibilización	100
Estrategias	79,14
Búsqueda de Información	78,03
Montaje y Corrección	96,80
Aplicación	100
<b>Promedio</b>	<b>90,79</b>



**Gráfico 2.** Procesos

El promedio favorable obtenido para la dimensión proceso reflejado tanto en el gráfico como el cuadro presentado anteriormente es de 90,79%, resultado éste que evidencia que las etapas del proceso de servicio comunitario se cumple de forma que puede calificarse como buena de acuerdo a la escala ad hoc asumida, siendo la mayor fortaleza la sensibilización y la aplicación.

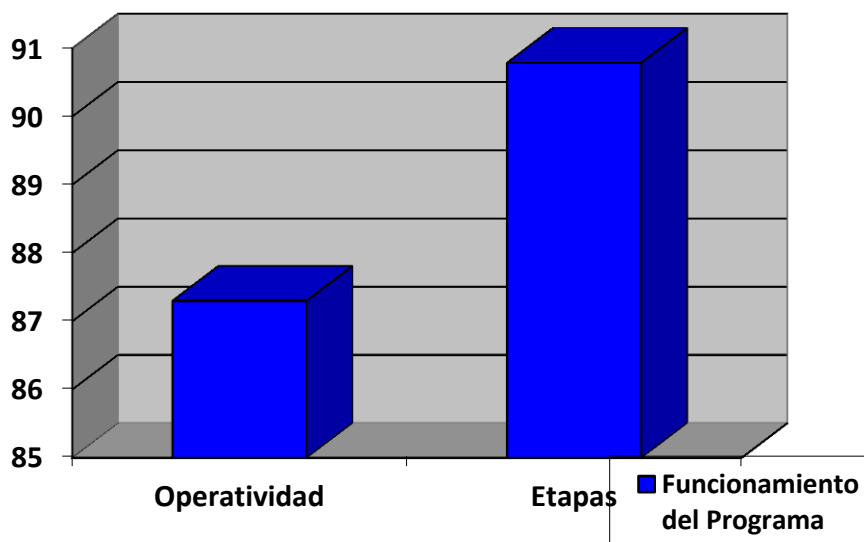


## LA GERENCIA Y EL SERVICIO COMUNITARIO UNIVERSITARIO

Al respecto el autor (Piñate, 2012) señala que la fase I y/o etapa de sensibilización busca explicar la obligatoriedad del servicio comunitario como requisito de grado; mientras que la fase V y/o aplicación de los talleres en los concejos comunales e instituciones son esenciales dentro del desarrollo del programa y su respectiva evaluación.

**Cuadro 14**  
**Funcionamiento del Programa de Servicio Comunitario**

Dimensión	Porcentaje Favorable
Operatividad	87,3%
Proceso(Fases)	90,79%
<b>Promedio Favorable</b>	<b>89,04%</b>



**Gráfico 3.** Programa de Servicio Comunitario

El cuadro 14 y gráfico 3 presentados anteriormente integran los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario a los estudiantes del servicio comunitario tomados como objeto de estudio. En estos datos, se

muestran los resultados favorables obtenidos en ambas dimensiones y además de ello, el promedio favorable resultante para el programa de servicio comunitario.

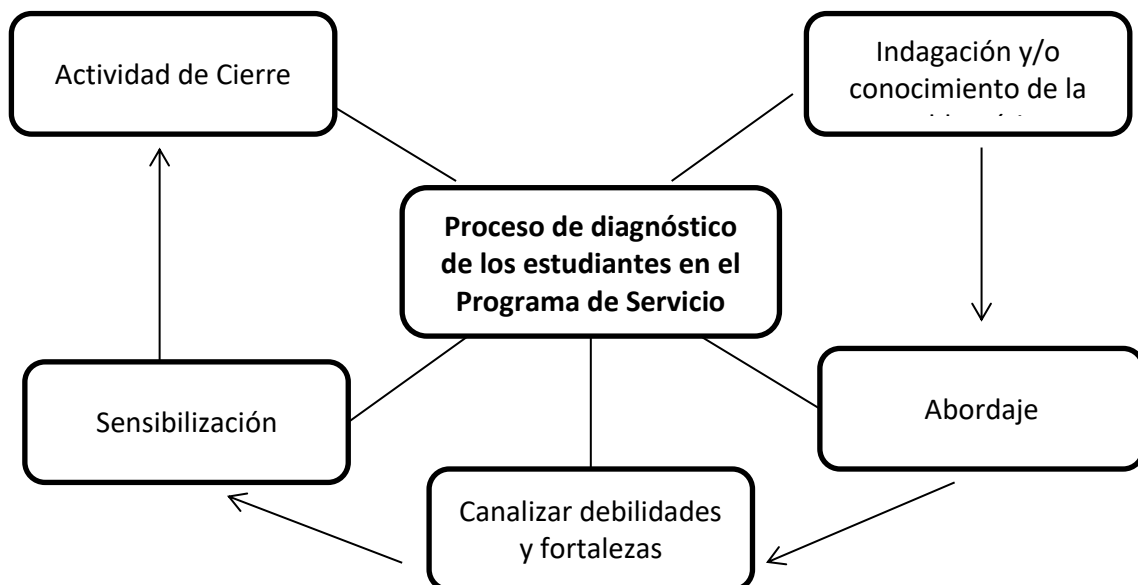
Con base en lo expuesto, se tiene que el promedio favorable es de 89,04%, lo que significa un porcentaje alto y bueno para el programa de servicio comunitario. Se percibe además en dichos resultados, que de las dos dimensiones estudiadas la de mejor resultados fue la de proceso, lo que indica que la gerencia debe prestar atención e incrementar la productividad del programa en su parte de funcionamiento ya que ésta dimensión fue la que obtuvo menor porcentaje favorable.

Al respecto, Figueroa y Salvador (2009) indican que los programa de servicio comunitario son importantes desarrollar dentro de las instituciones universitarias ya que se basan “en el compromiso que tienen los institutos de educación superior para integrarse al entorno social, mediante la aplicación de los conocimientos científicos, técnicos, culturales, deportivos y humanísticos adquiridos por los estudiantes durante su formación académica” (p. 35). De ahí que la gerencia asume un rol fundamental en este aspecto.

### **Acciones de la Gerencia Universitaria**

La segunda variable considerada: acciones de la gerencia universitaria en el programa de servicio comunitario en la Universidad caso de estudio, se

estudió mediante la realización de entrevista a los gerentes. Los resultados se muestran en los gráficos 4 al 8, a continuación.

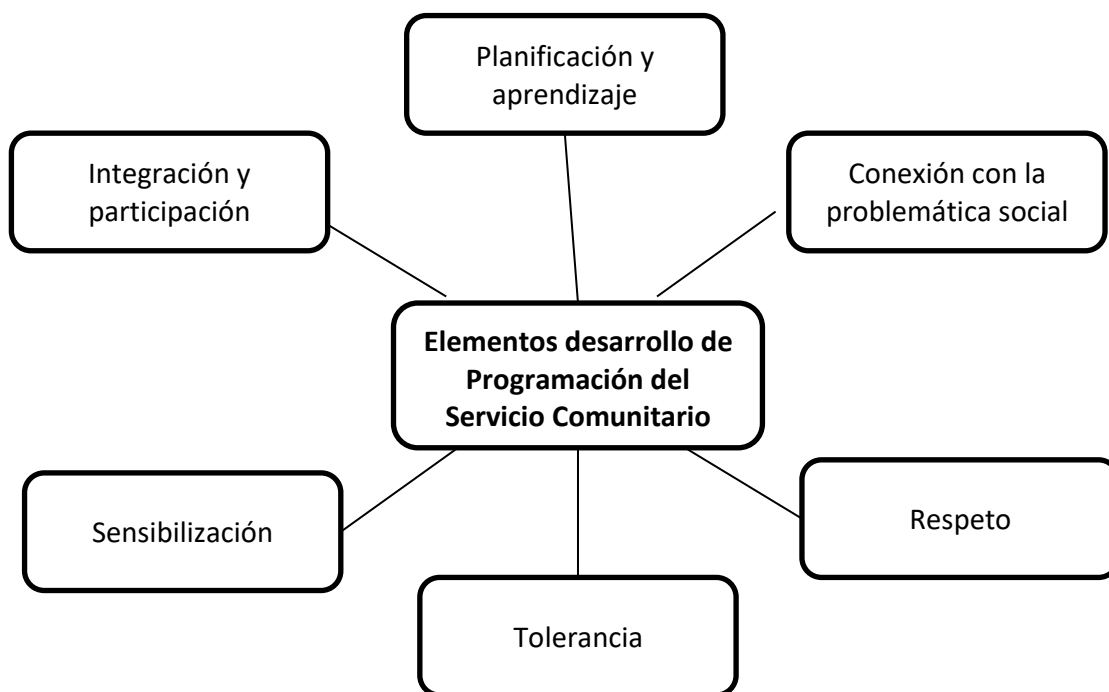


**Gráfico 4.** Proceso de Diagnóstico

La matriz presentada muestra las respuestas obtenidas en la pregunta 1 de la entrevista de las cuales surgieron las categorías emergentes que permitieron la construcción del gráfico 4. Con base en las respuestas obtenidas, puede decirse que la gerencia del programa de servicio comunitario universitario es de carácter estratégico, que aspira convertirse en una experiencia de vida en la comunidad y todos los colectivos involucrados.

Por ello, esos primeros encuentros gerencia educativa–estudiantes son claves para el proceso de diagnóstico, ya que por medio del servicio comunitario los estudiantes están en la obligación de socializar el

conocimiento a través del aprendizaje servicio, cumpliendo con los requisitos establecidos en los fundamentos legales que debe regirse para la obtención del título de educación universitaria.



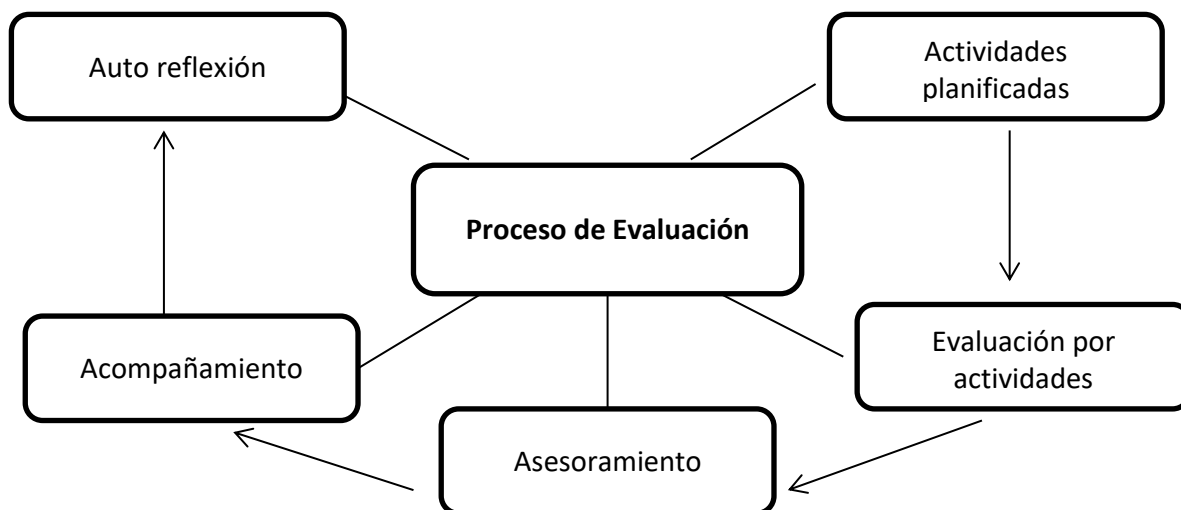
**Gráfico 5.** Elementos Desarrollo de Programación Servicio Comunitario

Las respuestas obtenidas en la entrevista para la segunda interrogante, da cabida a decir que el participante del programa de servicio comunitario universitario, desarrolla un conocimiento y competencia inherentes a su respectiva formación profesional a través de una práctica de comunidad establecida en el transcurso de su acción en el programa inscrito, que permite el enriquecimiento de la actividad de educación universitaria, a través

del aprendizaje-servicio, con la aplicación de los conocimientos adquiridos durante la formación académica, artística, cultural y deportiva dentro de la institución.

Ello se percibe de manera clara en las categorías emergentes que se muestran en el gráfico presentado, donde lo indicado por los informantes refleja que resulta necesario no sólo que el estudiante se conecte con la problemática social, sino que dicha conexión vaya acompañada de un buen nivel de sensibilización que permita la integración, planificación y desarrollo de diversas actividades que conlleven no sólo a solventar la problemática si no también, al aprendizaje del estudiante.

Esta sensibilización, parte de las acciones que la gerencia universitaria lleve a cabo en pro, como bien se menciona en el párrafo anterior, de integrar a los estudiantes con la comunidad, de planificar y desarrollar actividades que realmente conduzcan a solventar problemáticas sociales, por lo que el rol de la gerencia es indispensable para lograr el éxito de este programa de servicio comunitario.



**Gráfico 6.** Proceso de Evaluación

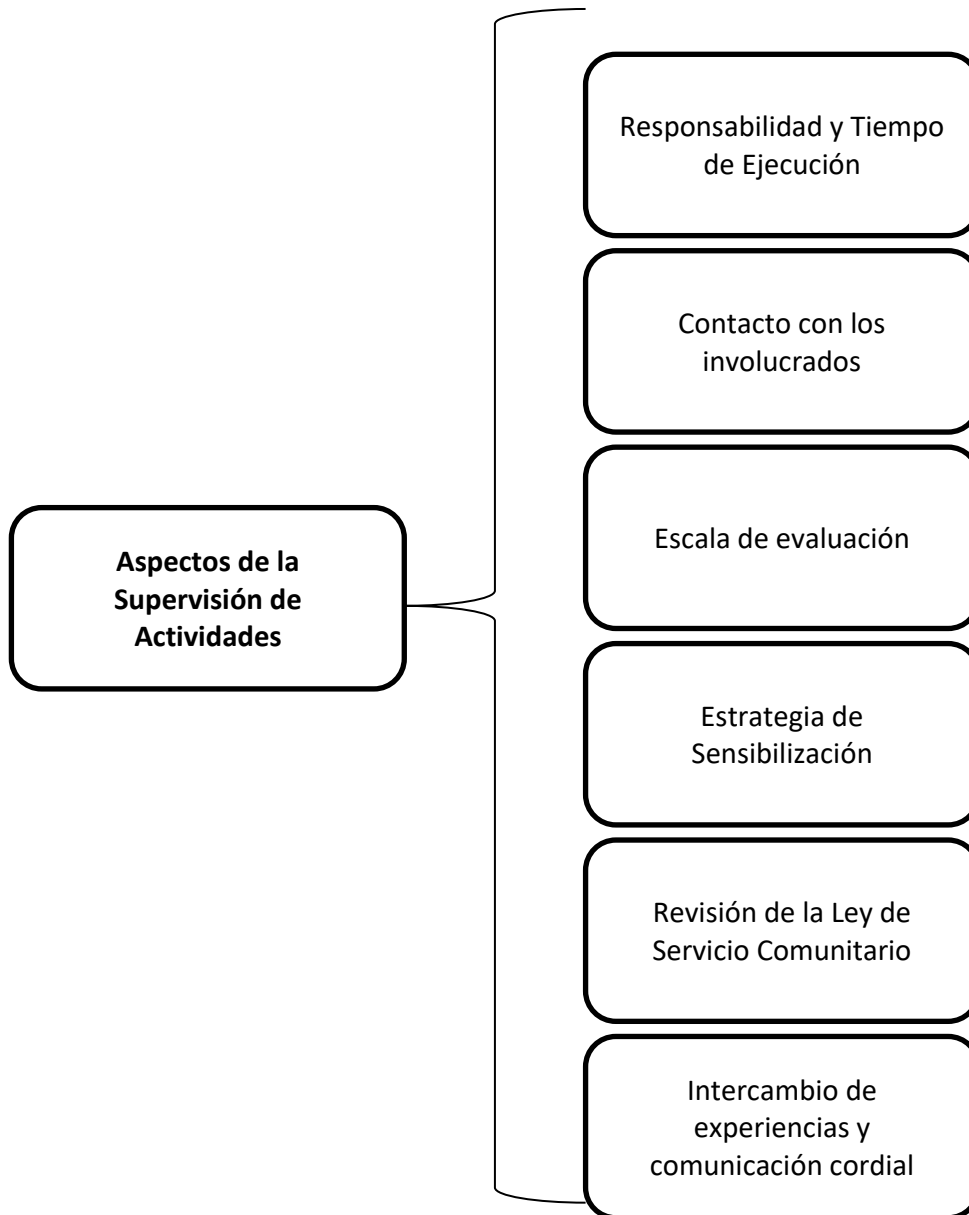
La interrogante 3 de la entrevista realizada fue relacionada con el proceso de evaluación del programa del Servicio Comunitario. En el gráfico presentado, de acuerdo a las respuestas obtenidas, se puede ver que el proceso de evaluación del programa de servicio comunitario, toma en consideración lo contemplado dentro de la Ley de Servicio Comunitario y además exige el asesoramiento y acompañamiento que se debe tener con cada una de las actividades desarrolladas, a través de las cuales el estudiante llega a la elaboración de un informe y a la auto reflexión.

En la redacción del informe final se presenta la auto reflexión y un balance de las experiencias obtenidas durante la prestación del servicio, especificando en líneas generales, los aspectos importantes que se enmarcaron dentro de su ejecución de este. Así como los resultados logrados en relación a los objetivos planteados al inicio del proyecto, el

## LA GERENCIA Y EL SERVICIO COMUNITARIO UNIVERSITARIO

---

desarrollo de actividades, estrategias y cumplimiento de todas las etapas que se fijan en el programa de servicio comunitario universitario.

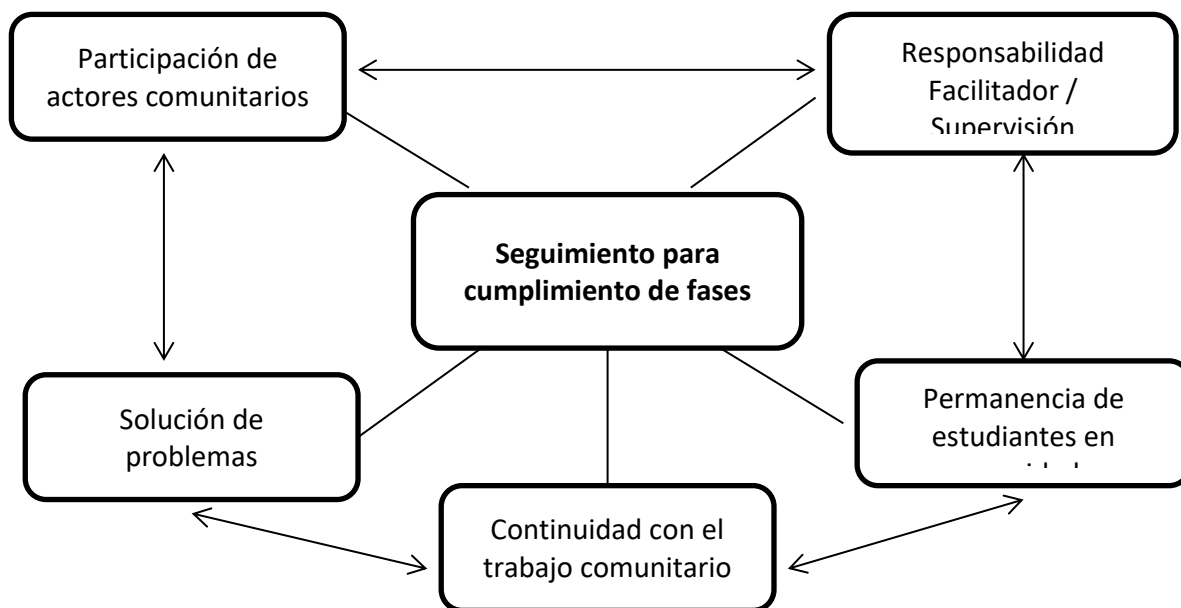


**Gráfico 7.** Aspectos de la Supervisión de Actividades.

¿Qué aspectos toman en consideración para la supervisión de las actividades que desarrolla el programa del servicio comunitario? fue la cuarta interrogante planteada dentro de la entrevista en la cual las respuestas obtenidas fueron bien claras y concisas. Se percibe que los informantes manifiestan la necesidad de que se tome en consideración para la supervisión lo inherente a la responsabilidad del estudiante y el tiempo de ejecución de las actividades desarrolladas.

Asimismo, se conoció a través de la entrevista, que existen otros aspectos a considerar, dentro de los que se mencionan: el cumplimiento de la Ley de Servicio Comunitario, la supervisión al estudiante, la aplicación de estrategias de sensibilización necesarias para tener buena comunicación y un contacto idóneo con la comunidad en la cual se lleva a cabo el programa de servicio comunitario, entre otros.





**Gráfico 8.** Seguimiento para Cumplimiento de Fases

En el gráfico 8 se evidencian las respuestas obtenidas tras la última interrogante de la entrevista, la cual versó acerca del seguimiento para el cumplimiento de las fases del programa del servicio comunitario. En este sentido, parte de lo expresado por los informantes da cabida a afirmar la necesidad de tener continuidad en los programas y actividades desarrolladas y que éstas, puedan contribuir a la solución de problemáticas sociales existentes, aunado a la integración y participación en conjunto de todos los actores comunitarios. Todo ello, bajo la supervisión de la gerencia del programa de servicio comunitario.

Las acciones gerenciales cumplidas son adecuadas según la información de las entrevistas realizadas, siendo bueno el funcionamiento del

## LA GERENCIA Y EL SERVICIO COMUNITARIO UNIVERSITARIO

---

programa de servicio comunitario. De ahí que se puede inferir que hay un impacto positivo de la gerencia en el funcionamiento del programa en cuestión.

De ahí que a los fines de continuar mejorando el programa de servicio comunitario se recomienda que la gerencia educativa universitaria mejore el proceso de seguimiento del cumplimiento de las tareas que hasta ahora se lleva a cabo. Este proceso para la gerencia es indispensable ya que ello forma parte de sus responsabilidades dentro de estos programas y quienes la asumen deben ser garantes de la permanencia de los estudiantes y la continuidad de los programas y sus actividades.

### REFERENCIAS

- Aguiar, J. (2012). **Vinculación Universidad – Contexto Social frente a la Ley de Servicio Comunitario para el Estudiante de Educación Superior**. Trabajo Final de Investigación para optar al Grado de Doctor en Ciencias de la educación. Universidad Bicentennial de Aragua
- Álvarez, Díaz y Espinoza (2014). **Gerencia Participativa**. Disponible en: [www.es.sliderhare.net/mobile/zuleidi/10-312-gerencia-participativa.com](http://www.es.sliderhare.net/mobile/zuleidi/10-312-gerencia-participativa.com) (Consultado, 5 de diciembre de 2015)
- Anthony, W. (2000). **Gerencia Participativa**, México: Fondo Educativo Interamericano. Primera edición publicada originalmente como Participative Management
- Caruci, F (2008). **Planificación Estratégica por Problemas: Un Enfoque Participativo**. Caracas: Fundación Escuela de Gerencia Social.
- Carrero (2013). **Gestión gerencial y el clima organizacional en los Liceos Bolivarianos**. Trabajo Final de Investigación para optar al Grado de Magister en Educación, mención Gerencia. Universidad Bicentennial de Aragua
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). **Gaceta Oficial N° 5.453**. Caracas
- David, F. (2010) **La gerencia estratégica**. Colombia: Fondo Editorial Legis
- Donnelly, J, Gibson, J e Ivancevich, J (2009). **Fundamentos de Dirección y Administración**. Colombia: MacGraw Hill Interamericano de Colombia.
- Ferrer y Pelakais (2014). **Tendencias gerenciales contemporáneas que aplica la alta gerencia universitaria de la Universidad del Zulia**. Trabajo de INVESTIGACIÓN para optar al título de Magister en Gerencia. Universidad del Zulia
- Figuroa, R. y Salvador, J (2009). **Servicio Comunitario en la Educación Superior**. Caracas: Fedupel

Katz (2010). **Administración de Empresa**. Disponible en: [www.admindeempresas.blogspot/2008/05/el-enfoque-de-katz-y-kahn.com](http://www.admindeempresas.blogspot/2008/05/el-enfoque-de-katz-y-kahn.com) (consultado, 05 de diciembre de 2015)

Ley del Servicio Comunitario del Estudiante de Educación Superior (2005). **Gaceta Oficial N° 38.272**, 14 de septiembre de 2005.

Ley Orgánica de Educación (2009). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5929**, 15 de agosto de 2009.

Ministerio del Poder Popular para la Educación (2013). **Informe Gubernamental Deserción Escolar**. Caracas

Nieves, J (2007). **Responsabilidades de un Gerente**. Editorial Trillas. Caracas.

Piñate, M (2012). **Servicio Comunitario Programa “Ser promotor en el Área de Salud Sexual y Reproductiva”**. Universidad Bicentenario de Aragua. San Joaquín de Turmero – Aragua.

Rodríguez, C (2003). **Un Buen Gerente**. Colombia: MacGraw Hill Interamericano

Sánchez, F (2006). **Gerencia Educativa**. Caracas: Panapo.

Tamayo, M. (2013) **Gestión Participativa**. Disponible en: [www.es.sliderhare.net/mobile/mtamayo/gestión-participativa.com](http://www.es.sliderhare.net/mobile/mtamayo/gestión-participativa.com) (Consultado, 5 de diciembre de 2015)

**SEMBLANZA DEL AUTOR**

**MANUEL AUGUSTO PIÑATE MENDOZA**



Doctor en Ciencias de la Educación. Magister en Educación mención Gerencia. Licenciado en Comunicación Social. Decano de Investigación, Extensión y Postgrado Universidad Bicentenario de Aragua



**Universidad Bicentennial de Aragua**

*Una Universidad para la Creatividad*