

Sophia Carolina
Barrios Rangel¹

Nuevo perfil de la extensión universitaria en la Universidad de Los Andes para el siglo XXI

Recibido: 26-06-2016
Aceptado: 10-12-2016

RESUMEN

La universidad debe desempeñar tres funciones básicas: la docencia, la investigación y la extensión. Sin embargo, ésta última función no ha tenido hasta ahora una demarcación propia, pues ella se solapa bajo la sombra de la docencia y la investigación. Hace más de dos décadas se creó el Núcleo de Autoridades de Extensión Universitaria (NAex) como órgano asesor de la OPSU/CNU el cual tiene un Plan Estratégico Nacional para el desarrollo expansivo de la Extensión Universitaria (2013-2018), en el que participa la ULA junto con otras 17 universidades, lo que denota la gran importancia que tiene la extensión para su desarrollo como función independiente del resto. Se plantea con el presente estudio identificar cuál debe ser el nuevo perfil de la extensión universitaria para que la misma se constituya en una acción formativa e integral real según el desarrollo de escenarios probables. La metodología de trabajo está basada en la Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica de Michel Godet (2000), según la cual se identificaron 7 variables clave y 7 actores asociados. Se plantearon 13 hipótesis eventos para un horizonte de tiempo de 15 años, de los cuales resultaron 4 con probabilidad de ocurrencia. El escenario apuesta final, de los 4 escenarios probables, fue denominado: "La extensión de la nueva era", con una probabilidad de 28,4%, el cual, aunque se plantea como optimista, requiere del esfuerzo mancomunado de los distintos actores involucrados para que el mismo se pueda materializar para el 2030.

Palabras clave: universidad, extensión, prospectiva, escenarios, caja de herramientas.

ABSTRACT

New profile of university extension in the University of The Andes to the twenty-first century

The university must perform three basic functions: teaching, research and extension. However, the latter function has not had so far a demarcation itself, because it overlaps the shadow of teaching and research. The Center for University Extension Authority (in Spanish NAex) was created as an advisory body of the OPSU /CNU for more than two decades. This center has a National Strategic Plan for the expansive development of the University Extension (2013 – 2018) in which the ULA participates along with 17 universities, which show the great importance that the extension has for its developing as an independent function from the rest. Despite the difficulties that the university extension has gone through the main objective of this study is to identify what should be the new profile of the university extension so it can constitute a real training and a whole action, according to the probably stages. The working methodology is based on the strategic prospective tool kit by Michael Godet (1993) from which seven key variables and seven associated actors were identified. Thirteen hypothesis or events were introduced for a time horizon of 15 years from which four of them were likely to occur. The final stage, of the probably four stages, was called 'The extension of the new era' with a 28.4% of probability that it occurs. Even though, this optimistic percentage requires the joint efforts of the different actors in order for it to be materialized in 2030.

Key words: University, Extension, Prospective, Stages, Toolbox

¹ Licenciada en Contaduría. Licenciada en Administración. Magíster Scientiae en Administración Mención Finanzas. Doctoranda en Ciencias Humanas de la Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. Profesora agregada, adscrita a la Cátedra de Administración, Gerencia y Capital Humano, de la Escuela de Administración y Contaduría Pública, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Los Andes, Venezuela. Correo electrónico: sophiacarol2011@gmail.com

1. Introducción

La mayoría de las personas conocen que las tres funciones básicas de la universidad son: la docencia, la investigación y la extensión. Es un conocimiento que se deriva del artículo 1 de la Ley de Universidades de 1970, que dice: "La Universidad es fundamentalmente una comunidad de intereses espirituales que reúne a profesores y estudiantes en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre", así como del artículo 3 de la misma ley: "Las Universidades deben realizar una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia. Para cumplir esta misión, sus actividades se dirigirán a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza...". La búsqueda de la verdad y el proceso de afianzar los valores trascendentales del hombre, se hace mediante la creación, asimilación y difusión del saber, lo cual implica en sí hacer investigación, docencia y extensión.

Ahora bien, no existe en la Ley de Universidades algún artículo que exprese que estas tres son las funciones básicas de la universidad. Sólo el artículo 7 de esta Ley hace alusión a ellas pero para explicar qué es el recinto universitario y no cuáles son las funciones básicas o la misión de la universidad: "...Se entiende por recinto universitario el espacio precisamente delimitado y previamente destinado a la realización de funciones docentes, de investigación, académicas, de extensión o administrativas, propias de la Institución." Al no mencionarlas expresamente como funciones básicas de la universidad, probablemente se hayan generado ciertos vacíos conceptuales en cuanto a qué significa separadamente cada una de ellas, pues aunque las mismas se encuentran

relacionadas entre sí, posee cada una su propia demarcación e importancia. En otras palabras, no hay claridad en lo que debiera ser la extensión universitaria, lo que genera confusión de conceptos.

Esta situación ha hecho que se solape la función de extensión bajo la sombra de la docencia y la investigación, pues se considera una función implícita en el quehacer diario del docente o del investigador cuando éstos difunden sus trabajos de investigación en revistas, conferencias o simposios, o cuando ofrecen sus conocimientos más allá del aula de clase mediante algunos cursos dirigidos al público en general, público que en su mayor parte termina siendo de la misma comunidad universitaria. La mayoría de las veces cuando se institucionaliza la extensión en alguna oficina formal, la actuación de la misma, si no va dirigida a estas actividades de difusión del conocimiento mediante cursos o talleres, entonces se concentra en actividades culturales. Queda entonces, bajo estas prácticas comunes, una actividad de extensión de bajo impacto social.

Conceptualmente existen divergencias entre los miembros de la comunidad universitaria sobre la función de extensión. Como resultado de una encuesta que se aplicó en el mes de febrero del año 2015 a 19 personas que ocupan cargos directivos en las diferentes escuelas de las facultades de la Universidad de los Andes (ULA) Mérida se pudo conocer que el 28% de los mismos conceptualizan la extensión como actividad de difusión (tanto de conocimientos como de valores) de la universidad hacia la comunidad, un 28% considera que la extensión consiste en poner al servicio de la sociedad los conocimientos y competencias de la

comunidad universitaria, el 22% la considera como cualquier actividad extracurricular que se realice, el 17% considera que la extensión son las acciones que se emprenden para solucionar los problemas del entorno y un 6% la considera como una actividad de corresponsabilidad que implica formar ciudadanos responsables.

Bien pudiera entenderse la extensión como un conjunto de todas esas acciones, pero el personal directivo de la ULA entrevistado de alguna manera refleja una realidad respecto a la extensión: no existe un conceso entre los miembros de la comunidad universitaria que la defina. Al no existir un marco referencial (conceptual y legal) sobre la extensión ampliamente conocida y aceptada por todos, no podrá ser posible uniformar los criterios, que sobre ella debe tener la comunidad universitaria. Tampoco será posible la unificación de esfuerzos para hacer de la extensión una función del mismo nivel de importancia de las otras dos (docencia e investigación), para que ésta deje de ser considerada como la "tercera función universitaria" y, por tanto, la última.

A lo largo de los años, la función de extensión se ha asumido como una actividad unidireccional, en donde el saber del "experto" aporta a otro, "carente" de saber, ciertos conocimientos, o como una práctica utilitaria que toma los problemas del medio como "ejercicios" que "sirven" para la formación profesional, o que resultan "interesantes" para ser investigados (Universidad Nacional de Córdoba, s.f.). No existe una participación ciudadana real de la comunidad en los proyectos de extensión, sino solamente esta actúa como receptora de información y como objeto de estudio de investigación para la universidad. No existe una relación recíproca, por lo que la sociedad ha perdido cierta confianza en la

universidad como posible aliado en la solución de problemas sociales. Además de esto, la sociedad se ha transformado en un sujeto pasivo que pareciera ignorar el importante papel que juegan como transformadores sociales en la identificación y desarrollo de oportunidades para mejorar sus condiciones de vida y propender al desarrollo local (Torres, 2010).

Otro aspecto que ha afectado a la extensión universitaria ha sido: la ausencia de un presupuesto justo. A la ULA sólo se le aprobó el 37,8 por ciento del mínimo vital para su funcionamiento para este año 2015, lo que a juicio del Prof. Mario Bonucci, rector de la ULA, desdibuja más la razón de ser de las universidades. Según declaraciones del mismo Prof. Bonucci: *"La investigación y la extensión lucen, dentro de la política presupuestaria impuesta a las universidades, como un extraño lujo"* (Daboín, 2014).

A pesar de todos estos inconvenientes, desde hace más de dos décadas se creó el Núcleo de Autoridades de Extensión Universitaria (NAex)¹ como órgano asesor de la OPSU/CNU, adscrito al Núcleo de Vicerrectores Académicos que se encuentra dentro del Secretariado Permanente del CNU, y que está conformado por un total de 17 universidades venezolanas. Dicho órgano tiene como objetivo principal fomentar conceptual y epistemológicamente la Extensión Universitaria como una función integral e integradora, y ha centrado sus esfuerzos en la formulación y desarrollo de un Plan

¹ En un principio se le denominó Núcleo de Directores de Cultura y Extensión Universitaria de las Universidades Venezolanas, cuya designación era generar políticas y acciones tanto en el ámbito de la extensión universitaria como en el de la cultura, lo cual tuvo posteriormente un viraje en la manera de concebir la gestión de esta función universitaria separándose la Extensión Universitaria de la Cultura y creándose así el Núcleo de Autoridades de Extensión Universitaria (NAex), la Comisión Permanente de Directores de Cultura y la Comisión Sectorial de Extensión Rural.

Estratégico Nacional para el desarrollo expansivo de la Extensión Universitaria (2013-2018).

Sin embargo, la actuación de este órgano se ha visto limitada por la falta de apoyo político por parte del Gobierno Nacional, pues éste, mediante el Consejo Nacional de Universidades (CNU), genera retardos en las autorizaciones de las actividades propuestas por la NAex, no aprueba la autonomía de este órgano para que sus decisiones sean vinculantes, y se niega a escuchar o dialogar con las universidades que son contrarias a la ideología política del Estado dentro del CNU (Juárez, J. *Entrevista personal al representante de la ULA ante el NAex*. Febrero de 2014). Además de que pareciera que existen visiones diferentes de la extensión universitaria entre el Gobierno y la NAex, pues ante la aparición de nuevas estructuras, leyes o acciones específicas relacionadas con la misión social de las instituciones de educación universitaria, da la impresión de que “se resuelve” el problema de conceptualizar la extensión universitaria, se entiende a la “participación ciudadana” no como una posible relación bidireccional entre universidad-comunidad, sino como la injerencia de los consejos comunales en decisiones internas de la universidad, y se cree que la masificación del ingreso de estudiantes a la universidad es un “compromiso social” de las universidades con su entorno (Blanco, 2010).

Por su parte, la extensión en ULA se basa en actividades tradicionales en el área deportiva, cultural y académica, e institucionalmente tiene a la Dirección General de Cultura y Extensión encargada de planificar, organizar, administrar y ejecutar proyectos, programas y actividades culturales destinadas a la comunidad universitaria y su entorno. Es un órgano dirigido exclusivamente al área cultural, por lo

que las diferentes actividades de extensión en ULA se encuentran distribuidas entre varias dependencias. La Dirección General de Cultura y Extensión, por ser la encargada de la extensión en ULA, designó a un profesor como representante de la ULA ante la NAex, sin embargo, dado que las reuniones son en Caracas, éste ha tenido que faltar a las mismas por ausencia de los viáticos correspondientes. Se intentó en el 2009 la creación de un Vicerrectorado de Extensión, tal como lo propone la NAex, sin embargo, el mismo no dio frutos debido a la escasez presupuestaria para su funcionamiento (Juárez, J. *Entrevista personal al representante de la ULA ante el NAex*. Febrero de 2014).

A nivel de extensión, la ULA ha intentado realizar valiosos esfuerzos, sin embargo, todos aislados, sin coordinación alguna y sin medición sobre el impacto social que los mismos generan. Cabe preguntar entonces, ¿cómo debería ser la extensión universitaria idónea? Ante esto, se puede mencionar el estudio de Tünnermann en el 2003 en su libro *Las universidades latinoamericanas ante los retos del siglo XXI*, quien presenta un análisis sobre la extensión universitaria, resaltando ciertos los elementos que formarían parte de un denominador común en la orientación de los alcances y cumplimiento de la misión social de las universidades, entre los cuales se encuentran:

- La función de extensión, a la par de la docencia y la investigación, forma parte integral de la misión educativa de las Instituciones de Educación Universitaria (IEU) y debe estar presente en las políticas y estrategias de las instituciones, apoyándose, interrelacionándose y enriqueciéndose recíprocamente.
- Ante el inescapable fenómeno de la globalización, las IEU deberían transformarse en los baluartes por

excelencia de nuestros valores culturales y de nuestra identidad nacional e iberoamericana. La extensión tiene un reto indeclinable, al cual deben hacer frente sus programas, con plena conciencia de lo que ellos significan para la supervivencia de nuestro propio perfil como naciones y la reivindicación de nuestra cultura y sus valores.

- Consecuente con el criterio de que la extensión debería ser la mejor expresión de una integración creativa entre la universidad y la sociedad, y su vínculo más idóneo, existe la posibilidad de hacer de esta función el eje de la acción universitaria, el hilo conductor de la inmersión social de la universidad, con lo cual adquieren sus programas una extraordinaria relevancia en el quehacer de las instituciones de educación superior, de cara al nuevo milenio. (Tünnermann, 2003 en Blanco, 2010. p. 96.)

Dada las razones expuestas anteriormente, se plantea con el presente estudio identificar cuál debe ser el nuevo perfil de la extensión universitaria para que la misma se constituya en una acción formativa e integral para el estudiante que le permita además de ser, saber y hacer (lo cual se logra con su pensum de carrera actual), también poder convivir y emprender a través de prácticas extensionistas que generen un intercambio continuo de saberes y experiencias entre la universidad y las comunidades.

2. Objetivos del estudio

2.1 Objetivo general

Establecer las orientaciones generales que definirán el nuevo perfil de la Extensión Universitaria en la Universidad de los Andes para el siglo XXI.

2.2 Objetivos específicos

- Identificación de las variables clave que promuevan un nuevo perfil de la extensión universitaria.
- Reconocimiento de los actores y los roles que cumplirán para promover el nuevo perfil de la extensión universitaria.
- Formulación de las hipótesis que condicionarán los escenarios probables y al escenario apuesta.
- Diseño de los escenarios en los horizontes de tiempo requeridos para generar el nuevo perfil de la extensión universitaria.

3. Método de diseño de la realidad - objetivo

La metodología de trabajo está basada en la *Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica* de Michel Godet (2000), que plantea la existencia de los siguientes momentos:

3.1. Identificación de las variables clave tanto internas como externas mediante el Análisis Estructural y el uso del método MIC MAC (Matriz de Impactos Cruzados-Multiplicación Aplicada para una Clasificación). Para el Análisis Estructural se realizó una reflexión colectiva acerca de la situación actual de la extensión universitaria, sus principales debilidades y causas de las mismas, a fin de determinar las variables motrices y dependientes. Las personas que formaron parte del estudio fue el personal directivo de las diferentes escuelas en las facultades de la ULA, así como el representante de la ULA ante la NAex.

3.2. La identificación de las Estrategias de los Actores se realizó mediante el uso del método MACTOR® o Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones, a fin de analizar cuál es el juego de los actores que controlan las variables clave. Según las convergencias y divergencias de los actores con respecto a cierta postura y objetivos asociados, se plantearon ciertas hipótesis o eventos cuya

importancia y probabilidad de ocurrencia se determinaron mediante la aplicación de la encuesta MINI-DELPHI.

3.3. La construcción de los escenarios se realizó aplicando el Método de Impacto Cruzado del *software* SMIC PROB EXPERT®, en función de las hipótesis más importantes y más probables determinadas por los actores clave. Este método permitió medir la probabilidad que tienen los eventos hipotéticos para aparecer en el futuro.

Los resultados obtenidos en este método generaron los escenarios más probables de ocurrencia dentro de los cuales se encuentra el ESCENARIO APUESTA que se explica al final del estudio.

4. Resultados del estudio prospectivo

4.1. Identificación de las variables clave

Para la obtención de información sobre las variables necesarias para la construcción de un nuevo perfil de la extensión universitaria se aplicó un cuestionario a diecinueve (19) representantes del personal directivo de la ULA (entre Coordinación de Rectorado, Decanos y Directores de Escuela). En ese cuestionario se solicitó a los encuestados que conceptualizaran la función de extensión, que determinaran cuál era la función primordial que debía caracterizarla y que ayudaran a establecer las causas que habían generado un rezago de la misma respecto a las funciones de docencia e investigación. Las 20 variables generadas en este proceso de consulta son las que se muestran en el Cuadro N° 1.

Para la determinación de las variables clave del total de variables identificadas, se hizo uso del Análisis Estructural planteado por Godet (1996), el cual consiste en interrelacionar las variables en un cuadro de doble

entrada con la finalidad de relacionar todos los elementos constitutivos y evidenciar las variables clave de estudio mediante el uso del *software* MIC-MAC®. En este sentido, la Tabla 1 muestra la matriz de motricidad-dependencia obtenida como resultado de esta relación entre variables.

En el *Software* MIC-MAC® se genera también un plano de relación de influencias directas, el cual permite calificar el comportamiento de las variables y las ubica en una gráfica cartesiana según los puntajes alcanzados en el eje de la motricidad y de la dependencia, facilitando el análisis de los resultados según el cuadrante que ocupen.

En el Gráfico N° 1 se muestra dicho plano, según el cual hay cuatro zonas: en la **Zona de Poder** se encuentran las variables con mayores niveles de influencia o motricidad y menores grados de dependencia. Influyen sobre la mayoría de las variables y dependen poco de ellas. En la **Zona de Conflicto** se encuentran las variables de alta motricidad y alta dependencia; son influyentes pero de igual forma, altamente vulnerables. En la **Zona de Indiferencia** se ubican aquellas variables con poca motricidad y poca dependencia, por lo que no influyen significativamente sobre las otras variables, pero tampoco son influidas por ellas. En la **Zona de Salida** se ubican las variables con poca motricidad o influencia sobre las demás pero con una alta dependencia de otras variables. Son producto de las anteriores, por lo que si los problemas ubicados en las zonas de conflicto y poder desaparecen, ellas también.

Cuadro N° 1. Variables externas e internas identificadas

VARIABLES EXTERNAS		
DIMENSIÓN	VARIABLE	ACTOR RESPONSABLE
MARCO REFERENCIAL	Fundamentación conceptual de la extensión (FUND)	Núcleo de Autoridades de Extensión Universitaria (NAex)
	Normativa general de extensión universitaria (NORM)	
ECONÓMICO	Financiamiento externo (FIN)	Núcleo de Autoridades de Extensión Universitaria (NAex)
	Presupuesto justo (PRES)	Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología. (MPPEUCT)
POLÍTICO	Apoyo gubernamental para el desarrollo de la función de extensión (APOYG)	Consejo Nacional de Universidades (CNU)
SOCIAL	Participación ciudadana en proyectos de extensión (PARCIUDA)	Comunidad organizada (Consejos Comunales)
	Predisposición cultural de comunidades locales (PRECULT)	
VARIABLES INTERNAS		
DIMENSIÓN	VARIABLE	ACTOR RESPONSABLE
ESTRATÉGICO	Lineamientos Institucionales (LI)	Consejo Universitario de ULA (CU)
	Alianzas estratégicas (ALIA)	
ADMINISTRATIVO	Estructura Organizativa en apoyo a la extensión universitaria (EO)	Consejo Universitario de ULA (CU)
	Coordinación entre las diversas instancias universitarias (COORD)	
CONTROL	Sistema de Información y Seguimiento (SIS)	Consejo Universitario ULA (CU)
POLÍTICO	Apoyo del Gobierno Universitario (APOYU)	Consejo Universitario ULA (CU)
CULTURAL	Predisposición cultural de la extensión como conductora de procesos sociales (PRECUL)	Comunidad Universitaria
CURRÍCULO	Inserción de la extensión en el currículo (INSCURR)	Consejo de Desarrollo Curricular de ULA (CDC)
ACADÉMICO	Reconocimiento académico a las labores de extensión (RECONA)	Consejo Universitario ULA (CU)
	Desarrollo de Líneas y Grupos de Investigación en Extensión Universitaria (DESLIN)	Comunidad Universitaria
TALENTO HUMANO	Expertos en el área de extensión (EXPERT)	Consejo Universitario de ULA (CU)
	Perfiles de cargo del personal (PERFCARG)	
	Estímulos y Reconocimientos (ESvR)	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos suministrados por los actores encuestados.

De todos estos cuadrantes, las variables ubicadas en la ZONA DE CONFLICTO son las que se tomarán en cuenta para conformar el EJE DE LA ESTRATEGIA. Este eje aparece por una línea que se traza en forma diagonal de un vértice a otro y que atraviesa el origen, el cual divide al cuadrante de la zona de conflicto en dos. El conjunto de

variables que aparecen alrededor de este eje se van enumerando por orden jerárquico de arriba hacia abajo, siendo las primeras más importantes para resolver que las del final. Según este análisis, las **variables clave** en orden jerárquico de acuerdo al eje estratégico son: 1) Apoyo del Gobierno Universitario, 2) Apoyo Gubernamental para el

desarrollo de la función de extensión, 3) Predisposición cultural de la comunidad ULA, 4) Presupuesto justo, 5) Inserción de la extensión en el currículo, 6) Lineamientos institucionales y 7) Participación ciudadana en proyectos de extensión

4.2. Reconocimiento de actores y sus roles (juego de actores)

El juego de actores es esencial para la creación de los escenarios futuros gracias a sus diferentes puntos de vista. La metodología empleada para desarrollar el Juego de Actores es el MACTOR®, cuyo objetivo es identificar los actores de mayor involucramiento en las

variables clave como base para la formulación de las hipótesis o eventos. En este sentido, los actores asociados a las variables clave fueron los que se muestran en el Cuadro N° 2.

Los resultados de la aplicación del juego de actores permitieron identificar y clasificar los actores de acuerdo a sus **niveles de influencias y dependencias** en relación con el estudio prospectivo de la extensión universitaria. Para tal efecto, se generó la Matriz de Influencias Directas entre los actores en el software MACTOR® que se presenta en la Tabla N° 2.

Tabla N° 1. Matriz de Influencias Directas

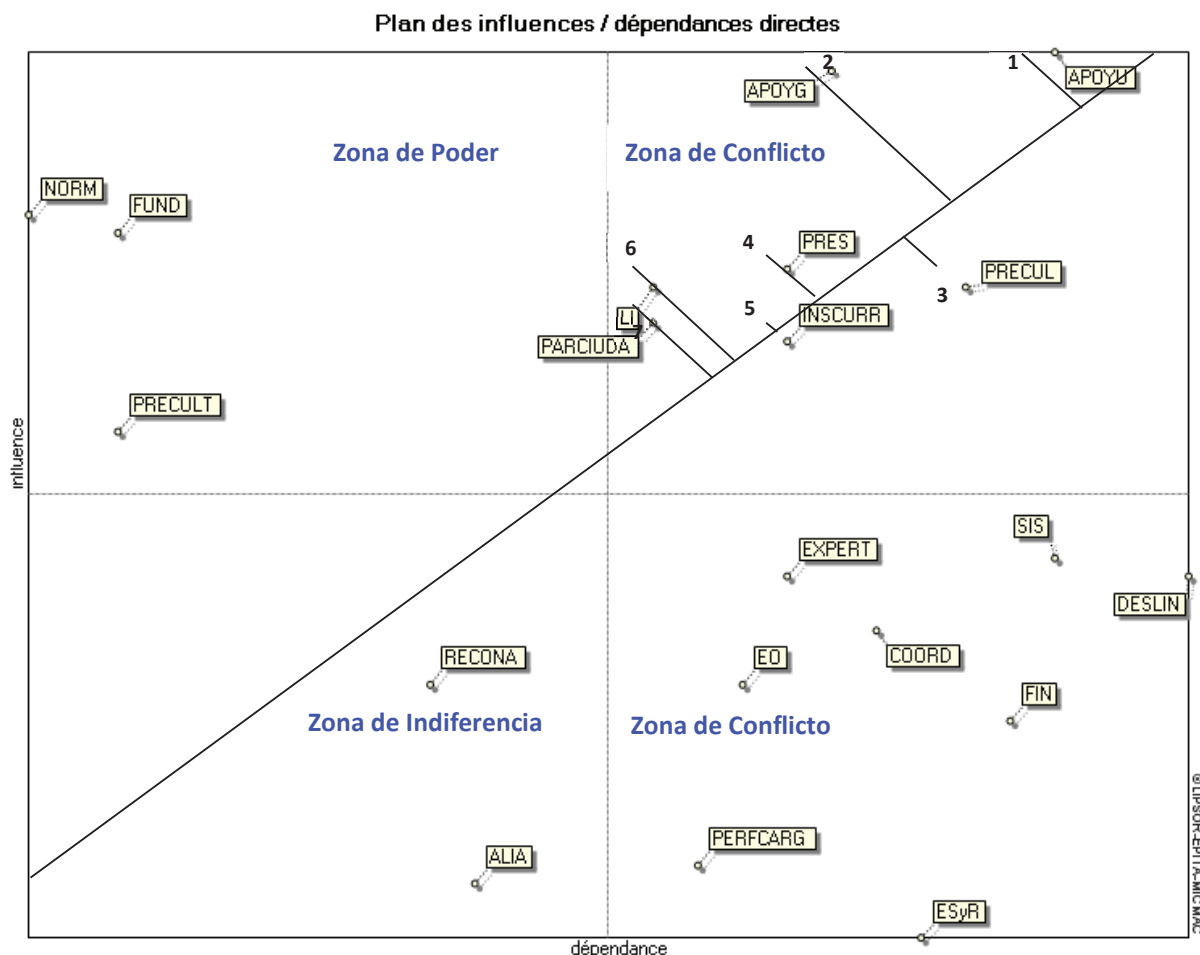
	1: LI	2: ALA	3: EO	4: COORD	5: INSCURR	6: RECONA	7: DESLIN	8: EXPERT	9: PERFCARG	10: ESyR	11: SIS	12: APOYU	13: PRECUL	14: FUND	15: NORM	16: FIN	17: PRES	18: APOYG	19: PARCIUDA	20: PRECULT
1: LI	0	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	1	1	1	0	P	2	3	2
2: ALA	0	0	0	0	0	0	P	0	0	P	0	0	0	0	0	3	0	P	1	1
3: EO	0	0	0	3	1	0	1	3	3	1	0	0	1	0	0	0	2	0	1	0
4: COORD	0	0	0	0	1	0	P	3	3	1	3	0	1	0	0	3	1	2	1	0
5: INSCURR	1	0	1	2	0	3	2	3	3	2	2	3	3	0	0	3	2	3	2	1
6: RECONA	1	0	0	0	1	0	3	1	1	3	0	1	3	0	0	0	0	0	2	1
7: DESLIN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	3	3	0	0	3	2	3	1	1
8: EXPERT	2	0	2	2	0	0	3	0	0	1	2	2	2	0	0	2	1	2	1	0
9: PERFCARG	0	0	0	0	1	0	0	3	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10: ESyR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1
11: SIS	3	2	0	2	0	0	3	0	0	2	0	3	0	P	P	3	3	2	0	0
12: APOYU	3	2	3	3	3	3	3	1	3	3	3	0	3	3	3	3	3	2	2	2
13: PRECUL	3	2	3	2	3	2	3	2	1	2	1	3	0	3	3	1	1	3	3	2
14: FUND	3	2	3	3	3	3	2	1	2	1	3	3	2	0	2	2	2	2	2	0
15: NORM	3	2	3	3	3	2	1	3	3	1	3	3	2	3	0	1	2	2	1	1
16: FIN	0	2	0	0	3	0	3	0	0	0	3	P	0	0	0	0	1	1	1	0
17: PRES	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	0	0	3	0	0	1	0
18: APOYG	3	3	3	3	2	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	0	3	0
19: PARCIUDA	2	2	2	1	1	0	3	1	0	2	2	3	3	2	1	3	3	3	0	2
20: PRECULT	1	1	2	1	1	1	3	0	0	1	1	3	3	1	1	1	3	3	3	0

© LIPSOR-EPTA-MICMAC

Leyenda: las influencias se determinan variable por variable, de columna a fila según la siguiente escala: 0: no tiene influencia 1: influencia débil 2: influencia moderada 3: influencia fuerte P: influencia potencial

Fuente: Software MIC-MAC ®.(Godet, s/a).

Gráfico N ° 1. Plano de influencias de dependencias directas



Fuente: Software MIC-MAC ®. (Godet, s/a).

Cuadro N ° 2. Actores asociados con las variables clave

Nombre de la Variable Clave	Actor Asociado	Siglas	Grupo
Apoyo del gobierno universitario	Consejo Universitario y representante de ULA ante NAex	CU	SABER
Lineamientos institucionales		NAex	
Inserción de la extensión en el currículo	Consejo de Desarrollo Curricular	CDC	EJECUTOR
Predisposición cultural de la comunidad ULA	Comunidad Universitaria	COMUNIV	COMUNIDAD
Participación ciudadana en proyectos de extensión	Comunidad Organizada (Consejos Comunales)	CC	
Apoyo gubernamental para el desarrollo de la función de extensión	Consejo Nacional de Universidades	CNU	PODER
Presupuesto justo	Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, la Ciencia y la Tecnología	MPPCT	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N ° 2. Matriz de Influencias Directas entre los actores

MID	CU ULA	CDC ULA	COMUNIV	NAex	CNU	MPPEUCT	CC
CU ULA	0	4	3	2	2	1	2
CDC ULA	2	0	3	2	2	0	2
COMUNIV	4	3	0	3	2	3	3
NAex	3	3	2	0	1	1	2
CNU	3	3	3	4	0	2	2
MPPEUCT	3	3	3	4	4	0	3
CC	3	2	2	2	3	3	0

© LIPSOR-EPIA-MACTOR

Leyenda: las influencias se determinan actor por actor, de columna a fila según la siguiente escala:
 0: poca o nula influencia entre actores 1: el actor x compromete los procesos operacionales del actor y
 2: el actor x compromete los proyectos del actor y 3: el actor x compromete la misión del actor y
 4: el actor x compromete la existencia del actor y

Fuente: Software MACTOR®. (Godet, s/a).

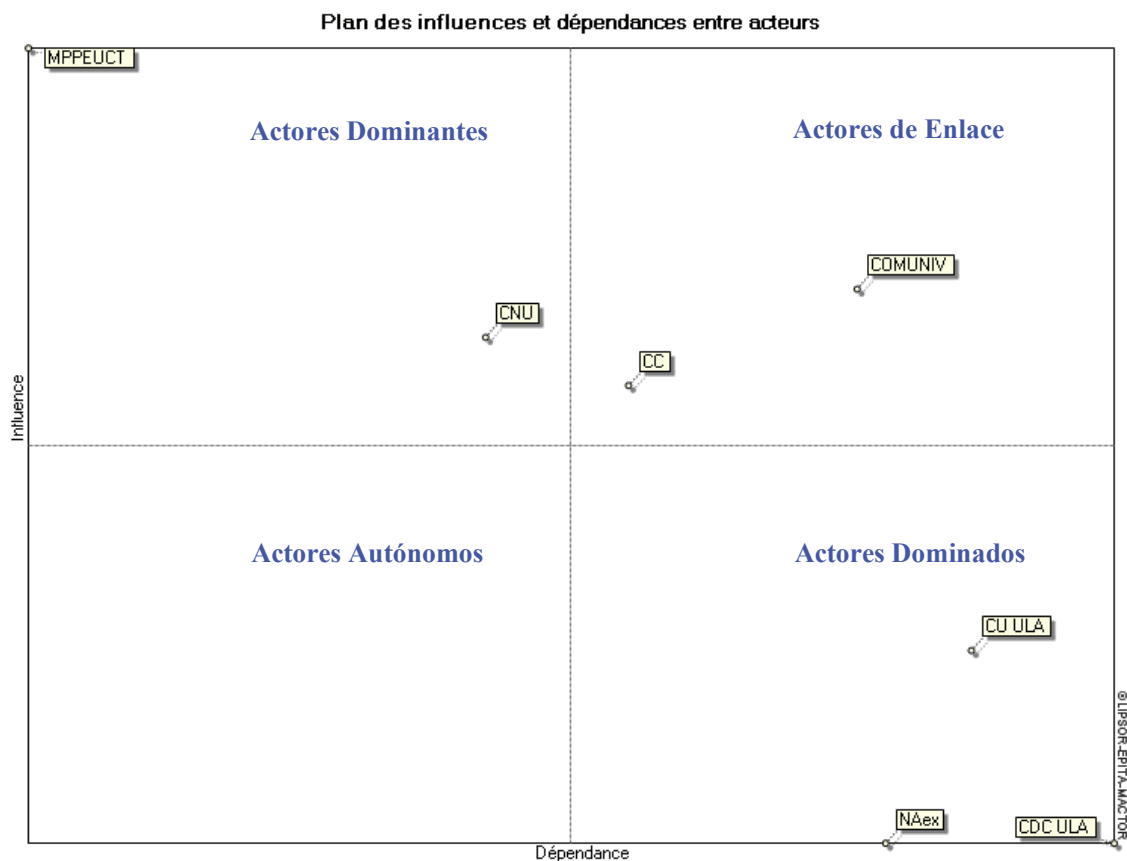
De acuerdo con los resultados anteriores se pueden precisar tres grupos de actores, según el “Plano de influencias y dependencias entre actores” de la Matriz de Influencias Directas (MID) generada por el software MACTOR®, tal como lo muestra el Gráfico N ° 2.

De los resultados mostrados en el Gráfico N ° 2, se pueden identificar tres (3) grupos de actores: Los **Actores Dominantes** (actores externos): el Consejo Nacional de Universidades (CNU) y el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, la Ciencia y la Tecnología (MPPEUCT), los cuales tienen un alto grado de influencia sobre los otros actores (controlan el poder político y los recursos financieros) y muy poca dependencia de ellos. Los **Actores de Enlace** (actores internos y externos) la Comunidad Universitaria (COMUNIV) y los Consejos Comunes (CC) que tiene una alta influencia, pero también una alta dependencia del resto de los actores.

Los **Actores Dominados** (actores internos) el Consejo Universitario (CU), el Consejo de Desarrollo Curricular ULA (CDC ULA) y el Núcleo de Autoridades de Extensión (NAex), que tienen baja influencia sobre el resto de los actores, pero alta dependencia de ellos, pues la mayoría de sus decisiones dependen de que otros actores las autoricen y otros las ejecuten efectivamente.

Además de conocer la relación de fuerzas entre los actores clave, también fue necesario conocer la posición de éstos respecto a los objetivos identificados según los campos de batalla. Para tal efecto, se generó la *Matriz Actor-Objetivo* (Matriz MAO) en el software MACTOR® que se muestra en la Tabla 3, la cual generó la posición de cada actor frente a cada uno de los dieciséis (16) objetivos identificados. Como resultado del análisis anterior, se pudieron identificar un total de 10 *Objetivos Estratégicos más importantes* (Cuadro N ° 3), los cuales fundamentaron la generación de las hipótesis que se construyeron en la siguiente sección.

Gráfico N ° 2. Plano de influencias y dependencias entre actores



Fuente: Software MACTOR®. (Godet, s/a).

Tabla N °3. Matriz de Posición de los Actores frente a los Objetivos

2MAO	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16
CU ULA	1	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	1	1	3
CDC ULA	1	1	3	3	3	1	3	3	3	-1	-1	1	2	-1	2	2
COMUNIV	2	2	2	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	-2	2	2
NAex	4	4	3	3	4	4	3	3	2	3	2	4	4	-1	2	2
CNU	0	0	0	0	-2	-1	-2	0	1	-1	0	-1	0	0	-1	-2
MPPEUCT	0	0	0	0	-2	-1	-2	0	1	-1	0	-1	0	0	-1	-2
CC	1	1	0	0	3	1	1	2	3	0	0	2	0	2	3	2

@LPSOR-EPTA-MACTOR

Leyenda: las influencias se determinan de actor a objetivo según la siguiente escala:

- 4: el actor x depende del objetivo para su existencia
- 3: el actor x se encuentra de acuerdo con el objetivo de manera Fuerte
- 2: el actor x se encuentra de acuerdo con el objetivo de manera Moderado
- 1: el actor x se encuentra de acuerdo con el objetivo de manera Débil
- 0: el actor x es indiferente al objetivo
- 1: el actor x se encuentra en desacuerdo con el objetivo de manera Débil
- 2: el actor x se encuentra en desacuerdo con el objetivo de manera Moderado
- 3: el actor x se encuentra en desacuerdo con el objetivo de manera Fuerte
- 4: el actor x depende de que el objetivo no se dé para su existencia.

Fuente: Software MACTOR®. (Godet, s/a).

Cuadro N ° 3. Objetivos estratégicos más importantes para el estudio

Área	Objetivos Estratégicos Definitivos para el estudio	Siglas
En el ámbito cultural Interno de ULA	1. Promoción de proyectos de extensión como conductores de procesos sociales, donde se acepte a la comunidad para la planificación y desarrollo de los mismos	O9
	2. Generación de una predisposición cultural que promueva la creación de una extensión bidireccional entre la universidad y la comunidad	O8
En el ámbito financiero	3. Gestionar con organismos públicos y privados la obtención de recursos destinados a la ejecución de proyectos en pro del desarrollo expansivo y sustentable de la Extensión Universitaria	O13
Respecto a la formación de un consenso interno de ULA	4. Generación de un consenso sobre la necesidad de crear lineamientos internos estratégicos en ULA para institucionalizar la extensión como proceso fundamental	O3
	5. Definición de las políticas generales de ULA que fundamentarán los cambios en el ámbito administrativo y académico en cada Facultad, para institucionalizar la extensión	O4
Respecto a la Aceptación en ULA de los cambios en extensión propuestos a nivel nacional	6. Establecer un consenso sobre la definición de la extensión como una función en procura de una universidad que llegue a todos y para todos, no solo con su oferta académica de pre y postgrado, sino con proyectos extensionistas, con propuestas culturales para la formación de ciudadanos, hombres y mujeres, comprometidos éticamente con sus comunidades, con el desarrollo sustentable del ambiente, con las tradiciones, costumbres y folclore que identifican nuestra idiosincrasia como venezolanos	O1
	7. Definición del conjunto de normas generales que orienten la organización, gestión y reglamentación de la extensión universitaria a nivel nacional a fin de uniformar la práctica de la misma	O2
Respecto a la resistencia al cambio de los actores	8. Planificar con representantes de la universidad, comunidades y Gobierno la mayor pertinencia social de las universidades a través de la función de extensión, a fin de generar un compromiso de parte del Gobierno, de la sociedad y la comunidad universitaria en los procesos de cambio (O5)	O5
	9. Promover la discusión dentro de cada Facultad sobre los cambios administrativos internos, curriculares, y académicos que se deberán adoptar para la institucionalización de la extensión y hacer de la misma una mejora efectiva, según las realidades de cada contexto	O7
En el ámbito financiero	10. Incorporar a representantes de las comunidades y del Gobierno en los programas y proyectos de extensión universitaria, a fin de mancomunar los esfuerzos en una sola dirección y estimular la dotación de recursos presupuestarios y financieros para el desarrollo de los mismos	O12

Fuente: Elaboración propia.

4.3. Formulación de hipótesis

Según los resultados mostrados en las secciones anteriores a este estudio, se identificó un total de trece (13) eventos o hipótesis para un horizonte de tiempo de 15 años, las cuales se correspondieron con los objetivos estratégicos que quedaron definidos según el juego de actores. El conjunto de eventos o hipótesis fueron entregados al panel de expertos

mediante una encuesta MINI-DELPHI, en la cual los expertos debían clasificar las distintas hipótesis según su grado de importancia y de probabilidad de ocurrencia en una escala que iba del 1 al 5. Las hipótesis seleccionadas por ese panel de expertos fueron las siguientes:

H1: En el año 2030 estarán definidas y ampliamente conocidas y practicadas por los miembros de la comunidad universitaria en ULA las normas generales que orientarán a nivel nacional la

organización y reglamentación de la extensión universitaria. La actividad de extensión será uniforme entre las universidades del país y se podrá continuar y compartir experiencias entre las distintas facultades de diferentes regiones venezolanas.

H2: En el año 2030 la ULA habrá materializado todos los cambios necesarios en el **ámbito administrativo** en apoyo a la extensión universitaria tales como: coordinación de las distintas instancias que hacen extensión como servicio comunitario, pasantías, deporte, cultura, etc., bajo la dirección de un solo órgano administrativo dirigido por un Vicerrector de Extensión con participación de voz y voto en los órganos del cogobierno universitario; sistematización de los procedimientos de extensión; expertos en extensión universitaria y perfiles de cargo que mejoren la tecnificación de la práctica extensionista; existencia de objetivos, políticas y estrategias institucionales en materia de extensión, entre otros.

H3: En el año 2030 la ULA habrá materializado todos los cambios necesarios en el **ámbito académico** en apoyo a la extensión universitaria, tales como: el reconocimiento académico de la extensión al incorporarla dentro del currículo o pensum de estudio tanto de pre como de postgrado con sus respectivas unidades de crédito; evaluación de la extensión sobre la base del impacto al entorno sociocultural según el principio de pertinencia social; otorgamiento de certificados de asistencia o diplomas a las personas que participen en las actividades de extensión (independientemente de que sean de la comunidad externa a la ULA); promoción de la creación de cátedras libres a fin de construir espacios para el tratamiento de temas relevantes del acontecer regional, nacional e internacional; promoción de líneas de investigación en áreas de conocimiento de la extensión universitaria que favorezcan la productividad

académica en trabajos de ascenso, tesis de pre y postgrado, así como investigaciones libres, que conduzcan a la generación de conocimiento e innovaciones en Extensión Universitaria; integración de la extensión con las funciones de docencia e investigación, entre otros.

H4: Se logrará en el año 2030 generar esfuerzos mancomunados entre el Gobierno nacional, la comunidad organizada y los miembros de la comunidad universitaria, para la realización de actividades de extensión que permitan apoyar el desarrollo local y solventar dificultades regionales.

En el Cuadro N° 4 muestra los eventos o hipótesis seleccionadas.

4.4. Diseño de escenarios

Las hipótesis definitivas permitieron la elaboración de una Matriz de Impacto Cruzado, la cual permite el establecimiento de los Escenarios en un horizonte de 15 años. Esta matriz fue respondida por el panel de expertos mediante un cuestionario diseñado para tal efecto.

El número de escenarios que se pueden obtener a partir de un determinado número de hipótesis obedece a la fórmula 2^n , donde n es el número de hipótesis. Como en este ejercicio se tienen 4 hipótesis, $n=4$, entonces 2^4 son 16 imágenes finales, es decir, 16 escenarios en total, los cuales fueron tratados a través del software SMIC-PROB-EXPERT® para estimar la probabilidad de los mismos. El Gráfico 3 muestra la probabilidad de cada uno de los dieciséis escenarios obtenidos.

Según los resultados obtenidos, son cuatro (4) los escenarios que tienen una mayor probabilidad de ocurrencia, en comparación con el resto. De esta manera los escenarios hipotéticos definitivos son los que se presentan en el Cuadro N° 5.

Cuadro N ° 4. Eventos o hipótesis seleccionadas según el panel de expertos

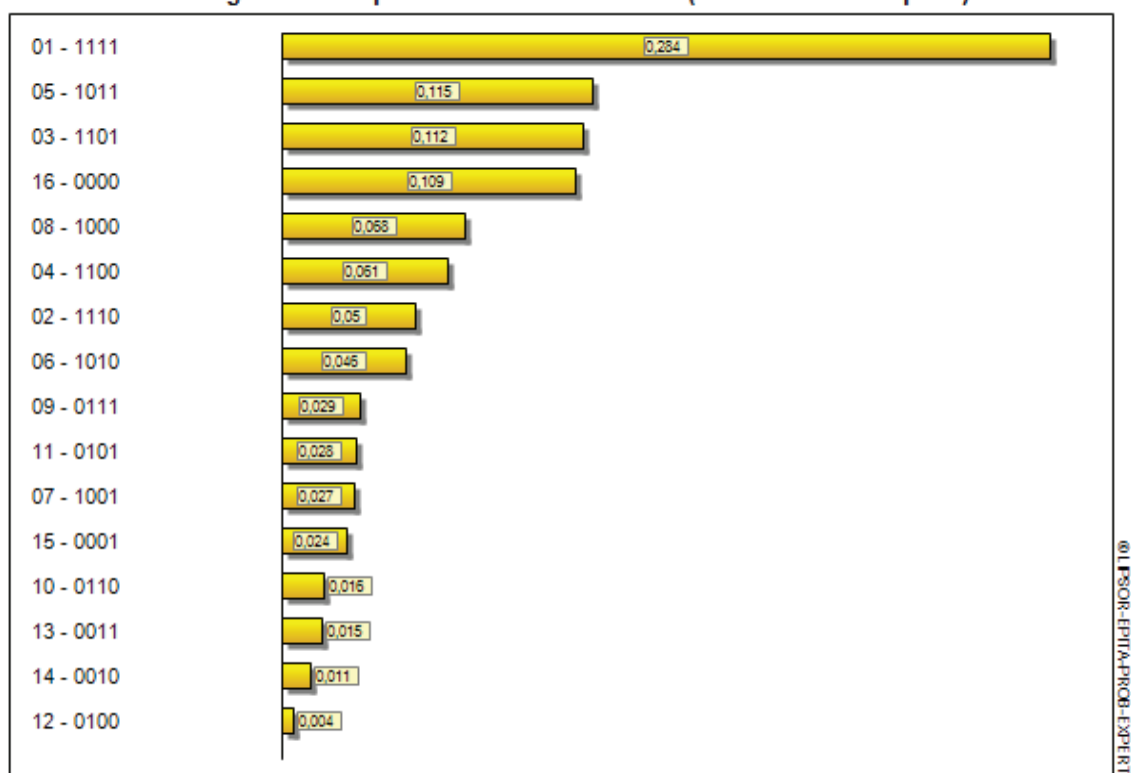
Eventos *	Objetivos relacionados	Variables Asociadas	Hipótesis (Nombre Largo)	Nombre corto
1	O2	Apoyo del Gobierno Universitario	H1: Orientación nacional sobre la práctica extensionista	ORIENACION
5	O4 y O7	Apoyo del Gobierno Universitario Lineamientos Institucionales	H2: Institucionalización de la extensión a nivel administrativo en ULA	INSADM
6	O4 y O7	Apoyo del Gobierno Universitario Lineamientos Institucionales Inserción curricular de la extensión Predisposición cultural en ULA	H3: Institucionalización de la extensión a nivel académico y curricular en ULA	INSACAD
12	O5	Apoyo Gubernamental Participación Ciudadana Predisposición cultural en ULA Presupuesto	H4: Unión de esfuerzos ULA-Gobierno-Comunidad para una extensión con mayor pertinencia social	UNIONESFUER

* Eventos con mayor importancia y probabilidad.

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N ° 3. Histograma de probabilidad de escenarios

Histogramme de probabilité des scénarios (Ensemble des experts)



Fuente: Software SMIC-PROB-EXPERT® (Godet, s/a).

Cuadro N ° 5. Escenarios definitivos

Nº	Escenario	Probabilidad de ocurrencia (%)	Nombre del escenario
1	1111	28,4	La extensión de la nueva era
Descripción: En el año 2030 se regula a nivel nacional la extensión universitaria, mediante lineamientos establecidos por la NAex, aprobados por el CNU, y ampliamente conocidos y practicados por los miembros de la comunidad ulandina. En función de tales lineamientos nacionales, se materializaron todos los cambios necesarios en el ámbito administrativo y académico en apoyo a la extensión universitaria, para institucionalizar la misma dentro de ULA. Todo ello generó el ambiente adecuado para lograr proyectos y programas de extensión realizados bajo esfuerzos mancomunados entre el Gobierno nacional, la comunidad organizada y los miembros de la comunidad universitaria, los cuales permiten apoyar el desarrollo local y solventar algunas dificultades regionales más apremiantes. (Escenario optimista)			
2	1011	11,5	La extensión, el cambio en puertas
Descripción: En el año 2030 se regula a nivel nacional la extensión universitaria mediante lineamientos establecidos por la NAex, aprobados por el CNU, y ampliamente conocidos y practicados por los miembros de la comunidad ulandina. Sin embargo, por falta de consenso y de recursos presupuestarios no fue posible materializar los cambios en el ámbito administrativo en apoyo a la extensión universitaria, aunque sí se logró un consenso para lograr los cambios necesarios en el ámbito académico lo que permitió insertar la extensión a nivel curricular. A pesar de ello, la extensión en ULA sigue estando desarticulada, dispersa entre varias dependencias, sin norte común, cada quien desarrollándola como mejor le parece sin una base de datos que unifique los esfuerzos en una sola dirección y que extienda los efectos en el largo plazo. A pesar de los inconvenientes, se logra generar proyectos y programas de extensión realizados bajo esfuerzos mancomunados entre el Gobierno nacional, la comunidad organizada y los miembros de la comunidad universitaria, los cuales permiten apoyar el desarrollo local y solventar algunas dificultades regionales más apremiantes. (Escenario pesimista)			
3	1101	11,2	La extensión, el cambio en largo tránsito
Descripción: En el año 2030 se regula a nivel nacional la extensión universitaria mediante lineamientos establecidos por la NAex, aprobados por el CNU y ampliamente conocidos y practicados por los miembros de la comunidad ulandina. En función de tales lineamientos nacionales se materializaron todos los cambios necesarios en el ámbito administrativo en apoyo a la extensión universitaria para institucionalizar la misma dentro de ULA. Sin embargo, no se logró un consenso para lograr materializar los cambios en el ámbito académico, lo que impidió insertar la extensión a nivel curricular. Ello genera falta de motivación por parte de la comunidad ulandina para el desarrollo de las actividades de extensión debido a que la misma sigue aplicándose de manera aislada a la carga horaria normal del profesor, estudiante o personal ATO. Esto aunado a la baja remuneración recibida, produce una gran desmotivación para insertarse en tales actividades, las cuales se siguen ejerciendo según la voluntad y conciencia de cada quien. A pesar de los inconvenientes, existen proyectos y programas de extensión propuestos como resultado de esfuerzos mancomunados entre el Gobierno nacional, la comunidad organizada y los miembros de la comunidad universitaria, a fin de apoyar el desarrollo local y solventar algunas dificultades regionales más apremiantes, sin embargo, los mismos necesitan de voluntarios para que se materialicen los cambios. (Escenario pesimista)			
4	0000	10,9	La parálisis de la extensión
Descripción: En el año 2030 no se logró normar a nivel nacional la extensión universitaria, debido a que la NAex se disolvió al no encontrar apoyo por parte de las universidades que la conforman, ni del CNU. En este sentido, no se pudieron generar los cambios necesarios en el ámbito administrativo y académico en la ULA en apoyo a la extensión universitaria para institucionalizar la misma dentro de la ULA, por lo que la práctica extensionista sigue siendo desarticulada, dispersa entre las distintas dependencias, y se sigue desarrollando según la voluntad y conciencia de quienes desean participar en ella, ya que no se logró insertar la misma en materia curricular. Tampoco fue posible generar esfuerzos mancomunados entre el Gobierno nacional, la comunidad organizada y los miembros de la comunidad universitaria, por razones políticas, por lo que no es posible apoyar el desarrollo local y solventar algunas dificultades regionales más apremiantes, mediante proyectos y programas extensionistas de largo plazo (Escenario pesimista)			

Fuente: Elaboración propia basado en SMIC-PROB-EXPERT®

5. Consideraciones finales

Como resultado del estudio realizado, se obtuvo el escenario apuesta denominado: "La extensión de la nueva era", donde todas las hipótesis se cumplen. Según este escenario, la Universidad de Los Andes en el 2030, tendrá una función universitaria transformada con un nuevo perfil que se caracterizará por:

Ser Uniforme, puesto que todos los actores de la comunidad universitaria entenderán a la extensión como conductora de procesos sociales, y le darán el mismo nivel de importancia que a la docencia y a la investigación.

Ser Fuente de Formación Integral para el estudiante no sólo en el ámbito de su profesión, sino también en su formación personal para que se convierta en un individuo con mayor sensibilidad social, compromiso y responsabilidad con su comunidad.

Ser Fuente de Carrera Profesional para todo aquel que se inserte en actividades extensionistas tanto a nivel administrativo, como académico, por lo que se podrá crecer profesionalmente realizando actividades de extensión.

Ser Autónoma porque podrá tener su propio representante en los órganos de cogobierno universitario, podrá generar lineamientos y directrices que permitan el desarrollo y la promoción de las actividades de extensión, así como la evaluación de la misma en el sentido de su pertinencia social.

Ser Homogénea porque se unificarán los esfuerzos dispersos entre las distintas instancias universitarias, y se diferenciará la extensión de las actividades deportivas, culturales y recreativas.

Ser Autosuficiente porque generará sus propios recursos financieros, será apoyada por la comunidad local quien aportará también para el desarrollo de

aquellos proyectos que produzcan un cambio favorable a la región, y será apoyada por organismos tanto públicos como privados, estimulados ante los resultados positivos de ganar- ganar y de largo plazo que caracterizarán a la extensión universitaria.

Ser Bidireccional donde la comunidad local pueda ser escuchada por la comunidad universitaria y donde tenga una participación activa, con iniciativa propia en la formación de proyectos y programas de extensión. En este sentido, también la comunidad ulandina se mostrará abierta a incorporar a la comunidad local en materia de extensión universitaria, considerando sus necesidades reales.

Ser un Valor Agregado en la relación docencia-investigación-extensión, en el sentido de que la extensión no sólo seguirá siendo una vía de difusión de las actividades de investigación y docencia, sino que también tendrá su espacio en las otras dos funciones. Se podrá generar investigación en el ámbito de la extensión, será necesario difundir ampliamente a través de medios de comunicación y sociales las actividades de extensión y será obligatoria la incorporación de la extensión dentro de las actividades académicas del pensum profesional, a fin de tecnificar y mejorar la misma.

Ser un Modelo no sólo de Oferta, sino de Demanda donde la universidad reciba las demandas o las iniciativas de cualquier persona o grupo dentro o fuera de la comunidad universitaria, en el ámbito de la extensión, y que tales esfuerzos sean reconocidos.

Será Abierta pues en las actividades de extensión no sólo participarán los miembros académicos de la comunidad universitaria en un determinado momento, sino también egresados, jubilados, personal docente, administrativo, técnico y obrero,

estudiantes, comunidad local y demás miembros del entorno que deseen participar.

Será un Soporte para el Gobierno Nacional en su intención de mejorar la situación de las comunidades locales organizadas en Consejos Comunales, las cuales encontrarán en la universidad el apoyo necesario para materializar sus proyectos y ser sujetos activos de transformación de su propia realidad social.

Será una de las Tres Funciones Rectoras de la Universidad junto a la Docencia, Investigación y Extensión, incrementando su importancia en el quehacer universitario.

La posibilidad de que se cumpla este Escenario Apuesta es del 28,4 % según los resultados arrojados por el SMIC-PROB-EXPERT®. Es un porcentaje bajo de probabilidad aunque es el más alto en comparación con el resto de los escenarios propuestos.

Esto indica que es necesario un esfuerzo bastante grande por parte de los actores para la generación del mismo. Es importante la constitución de un equipo multidisciplinario donde converjan representantes de cada uno de los siete (7) actores estudiados, para que se comprometan con el cambio, y promuevan acciones mancomunadas para llevarlas a cabo.

Hasta ahora la NAex ha estado realizando un esfuerzo titánico en esta área, pero de alguna forma no ha incorporado a los otros actores en la generación de los mismos, lo que produce un alto riesgo de que éstos no se materialicen. Aunque pudiera resultar difícil, es necesario llamar a la mesa de conversación al resto de los actores involucrados para que produzcan los cambios deseados, y se ponga de manifiesto el *Escenario Apuesta*.

6. Referencias

- Blanco, J. (2010). *La extensión universitaria en las universidades venezolanas: deuda social de larga data*. *Revista Informe de Investigaciones Educativas*, Vol. XXIV, año 2010, 85-100. Recuperado 2014, Diciembre, 20, de <http://biblo.una.edu.ve/ojs/index.php/IIIE/article/view/1118/1077>.
- Daboín, G. (2014). *Universidades sufren reducción presupuestaria más dramática de su historia*. (8/10/2014). Artículo de prensa. Recuperado 2015, Enero 12 de http://www.agenciadenoticias.luz.edu.ve/index.php?option=com_content&task=view&id=5307&Itemid=154
- Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción. Manual de Prospectiva Estratégica*. Bogotá, Colombia: Edit. Alfaomega.
- Godet, M. (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. Cuaderno Nº 5. Cuarta edición. Gerpa en colaboración de Electricité de France, Mission Prospective.
- Godet, M. (s/a). *Software MIC MAC*. Lipsor.
- Godet, M. (s/a). *Software MACTOR*. Lipsor
- Godet, M. (s/a). *Software SMIC-PROB-EXPERT*. Lipsor
- Universidad de los Andes (2014). *Informe de Gestión 2008-2014*. Recuperado 2015, Febrero, 15, de <http://www.prensa.ula.ve/2014/09/12/equipo-rectoral-presenta-informe-de-gestion-2008-2014>.
- Universidad de Córdoba. (s.f.). *Pronunciamiento de la UNC sobre la función de extensión de las Universidades Públicas Nacionales*. Tercer Foro de Extensión.

Recuperado 2015, Marzo, 6, de
[http://www.unc.edu.ar/extension/seu/
/consejo-asesor/foros-de-
extension/tercer-foro-de-
extension/unc_seu_pronunciamiento
_iii_foro_extension.pdf](http://www.unc.edu.ar/extension/seu/consejo-asesor/foros-de-extension/tercer-foro-de-extension/unc_seu_pronunciamiento_iii_foro_extension.pdf).

Torres, F. (2010). *Capital social, innovación y emprendimiento en la sostenibilidad del desarrollo económico social en lo local*. Tesis doctoral en Ciencias Humanas. Maracaibo, Venezuela: Universidad del Zulia.