

## Índice

Introducción .....	1-3
Desarrollo .....	4-
Antecedentes históricos de la Extensión Universitaria .....	12-19
Gestión de la Extensión .....	19
Resultados.....	
Conclusiones.....	
Bibliografía.....	
Anexos.....	

## Introducción.

En el mundo, la educación constituye hoy en día un factor esencial del desarrollo social, cultural y económico ampliamente reconocido y un reto inaplazable para toda la sociedad por las profundas transformaciones a que se encuentra sometida esta, bajo la influencia de la revolución científica, tecnológica y productiva que se viene llevando a cabo y que impone no pocas transformaciones en todos los campos de acción relacionados con la formación constante y continua de los recursos humanos.

La Declaración Mundial sobre la Educación Superior para el siglo XXI adoptada en la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior de la UNESCO celebrada en París (1998) expresa al respecto en su artículo 6: “*la **pertinencia** de la Educación Superior debe evaluarse en función de la adecuación entre lo que la sociedad espera de las instituciones y lo que éstas hacen. Ello requiere normas éticas, capacidad crítica y al mismo tiempo una mejor articulación con los problemas de la sociedad y del mundo del trabajo, **fundando las orientaciones a largo plazo en objetivos y necesidades sociales, comprendidos el respeto de las culturas y la protección del medio ambiente.*** “

Esta línea de pensamiento-acción reafirma a la educación como condición necesaria para el desarrollo, a lo que habría que agregar lo expresado por E. Martín (2007), un mayor desarrollo de la sociedad lleva a considerar también la formación cultural y técnica de la población, con lo cual coincide la autora.

Son las instituciones culturales y en especial las universidades, las llamadas a ofrecer alternativas de acción que le permitan al hombre desenvolverse eficientemente en los nuevos escenarios.

Esta perspectiva resulta hoy un gran reto para los países latinoamericanos y del Caribe, respecto a los escenarios mundiales, donde se vislumbra la necesidad de una gestión universitaria de acuerdo con las exigencias inmediatas y futuras asignadas en las nuevas realidades, en lo organizacional, político, cultural, técnico y conceptual.

La dirección universitaria exige una acción participativa antes que reactiva y revela la interacción entre lo educativo y lo administrativo, lo cual es objeto de creciente atención.

En este sentido resulta esencial destacar lo planteado por Tünnerman (1998), “*la misión cultural que las instituciones de Educación Superior tienen que cumplir adquiere hoy singular importancia ante el fenómeno de la globalización, que amenaza con imponernos una empobrecedora homogeneidad cultural si los pueblos no fortalecen su identidad y*

*valores. El cultivo y difusión de estos valores es también parte esencial de las tareas de la educación superior, que debe vincularse estrechamente con su comunidad local, regional y nacional para, desde ese enraizamiento, abrirse al mundo y, con una visión universal forjar “ciudadanos del mundo” capaces de comprometerse con la problemática global, de apreciar y valorar la diversidad cultural como fuente de enriquecimiento del patrimonio de la humanidad”.*

La Extensión Universitaria es justamente el proceso que su esencia radica en la interacción dialéctica universidad-sociedad, se identifica con el papel de promover la cultura, en su más amplia acepción, que es definida como el conjunto de rasgos distintivos espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias”. (UNESCO, 1998). En la comunidad intra y extrauniversitaria, la cual se articula con las otras dos funciones sustantivas y junto con estas contribuye al desarrollo sociocultural y de los valores.

El lugar que ocupan actualmente las organizaciones en el desarrollo de la vida social y en su continua reestructuración ha determinado la idea de la movilización de personas en el seno de una organización dirigida hacia ciertos objetivos se convierta hoy en idea central. Tanto es así, que en los procesos de la acción humana la gestión, ha comenzado a centrar las líneas de pensamiento de las organizaciones, convirtiéndose en un tema medular la teoría de la gestión, donde la comprensión e interpretación son de vital importancia.

Tras la necesidad de una gestión en las instituciones de educación superior, cada vez más eficiente y eficaz, la Universidad de La Habana se ha propuesto trabajar en la gestión de sus procesos sustantivos, buscando una gestión de calidad y donde el proceso de Extensión Universitaria por su contribución a la formación e impacto a la comunidad universitaria y extrauniversitaria ha formado parte activa de este proceso de cambio, es por ello que el objetivo de este trabajo es realizar un modelo que permita perfeccionar la gestión del proceso extensionista en función de la calidad del proceso, para así lograr un mejor entendimiento, emprendimiento, entendimiento, comprensión e interpretación de sus actores sociales, llegando a ser agentes transformadores de la realidad actual por una gestión de calidad (eficiente y eficaz).

## Desarrollo.

Para satisfacer este objetivo la Dirección de Extensión Universitaria ha desarrollado una estrategia de trabajo, de análisis de documentos, informes, una investigación de los modos de gestión de las instituciones de educación superior y en específico de la Universidad de La Habana, así como la realización del diagnóstico del proceso extensionista. Este análisis permite poder valorar aspectos, que son necesarios tener en cuenta para la gestión, análisis del impacto y modos de hacer de la universidad en la promoción cultural, gestión de proyectos, en la formación cultural y artística-literaria, teniendo en cuenta la universidad como una institución cultural y el papel transformador del proceso extensionista.

Se conoce que en cada área universitaria se han implementado mecanismos para dar a conocer y comprender en Programa Nacional de Extensión Universitaria, que establece los lineamientos del proceso, sin embargo a pesar de numerosas acciones, no se ha logrado por diversas causas una gestión eficiente del proceso extensionista, por lo que se hace necesaria una eficiente gestión que abarque no solo la gestión cultural, sino una adecuada gestión administrativa e institucional teniendo en cuenta que forma parte de las Instituciones de Educación Superior (IES).

La referencia ampliamente aceptada de gestión universitaria de Tristá (2005) plantea que “tiene como objetivo operar y desarrollar eficientemente la docencia, la investigación y la extensión, así como los recursos financieros, humanos y físicos vinculados con las universidades, con el fin de lograr resultados definidos como relevantes para la institución y la sociedad”. Esta definición no incluye explícitamente la información como recurso, la cual en las últimas décadas ha tomado una vital importancia como soporte a la competitividad y a la toma de decisiones en las IES.

En la actualidad se requiere cada vez más de una mayor velocidad de respuesta, sincronización de actividades, reducción de costos, aprovechamiento máximo de los recursos humanos, materiales, financieros y de información de que se dispone por parte de las IES, todo dentro de un marco regulatorio cada vez más exigente.

Tomando como fuente principal la definición expuesta en Tristá (2005), la autora del presente trabajo plantea que la gestión de las instituciones de educación superior tiene como objetivo operar y desarrollar eficientemente la docencia, la investigación y la extensión así como los recursos financieros, humanos, materiales y de información

vinculados con las IES, con el fin de lograr los resultados definidos como relevantes para la institución y la sociedad cumpliendo con el marco regulatorio vigente.

Teniendo en cuenta lo anterior el presente estudio requiere como complemento detenerse en el análisis y valoración de los principales documentos vinculados a la gestión de la extensión universitaria, como parte del mismo fueron evaluados el Programa de Desarrollo de la Extensión Universitaria para la Educación Superior (1988), Programa de Desarrollo de la Extensión Universitaria de la Universidad de La Habana (2006), de igual manera se evaluaron los Informes de Evaluación de los Objetivos de la Dirección de Extensión Universitaria de la Universidad de La Habana (2006-2007, 2007-2008, 2008-2009 hasta el 2014), así como los informes de cumplimiento de objetivos de las facultades en los últimos años, y los informes de extensión de las facultades del año 2014, con el fin de estudiar la evolución que han seguido los mismos y la materialización de la política relacionada con la gestión de la extensión universitaria.

A partir del análisis documental y de la observación participante, se puede concluir que la situación actual de la extensión universitaria en la educación Superior cubana y en específico en la Universidad de La Habana permite identificar como las principales características y problemas en su proyección y desarrollo los siguientes:

- ✓ Está definida su base teórico-conceptual, pero no se entiende esencialmente para asumir su gestión.
- ✓ El consenso entre los directivos a todos los niveles apunta hacia la necesidad de transformar la gestión de la extensión a partir de conceptualizarla como proceso formativo que dinamiza las relaciones con la sociedad.
- ✓ La falta de concepción sistémica como proceso universitario y la acepción estrecha de cultura, limitan su desarrollo.
- ✓ La extensión se continúa asociando a la cultura artística y literaria contrapuesta a su objetivo real y más amplio.
- ✓ Los integrantes de la comunidad universitaria (directivos, profesores, estudiantes y trabajadores) presentan limitaciones para gestionar la extensión universitaria, a partir de que desconocen los referentes teóricos y metodológicos para su planeación, puesta en práctica y evaluación sistemática.
- ✓ No se logra la integración de los procesos de docencia-investigación-extensión.
- ✓ No todo el claustro tiene la preparación suficiente en el orden de la formación cultural integral para asumir la promoción cultural de los estudiantes.

- ✓ La planificación tanto en los niveles estratégicos como operativos no responde a las exigencias actuales de la extensión universitaria.
- ✓ El aún vigente “Programa de Desarrollo de la Extensión Universitaria” necesita perfeccionarse a partir del contexto actual.
- ✓ No es considerada entre los rubros principales de los planes de resultado de los profesores, ni en su evaluación posterior.
- ✓ Existe desconocimiento acerca de la extensión universitaria en el grupo docente de la Dirección de Extensión Universitaria.
- ✓ Existe segmentación en las tareas de extensión lo que dificulta el trabajo y entendimiento de la extensión como proceso.
- ✓ La Extensión Universitaria no alcanza aún reconocimiento académico, ni social a pesar de lo que se ha logrado en este campo en la UH.
- ✓ No existe un modelo de gestión de la extensión universitaria en la Universidad de La Habana.
- ✓ Resulta insuficiente la capacitación de profesores en la gestión del proceso extensionista, por una diversidad de problemas en la universidad.
- ✓ No se cuenta con una base material y de infraestructura para garantizar la extensión.
- ✓ No se reconoce, ni valora el trabajo de extensión que realizan las personas y las facultades.
- ✓ No existe una conceptualización clara de la Extensión Universitaria.
- ✓ No se conocen los referentes teóricos y metodológicos de la extensión para la planificación, ejecución y evaluación del proceso.
- ✓ Falta de correspondencia entre la planificación y la acción extensionista.
- ✓ La actividad extensionista se realiza de forma asistemática e incoherente a partir de iniciativas personales y grupales.
- ✓ Los recursos humanos no tienen una adecuada preparación para desarrollar la extensión.
- ✓ Resulta insuficiente el desarrollo de acciones extensionistas desde la dimensión curricular de los estudiantes en algunas carreras, sobre todo, en las de Ciencias Exactas y Económicas.
- ✓ Son insuficientes las acciones de capacitación en extensión universitaria.
- ✓ La cultura científica no alcanza el nivel de desarrollo deseado.
- ✓ No existe la dimensión extensionista en el proceso docente en todas las carreras de la universidad.

- ✓ No están definidas las acciones extensionistas a desarrollar desde el proceso de investigación.
- ✓ En ocasiones se tienden a identificar aspectos propios de los procesos de docencia y de investigación con extensión.
- ✓ No existe una línea de investigación referida a la extensión universitaria.
- ✓ Las áreas universitarias no logran por igual los niveles de eficiencia, sistematicidad y desarrollo del programa.
- ✓ No se logra una adecuada articulación entre la carrera, el departamento y la facultad en la gestión del proceso extensionista.
- ✓ Existe desconocimiento acerca de la Extensión universitaria por parte de los profesores encargados en el área de extensión.
- ✓ La extensión aún no alcanza el reconocimiento académico ni social, a pesar de lo que se ha ganado en la UH.

Teniendo en cuenta esta situación problemática de la Extensión Universitaria en la UH, se puede apreciar que estos afectan en gran medida el desarrollo de una gestión del proceso de Extensión Universitaria con calidad. Atendiendo a estas peculiaridades se decidió perfeccionar la gestión del proceso extensionista en función de la calidad para lograr una mejor comprensión e interpretación del mismo y así poder avanzar en el desarrollo del proceso sustantivo dentro de la Universidad de La Habana.

Problema científico: ¿Cómo perfeccionar la gestión del proceso de Extensión Universitaria de la Universidad de La Habana con el fin de mejorar la pertinencia y relevancia de la misma en el contexto de la Educación Superior?

Objetivo: Diseñar un modelo de gestión de la calidad del proceso extensionista de la Universidad de La Habana, que contribuya al perfeccionamiento del proceso y comprensión de sus actores.

Métodos: Se utilizará un modelo mixto utilizando métodos del nivel teórico, empírico y estadísticos, para la búsqueda, procesamiento y análisis de toda la información.

Se utiliza además un enfoque sistémico en la conformación del marco teórico-metodológico. El método de enfoque de sistema proporciona la orientación general para el estudio del problema como una realidad integral formada por componentes que cumplen determinadas funciones y mantienen formas estables de interacción. Este método está dirigido a estudiar la actividad extensionista como un proceso integrador de la gestión universitaria.



Los métodos empíricos permitirán estudiar la gestión de la extensión universitaria directamente y contribuirán a confirmar la sistematización integrada de la gestión de la actividad cultural universitaria. Entre ellos se utilizará el Análisis de documentos, consultando artículos científicos, libros, revistas sobre los temas mencionados y las páginas de UNESCO, UDUAL, IESALC, OUI, IAU, MES, la Red de Educación Superior; la entrevista estructurada y estudio de caso.

Este trabajo será para beneficio, en primer lugar de la extensión universitaria, para la universidad como proceso sustantivo implicado en la formación de la comunidad universitaria y extrauniversitaria, proponiendo una sistematización para la gestión de la institución, garantizando la calidad de la misma y facilitando el trabajo de la Dirección de Extensión Universitaria de la Vicerrectoría de Extensión Universitaria de la UH, siendo esto su aporte práctico.

Se realizó el análisis estratégico, teniendo en cuenta la naturaleza del entorno, los factores críticos de éxito, las actividades clave, los recursos clave.

En nuestro país no se ha trabajado, hasta la actualidad, la gestión del proceso extensionista con esta perspectiva de la gestión de la calidad, que aún cuando forma parte intrínseca de la gestión de las instituciones de educación superior, no se visualiza la importancia de su gestión como tal, por lo que sería la novedad fundamental del trabajo, tanto para la Universidad de La Habana, como para las universidades del país, desde la extensión universitaria.

### **Antecedentes históricos de la extensión universitaria.**

Las primeras acciones que pueden identificarse con lo que después se conocerá como extensión universitaria, surgen en la universidad del siglo XIX, cuando confluyen determinadas circunstancias que favorecen su aparición, entre ellas: la expansión de los ideales de la Revolución Francesa, la organización del proletariado como clase, nuevas corrientes de pensamiento y el desarrollo de numerosos movimientos de vanguardia, en el terreno de la creación artística.

En Europa, las primeras incursiones extra-muros de la universidad se manifestaron como actividades de difusión cultural y de divulgación científica dirigidas a sectores populares de la sociedad, como fueron las universidades populares aparecidas en Francia y Bélgica, los “*Summer Meeting*” de los ingleses y las Misiones Pedagógicas españolas.



El término de extensión universitaria aparece por primera vez en 1898, acuñado por Adolfo González Posada, cuando lo define como *“toda labor expansiva de carácter educativo y social, realizada por la Universidad fuera de su esfera oficial docente”*.

En América Latina, tiene una trascendente importancia los acontecimientos relacionados con el Movimiento de Córdoba, fue en la clerical y atrasada provincia argentina de Córdoba, en la primera mitad de 1918, donde los estudiantes atizaron la llama de la reforma universitaria, que después se propagaría al resto del país, a América Latina y al mundo, a lo que siguió una larga secuela de acontecimientos derivados de la Reforma Universitaria que reclamaba. Este hecho fue de significativa importancia debido a que se habló por primera vez de Extensión Universitaria, dando origen a una nueva función de la Universidad Latinoamericana, la función social, inherente e inseparable a partir de ese momento de la universidad.

Este movimiento originado en el contexto universitario fue consecuencia primero de procesos sociales y políticos y causa después de otros que trascendieron el escenario académico donde se manifestó, como fueron: la proyección al pueblo de la cultura universitaria, la preocupación por los problemas nacionales, la convocatoria a la unidad latinoamericana, la lucha contra las dictaduras y contra el imperialismo, temas que nunca antes habían sido del interés de las universidades y que a partir de este momento fueron parte del trabajo de las universidades latinoamericanas, cuyo impacto alcanzó las universidades del resto del mundo.

Ya en los años cuarenta, el dilema del propósito y los límites de la extensión, como función social, estaba sin resolverse a pesar de los programas y proyectos que al efecto se habían planteado o iniciado su aplicación. Casi ninguno había prosperado como sus creadores lo pretendían.

Cuando de definición de extensión se trata se pueden identificar, dentro de una amplia gama intermedia de alternativas, dos vertientes extremas, una que considera como actividades de extensión sólo aquellas que se vinculan con las manifestaciones artísticas y literarias y con frecuencia deportivas, y otra que considera como la extensión todas las actividades relevantes que propenden vincular la universidad con su entorno.

La primera limita conceptualmente la función y con ello la misión de la universidad. Por otra parte la segunda, en vez de una función coherente, con regularidades en sus procesos, muestra a la extensión universitaria, como una función compuesta por diversas actividades de diferente naturaleza que mantiene su unidad no en la similitud de sus

procesos, sino en su objetivo: contribuir al vínculo de la universidad con su entorno, a través de una correlación de doble sentido (proceso dialógico).

Según demuestra González González (1996) en su enfoque dialéctico y sistémico en la extensión se cumplen las leyes que rigen los procesos conscientes y están presentes los componentes que integran los mismos, lo que permite afirmar que se está en presencia de un proceso universitario formativo.

Por consiguiente lo que distingue a la extensión de la docencia o la investigación, no es que cumple en mayor o menor grado una función social, si no como la cumple y con qué objetivo lo hace.

La necesidad insoslayable de rescatar el papel social de la universidad, llevó a las mismas a propiciar el "I Congreso de Universidades Latinoamericanas" que se celebró en Guatemala en 1949. Asimilar la función social como un obligado propósito, ayudó a que la extensión universitaria fuera uno de los temas que se analizara y debatiera en un cónclave donde se aprobó la célebre "Carta de las Universidades Latinoamericanas", ideario de la "Unión de Universidades de América Latina" (UDUAL) que fue creada en ese mismo evento.

Este Congreso, tratando de encontrar concepciones más o menos permanentes y de estimular la función social, adopta por consenso que: *"La Universidad es una institución al servicio de la comunidad y cuya existencia es aceptable que cumpla una acción continua de carácter social, educativa y cultural, acercándose a todas las fuerzas vivas de la nación, para estudiar sus problemas, ayudar a resolverlos y orientar adecuadamente las fuerzas colectivas"*. La función social se concebía en un solo sentido, de la universidad hacia la sociedad.

Posteriormente en el primer lustro de la década de los cincuenta, la legislación de las universidades se puso a tono con lo aprobado en el Congreso de la UDUAL de 1949 y se crearon en muchas de ellas los departamentos especializados, tema también propuesto en el congreso, la tendencia que primó considera que la actividad siguió siendo asistemática e incoherente a partir de iniciativas personales o grupales, sin llegar a un programa generalizado de la institución universitaria en su conjunto. El principal dilema continuó siendo la precisión de su conceptualización y contenido. La tarea que más ocupó a los universitarios encargados de esta función, fue la de precisar mejor el papel de la extensión universitaria.

Fue tan generalizada esta tendencia y eran tan diversas las opiniones y concepciones que al respecto se analizaban, que la UDUAL convocó, en 1957, a la "Primera Conferencia

Latinoamericana de Extensión Universitaria y Difusión Cultural" con sede en Chile, la que aprobó una serie de recomendaciones destinadas a precisar la teoría latinoamericana sobre esta materia. El concepto de extensión universitaria que adoptó esta Conferencia fue:

*"La Extensión Universitaria debe ser conceptuada por su naturaleza, contenido, procedimientos y finalidades, de la siguiente manera: "Por su NATURALEZA, la extensión universitaria en su misión y función orientadora de la Universidad Contemporánea, entendida como ejercicio de la vocación universitaria. Por su CONTENIDO Y PROCEDIMIENTOS, la extensión universitaria se funda en el conjunto de estudios de actividades filosóficas, científicas, artísticas y técnicas, mediante el cual se auscultan, exploran y recogen del medio social, nacional y universal, los problemas, datos y valores culturales que existen en todos los grupos sociales. Por sus FINALIDADES, la extensión universitaria debe proponerse, como fines fundamentales proyectar dinámica y coordinadamente la cultura y vincular a todo el pueblo con la Universidad. Además de dichos fines, la extensión universitaria debe estimular el desarrollo social, elevar el nivel espiritual, moral, intelectual y técnico de la nación, proponiendo imparcial y objetivamente ante la opinión pública, las soluciones fundamentales a los problemas de interés general. Así entendida, la extensión universitaria tiene por misión proyectar, en la forma más amplia posible y en todas las esferas de la Nación, los conocimientos, estudios e investigaciones de la Universidad, para permitir a todos participar en la cultura universitaria, contribuir al desarrollo social y a la elevación del nivel espiritual, moral, intelectual y técnico del pueblo." (UNESCO, 1998).*

Este fue el concepto de extensión universitaria y difusión cultural que, por varios años, predominó en los medios universitarios latinoamericanos, caracterizado por incorporar las tareas de extensión y difusión al quehacer normal de la universidad y considerado como una proyección de ese quehacer a la comunidad, con el fin de permitir la participación de sectores más amplios en la cultura universitaria; pero como muchos autores consideran, se manifiesta la tendencia a concebirla con un criterio de "entrega", con un marcado acento "paternalista" o "asistencial" en la labor social. Es la universidad la que determina el contenido y el alcance de la actividad extensionista, que se realiza en un canal de un solo sentido, que va de la universidad, depositaria del saber y la cultura, al pueblo, simple destinatario y supuestamente incapaz de aportar nada valioso, así como considerado, muchas veces, de manera errónea, carente de cultura.

En los programas de extensión y difusión, generalmente, primó la actividad "culturalista", el espectáculo, las charlas, las conferencias, los cursos de verano o escuelas de temporada, el teatro experimental, el coro; a veces, alguna orquesta o un conjunto folclórico, un programa radial o una radio universitaria, el cine-club, las exposiciones, los conciertos y quizás una editorial. En algunos casos, las tareas de extensión incluyeron ciertos programas de acción social como los realizados por los estudiantes del área de la salud, cursos de alfabetización y educación de adultos, bufetes jurídicos populares, entre otros.

Experiencias como la de Brasil en el período 1958-64, marcaron pauta en la historia del desarrollo de la extensión universitaria y la difusión cultural, constituyendo un avance muy notorio en la vinculación universidad-sociedad. Las universidades brasileñas lograron la vinculación con proyectos y entidades sociales, y pusieron en marcha un cúmulo de ideas que tienen, como principales exponentes a los intelectuales Darcy Ribeiro y Paulo Freire, que fueron los primeros en crear las secciones de difusión cultural universitaria, como muchos países la conciben actualmente.

Como mismo se extendieron estas ideas por América Latina, fueron también frustradas por las intervenciones o dictaduras militares que tomaron por su cuenta el poder durante las últimas tres décadas. Las universidades fueron severamente castigadas, allanadas, algunas condenadas a sobrevivir en el "exilio" y otras cerradas. Todas vieron muy limitadas su vinculación social.

En 1972 se convoca por la UDUAL la II Conferencia Latinoamericana de Difusión Cultural y Extensión Universitaria, con sede en México. Lo más relevante de los resultados de esta Conferencia estuvo dado por las conclusiones que sobre los problemas más acuciantes de la extensión universitaria y la difusión cultural se adoptaron y la intención compartida de la necesidad de que desempeña un papel protagónico en la integración cultural latinoamericana. En tal sentido se declara que *"las Universidades son instituciones sociales que corresponden a partes del cuerpo social y que la extensión es una de sus funciones. Por lo tanto, ella es fundamentalmente histórica y se da inmersa en el proceso social de los respectivos pueblos y en general de la América Latina"*. (González González, 1996)

El nuevo concepto de extensión universitaria marcó pautas también por la definición tan avanzada que se logró: *"La Extensión Universitaria es la interacción entre la Universidad y los demás componentes del cuerpo social, a través de la cual esta asume y cumple su compromiso de participación en el proceso de creación de la cultura y de la liberación y*

*transformación radical de la comunidad nacional"*, lo cual unido a los objetivos y orientaciones atribuidas en ese evento a la extensión le da una nueva conformación a la regularidad apuntada (González, 2004).

El concepto y el contenido de la extensión evolucionaron en el marco teórico, a un ritmo que no pudo ser alcanzado por la práctica, la cual se vio limitada por la situación política, económica, social y cultural presente en el contexto latinoamericano, por el desinterés de los gobiernos de turno por que la universidad desarrollara su función social y por la propia prioridad que se le daba a la extensión en el marco académico universitario. No obstante, hay que reconocer que aunque no era la esencia de lo que se pretendía y se discursaba sobre la extensión, la cultura artística y literaria alcanzó un cierto desarrollo, lo que incentivó la presencia de la difusión cultural, con la concebida tendencia a dar una respuesta estructural que se generalizó en las universidades latinoamericanas.

Durante este período, en la legislación de todos los países de la región y de generalmente todas las universidades, la Extensión Universitaria se establece como una de las funciones principales, con una acepción más o menos amplia de cultura, y se confirma el clásico tríptico misional: Docencia, Investigación y Extensión.

La extensión universitaria desde su surgimiento hasta la actualidad ha mostrado una línea discreta de desarrollo en las universidades latinoamericanas, determinado por la situación política, económico y social de cada nación, caracterizando a la extensión en la región por diferentes factores, la inexistencia de políticas culturales, la falta de presupuesto, la marginación en relación al resto de las otras funciones sustantivas, la limitada preparación de los recursos humanos para su desarrollo, la insuficiente infraestructura, la falta de correspondencia entre la planificación y la acción extensionista, lo que la coloca en situación desventajosa con los restantes procesos sustantivos.

Paulo Freire en 1975, plantea y critica respecto a este tema que la extensión universitaria como se ha estado desarrollando y cito: *"...es incompatible con una auténtica educación, se acerca a una "invasión cultural", relación autoritaria donde el invasor o extensionista dice la palabra y los otros hombres escuchan, reducidos a objetos de la acción; presupone conquista, manipulación, y el mesianismo, caminos todos éstos de la "domesticación"*. Aspectos estos a tener en cuenta pues la proyección errónea de la extensión afectarían la labor que se persigue realizar, elevar la cultura a partir de la extensión universitaria con un vínculo directo universidad-sociedad basado en el dialogo.

La Extensión Universitaria, en el contexto de la función social de la universidad, es uno de los temas más debatidos en la actualidad; sobre él cual se expresan muchos autores con

diferentes perfiles profesionales, que por lo general aportan puntos de vista muy diversos, primero debemos tener en cuenta que la Extensión es una función sustantiva de la universidad y para cumplir su objetivo es necesario considerar lo planteado por González González (1996): *“...cuan importante resulta que la universidad cumpla cabalmente su encomienda social, promoviendo el desarrollo de la sociedad a partir de la participación del hombre como agente de su propio desarrollo. El cumplimiento de este encargo social no se corresponde, como muchos autores lo atribuyen, a una función específica de la universidad (Extensión), sino a la institución en su conjunto. No es únicamente la extensión el factor de cambio, ni se puede considerar como la única expresión del vínculo Universidad-Sociedad, el que requiere de la **participación e integración** de las funciones universitarias sustantivas (Docencia, Investigación y Extensión).”...Por consiguiente lo que distingue a la extensión de la docencia o la investigación, no es que cumple en mayor o menor grado una función social, si no como la cumple y con qué objetivo lo hace”.*

Los avances en este campo han sido diversos por ejemplo en Brasil según el Programa Nacional de Extensión de 1999, la Extensión Universitaria es el proceso educativo, cultural y científico que articula la enseñanza y la investigación de forma indisoluble y viabiliza la relación transformadora entre Universidad y Sociedad.

En Cuba se ha llegado a un concepto propio de Extensión Universitaria teniendo en cuenta el devenir histórico de la región y de la isla, así como los principios que guían nuestro proceso social. Para llegar al concepto que veremos más adelante es necesario tener en cuenta algunos aspectos importantes, como la evaluación de la existencia de dos períodos que marcan diferencias esenciales en el enfoque de la educación superior cubana según Díaz Domínguez (1998):

- ✓ **Período pre-revolucionario:** (1728-1959) Desde la fundación de la Real y Pontificia Universidad de San Gerónimo de la Habana, hasta el triunfo de la Revolución.
- ✓ **Período Revolucionario:** Desde el triunfo de la Revolución (1959) hasta la actualidad.

La Real y Pontificia Universidad de San Gerónimo de La Habana se funda en 1728, regida por los religiosos de la Orden de Predicadores o Dominicos. El pensamiento sectario de sus creadores provocó que desde sus años iniciales se tuvieran que enfrentar a los más diversos sectores de la colonia y a los hacendados habaneros.

Las ideas de la Reforma Universitaria iniciada en Córdoba, Argentina, que pronto se expandieran por todo el continente, fueron abrazadas por la vanguardia estudiantil y



profesoral de la Universidad de La Habana y por otras fuerzas progresistas de la sociedad cubana de la época, planteándose la misión de reformar esta institución de estudios superiores, en la cual se incluían las ideas de fortalecer la función social de la Universidad.

El intelectual cubano Alfonso Bernal del Riesgo en su conferencia "La Nueva Educación Universitaria" publicada en 1944, de forma crítica señalaba: *"Falta de relación entre la Universidad como tal y las instituciones nacionales: educativas, científicas, culturales, artísticas, deportivas, obreras..."* y en otro momento, proyectándose al futuro, exponía : *"La extensión universitaria, las relaciones nacionales de la Universidad, así como su servicio informativo y técnico experimentarán insospechado incremento; cumplirán de modo pleno la función social universitaria"*. De esta manera Bernal del Riesgo caracterizaba a la Universidad de la época y previsoramente consideraba cuál debía ser su más alta misión: la función social. Pero, por supuesto, esto último no sería posible sin los cambios sustanciales que Mella consideraba como premisa para una verdadera reforma universitaria. (González y González, 2002)

A partir de la década de los cuarenta comienzan a desarrollarse en la Universidad de La Habana acciones extensionistas mediante charlas, ciclos de conferencias, exposiciones, presentaciones artísticas, escuelas de verano y algunas publicaciones (Vida Universitaria, Alma Mater, entre otras); las que no estuvieron exentas de un enfoque "culturalista" y "espectaculista", pero que sin dudas dejaron un efecto positivo, aunque insuficiente, en el reconocimiento social de la Universidad, más allá de una importante institución cultural .

A este esfuerzo se sumaron la Universidad de Oriente y la Universidad Central de Las Villas al fundarse en 1947 y 1952 respectivamente, lo que permitió que la influencia de la universidad, aunque limitada, llegara a otras partes del país.

Este movimiento cultural que se desarrollaba en la universidad, del cual la Federación Estudiantil Universitaria es su principal inspirador, motivó que en 1950 por Resolución Rectoral se constituyera la Comisión de Extensión Universitaria la que, al menos teóricamente, se planteaba como objetivo crear un ambiente propicio al desarrollo del afán de superación espiritual que redundaría en el nivel cultural del pueblo. En la presentación de la Junta de Gobierno, el propio Rector Clemente Inclán y Costa, se pronunciaba sobre la extensión cultural como una tarea universitaria, como esfera rectora de la orientación cultural que hasta ese momento no había recibido la atención que merecía.



Esta Comisión de Extensión Universitaria es considerada como un antecedente de acciones posteriores, aunque hay que significar, por una parte, que no podía tener ni remotamente el alcance social necesario y por otra, que aún cuando le daba un carácter más institucional a la actividad de extensión cultural que debía encauzar su desarrollo, se vio frenada a partir de 1952, cuando la situación política y social se agravó. Las condiciones del país no favorecían el desarrollo de las actividades culturales de la Universidad, las que fueron disminuyendo, hasta casi desaparecer en 1956, fecha en que es cerrada la Universidad de La Habana.

Posterior al triunfo de la Revolución se proclama la Reforma Universitaria el 10 de enero de 1962, la cual definió el papel de la universidad en la formación integral de los profesionales que el país demandaba y su contribución a la elevación del nivel cultural del pueblo, cuando postulaba: *“La Universidad en la sociedad cubana de hoy es el vehículo por el cual la ciencia y la técnica moderna, en sus más elevadas manifestaciones, han de ponerse al servicio del pueblo de Cuba”* y entre sus fines señalaba: *“Le incumbe además las tareas de realizar la investigación científica y difundir los conocimientos y la cultura”*. (González y González, 2006)

La Reforma establece la constitución de la Comisión de Extensión Universitaria, definiendo que: *“...será fundamentalmente un órgano de integración de la Universidad y el pueblo. La Comisión establecerá los medios adecuados para que la cultura universitaria llegue a las masas populares en forma eficaz, así como para que las necesidades de ésta, en lo que atañe a su progreso educacional y técnico sean bien conocidas por la Universidad, mediante la participación de representantes de organizaciones de obreros, campesinos y empleados en las deliberaciones acerca de los programas, ciclos y cursos a desarrollar.”* (Reforma Universitaria, 1962)

La concepción de la Extensión Universitaria que postuló la Reforma marcó pautas en el Continente ya que, como regularidad, su efecto se produjo en ambos sentidos: se daba respuesta a las necesidades del país, al mismo tiempo que se transformaba el carácter de la universidad. (González González, 1996)

Este período de cambios y transformaciones sumergió a la universidad en el empeño de formar los profesionales que con urgencia demandaba el desarrollo del país. Se intensificaron las actividades artístico-culturales siendo éste el encargo institucional que se le encomendó al Dpto. de Actividades Culturales con el objetivo de mejorar la formación integral de los estudiantes. Estas acciones condujeron, como tendencia, a su

identificación con la extensión, que así vio reducida con el tiempo su concepción y, en la práctica, la acepción de cultura se estrechó al campo artístico y literario.

En 1976 con la fundación de los Ministerios de Educación Superior y de Cultura, se ratificó la institucionalización de los Departamentos de Actividades Culturales con el objetivo de ofrecer una atención similar y especializada a la cultura en la amplia red de centros creados por la Revolución. No obstante, la tendencia en el trabajo continuó dirigiéndose, básicamente, a la atención y apoyo al Movimiento de Artistas Aficionados de la Federación Estudiantil Universitaria y más tarde a la aplicación de programas de Educación Artística con carácter facultativo en los diferentes años de las especialidades, los que fueron rechazados e incomprensidos, tanto por la institución, como por los estudiantes. Los conceptos iniciales de la extensión universitaria expuestos por la Reforma Universitaria continuaron estando limitados en su esencia, como consecuencia del resultado de la especialización de funciones y estructuras a que condujo la masividad. En el año 1986 se celebró la 1ra Jornada Científica del Trabajo Cultural de la Educación Superior, el Ministro de Cultura Armando Hart en su intervención señalaba las posibilidades y necesidades actuales del país en la esfera de la cultura e insistía en el papel de primer orden que tienen las Universidades en la promoción y extensión cultural. Este evento, marca una revitalización de la Extensión Universitaria. A partir de ese momento los Departamentos de Actividades Culturales, se transformaron en Departamentos de Extensión Universitaria teniendo en cuenta las nuevas concepciones de trabajo, en atención a los nuevos objetivos de la esfera cultural de la Educación Superior, así como a la necesidad de coadyuvar a la solución de las expectativas socio-culturales del pueblo. Esto significó un cambio cualitativo en el trabajo cultural.

Posteriormente se establecieron programas de desarrollo que respondían a los objetivos y tareas más importantes de las vertientes principales de trabajo que en la nueva etapa debía cumplir la educación superior. Uno de ellos fue el Programa de Desarrollo de la Extensión Universitaria aprobado por el Consejo de Dirección del Ministerio de Educación Superior en 1988, el cual se proyectaba en dirección a un profundo cambio en este campo, lo que se aprecia desde el concepto de extensión universitaria que definió: **“Extensión Universitaria:** Conjunto de acciones que realiza el centro de educación superior dentro o fuera de sus instalaciones, dirigidas a los estudiantes y trabajadores, y a la población en general, con el propósito de promover y difundir la cultura en su más amplia acepción, es decir, la cultura científica, la técnica, la política, la patriótico-militar e internacionalista, la artística y literaria, la física, entre otras.” (Fernández, 1997)

Este fue un gran avance de la educación superior cubana hacia la extensión universitaria, pero las tendencias que siguieron a este momento, estuvieron matizadas por serias limitaciones materiales, lo que ha representado un enorme esfuerzo del propio sistema de educación superior, no solo por mantenerse, sino también por desarrollarse.

En el curso académico 1992-93 comienza a tomarse conciencia por los dirigentes del subsistema acerca de la necesidad de ampliar la concepción de la extensión universitaria, definiéndose al respecto por el Ministro de Educación Superior Dr. Fernando Vecino Alegret en su intervención en el Seminario de Dirigentes de la Educación Superior lo siguiente: *“La Extensión Universitaria debe pasar a ocupar el rango de vertiente principal de trabajo de nuestro organismo, por la potencialidad existente en nuestros centros para llevarla a cabo y por la influencia que puede tener en la vida de un territorio y en toda la nación. Por definición la universidad es el centro cultural más importante en cualquier país. Dentro de su recinto se hace ciencia, se hace cultura, se nutre la mente y el espíritu. Por ello, la Universidad debe irradiar ciencia y cultura”* (González, 2004).

En el Seminario del curso 93-94 el Ministro expresó en su intervención: *“Más que por definición, por los resultados, la extensión universitaria debe realmente ocupar el rango de vertiente principal de trabajo de la educación superior, de manera que se haga cada día más efectiva la interacción universidad-sociedad y que ambas se influyan y transformen mutuamente.”* y continuaba en su análisis señalando: *“Quien no le brinde hoy la atención y la prioridad necesaria a la Extensión Universitaria no sólo está limitando el papel que le corresponde como alta casa de estudio, sino que no podrá librarse de ser severamente juzgado por la historia”* (Almuiñas Rivero, 1999).

Estas definiciones no respondieron a una situación coyuntural o táctica; fueron resultado de la maduración de la educación superior cubana desarrollada en un estrecho vínculo con la sociedad, lo que permitió plantearse, más que una definición de la extensión universitaria como una de las vertientes principales de trabajo del sistema, la necesidad de dar un salto cualitativo en la proyección de la universidad en el desarrollo cultural de la sociedad. (González González, 1996)

Luego de numerosas estudios González González en su tesis doctoral en el año 1996 define la EXTENSION UNIVERSITARIA: *“Sistema de interacciones de la Universidad y la Sociedad, mediante la actividad y la comunicación, que se realizan dentro y fuera del centro de educación superior, con el propósito de promover la cultura en la comunidad universitaria y extrauniversitaria, para contribuir a su desarrollo cultural”*.

Tras numerosas investigaciones científicas y el desarrollo teórico alcanzado en nuestro país en este campo, se actualizó el Programa Nacional en el año 2004 donde se define a la extensión universitaria como *“el proceso que, como parte del sistema de interacciones Universidad-Sociedad, tiene el propósito de promover la cultura en la comunidad intra y extra universitaria para interrelacionado con los demás procesos principales de la educación superior, contribuir a su desarrollo cultural. La extensión constituye una regularidad en la interacción Universidad-Sociedad con personalidad propia y que aporta un producto final o resultado de la labor universitaria”*, definición que se asume por la autora. Este programa es aún vigente en la actualidad.

Durante todo el devenir histórico del proceso extensionista, su gestión se realizó primero de forma personalizada, según las personas que dirigían el proceso, luego de establecer el Programa Nacional de Extensión Universitaria, se avanzó un poco en su gestión, pero la falta de entendimiento por parte de sus actores no permitió grandes avances.

### **Gestión de la extensión universitaria**

La evolución de la extensión y su gestión ha permitido trabajar en la delineación de la política de la Educación Superior en los últimos años apreciándose como tendencias las sucesivas aproximaciones por las que ha transitado este proceso en la búsqueda de su justa dimensión.

En este trabajo también es necesario aclarar aspectos teóricos acerca de la gestión. El acercamiento a esta cuestión ha permitido conocer que los especialistas no han alcanzado unanimidad alrededor de la terminología más adecuada para referirse a la dirección moderna de las organizaciones, tanto en el medio empresarial como universitario. Por consiguiente, resulta común encontrar que sea designada indistintamente como dirección, administración, gestión e incluso gerencia, sin que logren establecerse diferencias significativas en su contenido, a lo que por lo general se le añade, en la última etapa, el apellido estratégica.

Según el Diccionario Enciclopédico Quillet, gestión es la “acción y efecto de gestionar. Acción y efecto de administrar”, de tal modo el término aparece como sinónimo de administrar, gerenciar, diligenciar, pesquisar o intentar, o en otros casos como el eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar.

Resulta recurrente en las diversas definiciones revisadas la alusión a la gestión como la acción o efecto de determinado colectivo para el logro de los objetivos propuestos, lo que se considera compatible con los intereses de la presente investigación.

De igual manera, se reconoce la existencia de cuatro variables básicas o funciones de la dirección a saber: planificación, organización, regulación y control (Santos, 2001).

La necesidad de dar respuesta a la dinámica y turbulencia acelerada del entorno, exige cada vez más que se trabaje en el diseño de políticas participativas que coadyuven a que el vínculo Universidad-Sociedad transite hacia grados superiores de realización en las áreas de mayor dinamismo, que fungirán como “locomotoras” para el resto del sistema académico.

Tal es el reto esencial que tiene planteado hoy día la extensión universitaria, para lo que debe alcanzar niveles superiores de efectividad y eficiencia, posibles sólo a través de una gestión estructurada desde bases científicas y acorde con las exigencias de los nuevos tiempos.

Como ya habían advertido Martín Sabina y otros (1997) el acercamiento a la problemática de la gestión en la educación superior requiere de *“una búsqueda permanente”*, por cuanto *“las funciones sustantivas... llevan consigo formas propias de dirección”*. Al respecto González González (1996) señalaba que *“la dirección consciente y eficiente de la extensión universitaria sólo es posible cuando se expresa la relación función-proceso y se organiza su gestión”*.

Teniendo en cuenta los intereses de la investigación se decidió definirlo desde el enfoque en sistema, partiendo de que “un sistema es el conjunto de elementos que caracterizan un objeto, interrelacionados entre sí y que ofrecen una cualidad superior a la mera suma de los elementos” (Álvarez de Zayas, 1999).

Tal determinación implica ante todo la caracterización del mismo, es decir, la determinación de sus elementos constitutivos llamados componentes: propiedades, cualidades, variables, magnitudes, indicadores, entre otros; y establecer las relaciones entre ellos, para determinar la estructura, la organización del sistema y en segundo lugar determinar el comportamiento, la dinámica, el movimiento, el desarrollo del sistema, del objeto, ya que precisar las relaciones, es establecer sus regularidades y leyes.

En este mismo sentido y argumentando la necesidad de un proyecto de gestión para las instituciones de educación superior, en un trabajo del Instituto Internacional de Planeamiento Educativo de la UNESCO (2001) se señala: “Mientras que las universidades enfrentan demandas crecientes y más variadas de la sociedad, los gobiernos se han venido interesando cada vez más en la gestión interna de la universidad y están demandando rendimiento de cuentas por los fondos asignados. Todos estos

factores ejercen presión sobre la gestión de la universidad, que requiere que se repiense y adapte la gestión institucional en términos de funciones, estructuras y procesos.”

Según Martín Sabina (1999) las IES requieren asegurar una superior capacidad de gestión, una mayor inserción del análisis de esta problemática de manera integrada a sus objetivos estratégicos y líneas de acción y una creciente implicación de la comunidad universitaria y los agentes sociales en el desarrollo de estos procesos.

Desde esta perspectiva, la situación que enfrenta la gestión de las IES en general resulta compleja, no sólo por lo agresivo y cambiante del entorno, sino por el desinterés que como práctica han tenido las administraciones de las universidades por estos aspectos, la escasa tradición participativa de profesores y estudiantes, la carencia de preparación en estos temas como norma y la rapidez con que resulta necesario enfrentar esta problemática. Tal situación influye y en general no difiere del panorama que enfrenta la gestión del proceso extensionista.

Cuando se habla acerca de la gestión de Extensión Universitaria, es necesario tener en cuenta la responsabilidad social de la universidad, *“Responsabilidad viene de responder y para responder primero hay que escuchar y entender la pregunta. La primera condición para ser responsable es que seamos una universidad consciente de que la sociedad tiene preguntas, tiene frustraciones, esperanzas y expectativas con respecto a sus universidades. No sólo la tienen los padres, que hacen enormes esfuerzos para que sus hijos estudien en la universidad, sino que la sociedad entera espera mucho y quiere que de aquí salgan respuestas pero, sobre todo, personas capaces y comprometidas a aliarse en la sociedad con los dolientes, para, junto con estos, producir soluciones y logros. No se trata sólo de los estudios, sino también de un modo y sentido de vida.....”* (Ugalde, 2008).

Hablar de la función social de la Universidad nos remite al complejo entrecruzamiento entre **universidad, sociedad, conocimiento y poder**. *“El servicio a la sociedad no está ligado a la inmediatez, sino a la calidad cognitiva y a la perspectiva ideológica con que se realicen las tareas de investigación”* (Follari, 1996) y de docencia y extensión agregamos. Sólo de este modo es posible intentar trabajos críticos, que corran veloz, que acompañen permanentemente el proceso de producción de conocimiento con la auto-reflexión sobre las condiciones en que dicho proceso transcurre, ya que *“la ciencia posee la capacidad de operar sobre sus propias bases de constitución y, desde ese punto de vista, de no ser simplemente continua con lo tecnológico”* (Follari, 2004).

Teniendo en cuenta la concepción de Extensión Universitaria, la gestión del proceso y su función social, la cual como proceso universitario debe gestionarse teniendo en cuenta la



responsabilidad social de la universidad, se ha trabajado en una propuesta de modelo de gestión de la Extensión Universitaria en la Universidad de La Habana, bajo los paradigmas de una gestión de calidad.

## **Resultados.**

El análisis estratégico permitió identificar en el Entorno General, realizando un análisis PEST, los factores en las diferentes esferas que influyen en el proceso y hay que tener en cuenta.

### **A) Políticos/Legal:**

- El Programa Nacional de Extensión Universitaria implementado en el 2004, actualizado en el 2010.
- Los Objetivos del MES y de la Universidad de La Habana.
- Política cultural de Cuba según el MINCULT.
- Nuevas políticas económicas y sociales según los Lineamientos del estado y del gobierno de Cuba.

### **B) Económico:**

- Presupuesto aprobado por el MES y la UH para llevar a cabo el proceso de Extensión Universitaria.
- Nuevas políticas económicas y sociales según los Lineamientos del estado y del gobierno de Cuba.
- Proyectos nacionales y/o internacionales que financien actividades extensionistas.

### **C) Tecnológico:**

- Los medios de comunicación a nivel nacional y local.
- La situación actual del uso de las TIC para la promoción y difusión.
- Globalización de la información.

### **D) Sociocultural y medio ambiental:**

- Necesidades y demandas socioculturales de la comunidad universitaria y extrauniversitaria.
- Ambiente cultural en la universidad y la sociedad.

Luego de realizar este análisis y el diagnóstico mencionado anteriormente, es necesario realizar una gestión acorde a una IES del siglo XXI, en la Cuba de hoy, con los recursos que se tienen para ello.



Hay que tener en cuenta además las oportunidades y amenazas:

El proceso de Extensión posee como oportunidades:

- La universidad posee prestigio social y político en la sociedad.
- Se cuenta con un claustro de excelencia.
- Existe diversidad de carreras y perfiles profesionales.
- Se encuentra ubicada geográficamente en una zona céntrica de la Ciudad La Habana.
- Posee recursos humanos en la Dirección de Extensión Universitaria con sentido de pertinencia, deseos de mejorar el proceso y gestionar eficientemente el mismo.
- Existe buena participación y liderazgo estudiantil en las actividades extensionistas.

El proceso de Extensión posee como amenazas:

- No todo el claustro se encuentra preparado culturalmente para enfrentar las demandas sociales.
- No todo el claustro posee conocimiento del proceso como para llevar a cabo la gestión del mismo eficientemente.
- No todas las facultades gestionan el proceso de manera eficiente y eficaz.

Por ello es necesario transformar la realidad actual, para ello se ha avanzado en la elaboración de los modelos necesarios según la gestión de la calidad para llevar a cabo el proceso extensionista, de forma comprensible y asequible para sus actores.

La Universidad de La Habana ha definido como proceso clave la Extensión universitaria como se observa en la figura 1 por ser un proceso sustantivo de la Educación Superior y así mismo se observa en el Mapa de procesos (Figura2).

<b>PROPUESTA DE PROCESOS Y ESTRATEGIAS PARA LA UNIVERSIDAD DE LA HABANA.</b>
<b>Octubre, 2012</b>
<b>ESTILO DE DIRECCIÓN</b>
Dirección Participativa
<b>MAPA DE PROCESOS</b>
<b>PROCESOS ESTRATÉGICOS</b>
Planificación Estratégica
Gestión del Conocimiento
Gestión del Capital Intelectual
<b>PROCESOS CLAVE (SUSTANTIVOS)</b>
Formación
Investigación, Innovación y Producción
Extensión Universitaria
<b>PROCESOS DE APOYO</b>
Gestión Económica y Financiera
Gestión de Recursos Humanos.
Gestión Tecnología, Información y Comunicación
Gestión Internalización e Internacionalización
Gestión Logística

Figura 1. Propuesta de procesos y estrategias para la Universidad de La Habana.



Figura 2: Mapa de Procesos de la Universidad de La Habana.

Para el proceso extensionista, el mapa de procesos sería similar con la diferencia que la gestión de la Información y la Comunicación sería un proceso estratégico para el proceso de Extensión universitaria, debido a que para llevar a cabo cada uno de los procesos es imprescindible gestionar la información y la comunicación.

Como parte de la investigación se definió la misión, la visión y los valores compartidos del proceso, así como el proceso y los subprocesos, las actividades y se elaboraron los flujos de los procesos.

Es necesario comprender algunas terminologías como ficha de proceso: Un soporte de información que pretende incorporar todas las características relevantes para el control de las actividades definidas, así como para la gestión del proceso (González, Rial y Batista, 2014).

### MISIÓN (DEL PROCESO)

Promueve cultura en la comunidad universitaria y la sociedad, a través de diversas actividades, proyectos, programas y cursos, con la participación activa de profesores y estudiantes, para garantizar la formación integral de profesionales altamente calificados, con capacidad de liderazgo científico, político y cultural al servicio de la sociedad.

## VISION (DEL PROCESO)

Lograr un incremento del nivel cultural de la comunidad universitaria y su entorno, a partir del desarrollo del proceso extensionista de la Universidad.

### Valores compartidos de la organización que dirige el proceso.

1. Solidaridad.
2. Trabajo en equipo.
3. Sinceridad y honestidad.
4. Espíritu de sacrificio.
5. Sentido de pertenencia con la universidad y Cuba.

El mapa del proceso de Extensión tiene en cuenta las entradas, las salidas, y los subprocesos, cada uno de ellos se interrelacionan entre sí, las salidas de un subproceso, puede ser la entrada de otro e incluso de otros, depende del objetivo planteado por la unidad organizativa (Figura 3). Las salidas llegan a ser las formas de responder a las necesidades y objetivos, es información y al mismo tiempo se convierten en entradas del proceso, denotando el proceso como sistema, el cual se retroalimenta de su propio accionar.





Figura 3. Diagrama del proceso Extensionista.

La gestión del proceso extensionista hasta el momento de implementación se llevaba a cabo teniendo en cuenta los pasos de cualquier proceso de gestión: planificación, organización, regulación y control (Santos, 2001 y González, 2004). Esta nueva metodología no desconoce estos pasos, solo que permite en una misma ficha tener en cuenta los cuatro pasos necesarios para llevar a cabo la gestión, con la diferencia que identifica que deben hacer los actores para obtener resultados de éxito.

Realizando un análisis de las fichas, se puede observar cada parámetro en Planificación es necesario realizar la misión, la visión, determinar los valores compartidos, así como trazar la guía estratégica de acción

**DEFINICIÓN DEL PROCESO ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LA HABANA:  
EXTENSIÓN UNIVERSITARIA  
FICHA DEL MACROPROCESO EXTENSIÓN UNIVERSITARIA**

	<div>Extensión Universitaria</div> <div>Universidad de La Habana</div>	
<div>NOMBRE DEL PROCESO</div> <div>Extensión Universitaria</div>		<div>JEFE DEL PROCESO</div> <div>Vicerrectora</div>
<div>MISIÓN (DEL PROCESO)</div> <div>Promueve cultura en la comunidad universitaria y la sociedad, a través de diversas actividades, proyectos, programas y cursos, con la participación activa de profesores y estudiantes, para garantizar la formación integral de profesionales altamente calificados, con capacidad de liderazgo científico, político y cultural al servicio de la sociedad.</div>		<div>CLAVE O IDENTIFICADOR DEL PROCESO</div> <div>Extensión Universitaria</div>
<div>ALCANCE</div>	<div>EMPIEZA:</div> <div>Unidad organizativa: Comunidad universitaria (facultad, centro de estudio o investigación, área central) o comunidad extrauniversitaria.</div> <div>INCLUYE:</div> <div>Promoción de la cultura (artística y literaria, científica, humanística, ambiental, política, económica, de salud, promoción de la cultura de la profesión, promoción de la Historia de Cuba y de la Universidad, Cátedras Honoríficas.</div> <div>Formación y Capacitación.</div> <div>Gestión del Movimiento de artistas aficionados.</div> <div>Gestión del Movimiento deportivo.</div> <div>Gestión de Proyectos.</div> <div>Desarrollo de las instituciones culturales.</div> <div>TERMINA:</div> <div>Unidad organizativa: Comunidad universitaria (facultad, centro de estudio o investigación, área central).</div> <div>Comunidad extrauniversitaria o Sociedad.</div>	
<div>ENTRADAS:</div> <div>Programa Nacional de Extensión Universitaria.</div> <div>Objetivos y criterios de medidas del MES y la UH.</div> <div>Necesidades socioculturales identificadas y demandadas por la comunidad universitaria y la comunidad extrauniversitaria.</div> <div>Opciones y ofertas socioculturales que brinda la universidad y las instituciones del entorno.</div> <div>Programas, proyectos sociales comunitarios de entidades, organizaciones y organismos.</div> <div>Recursos materiales y financieros</div> <div>PROVEEDORES:</div> <div>FEU, UJC, OACE.</div> <div>Comunidad universitaria (Estudiantes, Profesores, Investigadores, Trabajadores)</div> <div>Entidades laborales</div> <div>Agentes de la comunidad extrauniversitaria</div>		
<div>SALIDAS:</div> <div>Programas, proyectos, actividades, acciones y tareas extensionistas que respondan a las necesidades socioculturales de la comunidad intra universitaria y la comunidad extrauniversitaria.</div> <div>Informes parciales y de cumplimiento.</div> <div>Información estadística</div> <div>Nuevas demandas y ofertas.</div> <div>CLIENTES:</div> <div>Comunidad intra universitaria</div> <div>Comunidad extrauniversitaria</div>		

<b>INSPECCIONES O AUDITORÍAS</b> Visitas a las áreas. Visitas de control de la Dirección de Extensión del MES	<b>REGISTRO DOCUMENTAL</b> Informes parciales y finales de las áreas. Informes al MES. Evidencias.
<b>VARIABLES DE CONTROL</b> Proyectos Promoción cultural Trabajo del MAA y Deportivo. Instituciones culturales.	<b>INDICADORES:</b> Cantidad y calidad de los proyectos, acciones de promoción cultural y del MAA y deportivo. <b>FECHA DE ELABORACIÓN Y/O REVISIÓN:</b> 20 de diciembre del 2012. <b>Fecha de Actualización:</b> Abril del 2013 y Enero del 2014.



## ACTORES QUE INTERVIENEN EN EL MACROPROCESO DE EXTENSIÓN

1. Facultades
2. Centros de Estudios y de Investigación
3. Vicerrectoría de Extensión Universitaria
4. Vicerrectoría de Estudiantes y Trabajo Educativo.
5. Vicerrectoría Docente
6. Vicerrectoría de Investigación y Posgrado
7. Dirección de Extensión Universitaria
8. Dirección de Cultura Física y Deporte
9. Dirección Docente Metodológica
10. Dirección de Posgrado
11. Dirección de Ciencia y Técnica
12. Dirección de Residencia Estudiantil
13. Dirección de Información
14. Dirección Docente de Informatización
15. Departamento de Comunicación
16. Dirección de Relaciones Internacionales
17. Dirección de Recursos Humanos
18. Oficina de Servicios Académicos Internacionales (OSAI)
19. Organizaciones políticas y de masas.
20. Entidades Laborales (nacionales/internacionales), Unidades docentes.
21. Agentes y líderes de la comunidad extrauniversitaria.

**MACROPROCESO: EXTENSION UNIVERSITARIA**  
**FICHA DEL PROCESO PROMOCION DE LA CULTURA.**



	Extensión Universitaria Universidad de La Habana.		
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b> Promoción de la Cultura		<b>JEFE DEL PROCESO</b> Jefe del área.	
<b>MISIÓN (DEL PROCESO)</b> Promueve cultura a partir de la realización de actividades y acciones para elevar la formación cultural de la comunidad universitaria y la sociedad.		<b>CLAVE O IDENTIFICADOR DEL PROCESO:</b> Promoción cultural	
<b>ALCANCE</b>	<b>EMPIEZA:</b> área o comunidad. <b>INCLUYE:</b> Promoción de actividades artísticas y literarias. Promoción de las Cátedras Honoríficas. Promoción de la Ciencia. Promoción de salud. Comunicación. <b>TERMINA:</b> área o comunidad		
<b>ENTRADAS:</b> Orientaciones OACE, UH. Objetivos y criterios de medidas del MES, UH. Programa de desarrollo de extensión de la UH. Diagnóstico (comunidad intra y extrauniversitaria) Estrategia de extensión universitaria en las áreas. Necesidades socioculturales identificadas y demandadas de la comunidad intra y extrauniversitaria. Opciones y ofertas socioculturales que brinda la universidad y las instituciones del entorno. <b>PROVEEDORES:</b> FEU, UJC, OACE Comunidad universitaria (Estudiantes, Profesores, Investigadores, Trabajadores) Entidades laborales Agentes de la comunidad extrauniversitaria			
<b>SALIDAS:</b> Proyectos, actividades, acciones y tareas. Informaciones (estadísticas, informes parciales o de cumplimiento) Comunicaciones. <b>CLIENTES:</b> Comunidad intra universitaria Comunidad extrauniversitaria			
<b>INSPECCIONES O AUDITORÍAS</b> Visitas a las áreas.		<b>REGISTRO DOCUMENTAL</b> Presencia de la estrategia de extensión. Evidencias de las actividades. Informes parciales o finales.	
<b>VARIABLES DE CONTROL</b> Actividades de promoción cultural según tipo (artísticas y literarias, cátedras honoríficas, salud, ciencia, entre otras).		<b>INDICADORES</b> Grado de satisfacción. Porcentaje de actividades por áreas. Impacto de las actividades. <b>FECHA DE ELABORACIÓN Y/O REVISIÓN:</b> 20 de diciembre del 2012. <b>Fecha de Actualización:</b> Abril del 2013 y Enero del 2014.	



**MACROPROCESO: EXTENSION UNIVERSITARIA**  
**FICHA DEL PROCESO FORMACION Y CAPACITACION.**

	Extensión Universitaria. Universidad de La Habana.		
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b> Formación y Capacitación.		<b>JEFE DEL PROCESO</b> Jefe del área.	
<b>MISIÓN (DEL PROCESO)</b> Contribuye a la formación cultural integral de los integrantes de la comunidad universitaria y la sociedad, a través de la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes que favorezcan el desarrollo individual y colectivo.		<b>CLAVE O IDENTIFICADOR DEL PROCESO:</b> Formación y capacitación.	
<b>ALCANCE</b>	<b>EMPIEZA:</b> área o comunidad. <b>INCLUYE:</b> Formación del MAA. Capacitación de los recursos humanos de la UH (Salud, extensión, promoción cultural, entre otros). Cursos Libres. Cursos de Verano. Cursos Optativos/Electivos. <b>TERMINA:</b> área o comunidad.		
<b>ENTRADAS:</b> Programa de desarrollo de extensión de la UH. Estrategia de extensión del área. Necesidades y solicitudes de la comunidad universitaria y la sociedad. Recursos materiales y financieros <b>PROVEEDORES:</b> FEU, UJC, OACE Comunidad universitaria (Estudiantes, Profesores, Investigadores, Trabajadores) Entidades laborales Agentes de la comunidad extrauniversitaria			
<b>SALIDAS:</b> Cursos impartidos. Informes parciales. <b>CLIENTES:</b> Comunidad intra universitaria Comunidad extrauniversitaria			
<b>INSPECCIONES O AUDITORÍAS</b> Visitas a las áreas		<b>REGISTRO DOCUMENTAL</b> Informes parciales y finales Resultados de los cursos.	
<b>VARIABLES DE CONTROL:</b> Cursos impartidos por modalidad y tipo. Estudiantes Matriculados. Estudiantes que terminaron los cursos.		<b>INDICADORES</b> Grado de satisfacción. Cantidad de cursos y matrícula. <b>FECHA DE ELABORACIÓN Y/O REVISIÓN:</b> 20 de diciembre del 2012. <b>Fecha de Actualización:</b> Abril del 2013 y Febrero del 2014.	



**MACROPROCESO: EXTENSION UNIVERSITARIA**  
**FICHA DEL PROCESO Gestión del movimiento de artistas aficionados**

		Extensión Universitaria. Universidad de La Habana.	
NOMBRE DEL PROCESO Gestión del Movimiento de artistas aficionados		JEFE DEL PROCESO Jefe del área.	
MISIÓN (DEL PROCESO) Desarrollo de aptitudes artísticas y apreciación del arte, como parte de la formación integral de los jóvenes universitarios.		CLAVE O IDENTIFICADOR DEL PROCESO: Movimiento de artistas aficionados.	
ALCANCE	EMPIEZA: Dirección o área universitaria INCLUYE: Gestión de los grupos institucionales. Gestión de los Festivales de artistas aficionados. Inserción de los AA en la programación de las actividades de la comunidad universitaria y la sociedad. TERMINA: Dirección o área universitaria		
<u>ENTRADAS:</u> Programa de desarrollo de extensión de la UH. Estrategia de extensión del área. Objetivos del año de las áreas. Comunicación con las áreas. <u>PROVEEDORES:</u> MES, MINCULT, FEU, UJC, DEU, UH Estudiantes Facultades			
<u>SALIDAS:</u> Informe de los resultados del curso. (Grado de cumplimiento de los objetivos y criterios de medidas del año). Informe anual del proceso extensionista en la UH (propuestas de acciones de mejora). <u>CLIENTES:</u> Comunidad intra universitaria (facultades, DEU) Comunidad extrauniversitaria.			
INSPECCIONES O AUDITORÍAS Visitas a las áreas.		REGISTRO DOCUMENTAL Memorias anuales. Informes parciales y anuales	
VARIABLES DE CONTROL: Trabajo con el MAA. Trabajo en los festivales de cultura. Presentaciones y/o proyectos con artistas aficionados.		INDICADORES: Grado de satisfacción Calidad y cantidad de artistas aficionados. Realización y calidad de los festivales de cultura. Cantidad de presentaciones y proyectos con artistas aficionados.	
		FECHA DE ELABORACIÓN Y/O REVISIÓN: 20 de diciembre del 2012. Fecha de Actualización: Abril del 2013 y Febrero del 2014.	


**MACROPROCESO: EXTENSION UNIVERSITARIA**  
**FICHA DEL PROCESO Gestión del Movimiento deportivo**

 <p>UNIVERSIDAD DE LA HABANA</p>	<p>Extensión Universitaria. Universidad de La Habana.</p>		
<p><b>NOMBRE DEL PROCESO</b> Gestión del Movimiento deportivo</p>		<p><b>JEFE DEL PROCESO</b> Jefe del área.</p>	
<p><b>MISIÓN (DEL PROCESO)</b> Coordina y gestiona las actividades y cursos propios, competiciones internas y externas, en sus instalaciones deportivas, puestas al servicio de la comunidad universitaria y su entorno, de tal forma que pueda conciliarse la vida académica y el deporte, estudio y ocio, que garantice una educación integral y de calidad.</p>		<p><b>CLAVE O IDENTIFICADOR DEL PROCESO.</b> Movimiento deportivo.</p>	
<p><b>ALCANCE</b></p>	<p><b>EMPIEZA:</b> Dirección o área universitaria <b>INCLUYE:</b> Atención a los deportistas. Juegos deportivos. Servicio y uso de la instalación. <b>TERMINA:</b> Dirección o área universitaria</p>		
<p><b>ENTRADAS:</b> Orientaciones OACE, UH. Objetivos y criterios de medidas del MES, UH. Programa de desarrollo de extensión de la UH. Objetivos del año de las áreas. Comunicación con las áreas. <b>PROVEEDORES:</b> MES, INDER, FEU, UJC, DEU, UH Estudiantes Facultades</p>			
<p><b>SALIDAS:</b> Informe de los resultados del curso. Grado de cumplimiento de los objetivos y criterios de medidas del año. Informe anual del proceso extensionista en la UH (propuestas de acciones de mejora). <b>CLIENTES:</b> Comunidad intra universitaria (facultades, DEU) Comunidad extrauniversitaria</p>			
<p><b>INSPECCIONES O AUDITORÍAS:</b> Visitas a las áreas. Visitas del MES.</p>		<p><b>REGISTRO DOCUMENTAL</b> Memorias anuales. Informes parciales y/o anuales.</p>	
<p><b>VARIABLES DE CONTROL:</b> Trabajo con el movimiento deportivo. Participación en los juegos deportivos y promoción de la actividad física.</p>		<p><b>INDICADORES:</b> Grado de satisfacción Cantidad y calidad de atletas. Participación en los juegos deportivos.</p>	
<p><b>FECHA DE ELABORACIÓN Y/O REVISIÓN:</b> 20 de diciembre del 2012. <b>Fecha de Actualización:</b> Abril del 2013 y Febrero del 2014.</p>			

**MACROPROCESO: EXTENSION UNIVERSITARIA**  
**FICHA DEL PROCESO Gestión de proyectos**

	Extensión Universitaria. Universidad de La Habana.	
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b> Gestión de proyectos		<b>JEFE DEL PROCESO</b> Jefe del área.
<b>MISIÓN (DEL PROCESO)</b> Desarrolla el trabajo socio-comunitario con estudiantes y profesores universitarios, en función de un problema social, a nivel comunitario, local, regional o nacional, potenciando la formación integral de los jóvenes desde la perspectiva de la responsabilidad social universitaria.		<b>CLAVE O IDENTIFICADOR DEL PROCESO:</b> Proyectos extensionistas.
<b>ALCANCE</b>	<b>EMPIEZA:</b> área universitaria o extrauniversitaria (sociedad) <b>INCLUYE:</b> Diagnóstico de la situación problemática. Planificación del Proyecto Ejecución del proyecto Evaluación del proyecto <b>TERMINA:</b> área universitaria o extrauniversitaria (sociedad)	
<b>ENTRADAS:</b> Objetivos y criterios de medidas del MES, UH. Programa de desarrollo de extensión de la UH. Estrategia de extensión del área. Objetivos del año de las áreas. Comunicación con las áreas. Necesidades socioculturales identificadas y demandadas de la comunidad intra y extrauniversitaria. <b>PROVEEDORES:</b> OACE, FEU, UJC, PCC, DEU, UH Estudiantes Facultades		
<b>SALIDAS:</b> Proyectos realizados e impacto. Grado de cumplimiento de los objetivos y criterios de medidas del año. Informe anual del proceso extensionista de las áreas y en la UH (propuestas de acciones de mejora) <b>CLIENTES:</b> Comunidad intra universitaria (facultades, DEU) Comunidad extrauniversitaria.		
<b>INSPECCIONES O AUDITORÍAS:</b> Visitas a las áreas.		<b>REGISTRO DOCUMENTAL:</b> Informes parciales y finales de los proyectos. Informes parciales y finales de las áreas.
<b>VARIABLES DE CONTROL:</b> Proyectos por área. Impacto de los proyectos del área. Sostenibilidad y pertinencia del proyecto.		<b>INDICADORES:</b> Cantidad de proyectos. Impacto de cada proyecto. <b>FECHA DE ELABORACIÓN Y/O REVISIÓN:</b> 20 de diciembre del 2012. <b>Fecha de Actualización:</b> Abril del 2013 y Febrero del 2014.

**MACROPROCESO: EXTENSION UNIVERSITARIA**  
**FICHA DEL PROCESO Desarrollo de las instituciones culturales**

	Extensión Universitaria. Universidad de La Habana.	
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b> Desarrollo de instituciones culturales		<b>JEFE DEL PROCESO</b> Jefe del área.
<b>MISIÓN (DEL PROCESO)</b> Gestión integral de las instalaciones culturales, para promover cultura y prestar servicios, a disposición de la comunidad universitaria y la sociedad.		<b>CLAVE O IDENTIFICADOR DEL PROCESO:</b> Instituciones culturales.
<b>ALCANCE</b>	<b>EMPIEZA:</b> Dirección o área universitaria. <b>INCLUYE:</b> Gestión administrativa. Gestión cultural Gestión del Patrimonio Cultural. Comunicación con la comunidad universitaria Comunicación con la sociedad. <b>TERMINA:</b> Dirección o área universitaria	
<b>ENTRADAS:</b> Reglamentos y normativas de los OACE, MES, UH y las instalaciones en particular. Programa de desarrollo de extensión de la UH. Estrategia de extensión de la institución cultural. Objetivos del año de las áreas. Comunicación con las áreas. Demandas y solicitudes de la comunidad universitaria y la sociedad. <b>PROVEEDORES:</b> OACE, MES, MINCULT, FEU, UJC, DEU, UH Estudiantes Facultades		
<b>SALIDAS:</b> Informe de los resultados del curso (Grado de cumplimiento de los objetivos y criterios de medidas del año). Informe anual del proceso extensionista en la UH (propuestas de acciones de mejora). <b>CLIENTES:</b> Comunidad intra universitaria Comunidad extrauniversitaria.		
<b>INSPECCIONES O AUDITORÍAS:</b> Visitas a las áreas. Visitas del MES. Auditorías.		<b>REGISTRO DOCUMENTAL:</b> Informes parciales y anuales del cumplimiento de los objetivos. Informes por áreas de trabajo según plan de trabajo del área, la UH y el MES.
<b>VARIABLES DE CONTROL:</b> Sección administrativa. Sección cultural. Patrimonio Cultural. Relación e intercambio con la comunidad universitaria y extrauniversitaria.		<b>INDICADORES:</b> Grado de satisfacción. Calidad de la gestión administrativa. Cumplimiento de las normas de preservación y protección del Patrimonio Cultural. Cantidad y calidad de las acciones de promoción cultural. Realización e impacto de proyectos comunitarios.
		<b>FECHA DE ELABORACIÓN Y/O REVISIÓN:</b> 20 de diciembre del 2012. <b>Fecha de Actualización:</b> Abril del 2013 y Febrero del 2014.

Según Santos 2001, el proceso se debe gestionar según sus actividades, las cuales son las siguientes:

- Culturales: promoción de manifestaciones artísticas y literarias.
- Cultura física y Deportes: desarrollan valores y hábitos sanos y el acceso a las instalaciones deportivas.
- Difusión del conocimiento científico y tecnológico.
- Cursos no formales: amplia gama de oportunidades para complementar una determinada formación laboral o profesional, nuevas competencias y opciones para el tiempo libre.
- Interacción con la enseñanza precedente.
- Graduados.
- Asistenciales: beneficios sociales ofreciendo diferentes prestaciones.
- Divulgativas.
- Ambientales.
- Universidad empresa.
- Servicios sociales: servicios ofrecidos a su entorno.

Si realizamos un análisis de estas actividades respecto a los procesos definidos en el Macroproceso de Extensión podemos identificar los puntos de contacto, con lo cual obtendríamos las siguientes actividades en los siguientes procesos, según formas de realizar los procesos:

- Proceso de Promoción de la Cultura: las actividades culturales, de Cultura Física y Deportes, interacción con la enseñanza precedente, la difusión del conocimiento científico y tecnológico, las divulgativas, ambientales.
- Proceso de Formación y capacitación: Cursos no formales, Interacción con la enseñanza precedente, ambientales, Deportes.
- Gestión de proyectos: Ambientales, interacción con la enseñanza precedente, Universidad empresa, servicios sociales, asistenciales.
- Gestión del MAA: las actividades culturales.
- Gestión del movimiento deportivo: Cultura física y deporte.
- Gestión de las instalaciones culturales: las actividades culturales, de Cultura Física y Deportes, interacción con la enseñanza precedente, la difusión del conocimiento científico y tecnológico, las divulgativas, ambientales, Cursos no formales, servicios sociales, asistenciales.

Si además realizamos el mismo análisis para los lineamientos del Programa Nacional de Extensión (González, 2004), podemos identificar los mismos que se muestran a continuación en los procesos de extensión:

- Dimensión extensionista del enfoque integral para la labor educativa y político-ideológica.
  - La extensión desde las formas organizativas del proceso docente.
  - Superación cultural de los profesionales universitarios y de la población.
  - Resultados de la ciencia y la innovación tecnológica.
  - Actividades extracurriculares para el desarrollo cultural integral de los estudiantes.
  - Creación y consolidación de las instituciones culturales universitarias.
  - Desarrollo sociocultural comunitario.
  - Comunicación social, difusión y divulgación.
  - Investigación científica en la extensión universitaria.
  - Desarrollo de los recursos humanos para la labor extensionista.
- I. Proceso de Promoción de la Cultura: Actividades extracurriculares para el desarrollo cultural integral de los estudiantes, Dimensión extensionista del enfoque integral para la labor educativa y político-ideológica, La extensión desde las formas organizativas del proceso docente, Superación cultural de los profesionales universitarios y de la población, Resultados de la ciencia y la innovación tecnológica, Creación y consolidación de las instituciones culturales universitarias, Comunicación social, difusión y divulgación, Desarrollo sociocultural comunitario.
- II. Proceso de Formación y capacitación: Actividades extracurriculares para el desarrollo cultural integral de los estudiantes, Dimensión extensionista del enfoque integral para la labor educativa y político-ideológica, La extensión desde las formas organizativas del proceso docente, Desarrollo sociocultural comunitario, Investigación científica en la extensión universitaria, Desarrollo de los recursos humanos para la labor extensionista, Superación cultural de los profesionales universitarios y de la población.
- III. Gestión de proyectos: Dimensión extensionista del enfoque integral para la labor educativa y político-ideológica, La extensión desde las formas organizativas del proceso docente, Superación cultural de los profesionales universitarios y de la población, Creación y consolidación de las instituciones culturales universitarias, Desarrollo sociocultural comunitario, Resultados de la ciencia y la innovación tecnológica, Comunicación social, difusión y divulgación.



- IV. Gestión del MAA: Dimensión extensionista del enfoque integral para la labor educativa y político-ideológica, Superación cultural de los profesionales universitarios y de la población, Creación y consolidación de las instituciones culturales universitarias, Actividades extracurriculares para el desarrollo cultural integral de los estudiantes, Desarrollo sociocultural comunitario, Comunicación social, difusión y divulgación.
- V. Gestión del movimiento deportivo: Dimensión extensionista del enfoque integral para la labor educativa y político-ideológica, Superación cultural de los profesionales universitarios y de la población, Creación y consolidación de las instituciones culturales universitarias, Actividades extracurriculares para el desarrollo cultural integral de los estudiantes, Desarrollo sociocultural comunitario, Comunicación social, difusión y divulgación
- VI. Gestión de las instalaciones culturales: se pueden realizar todos los lineamientos en dependencia de la instalación cultural.

Luego de realizar este análisis se puede llegar a la conclusión que el modelo propuesto, recoge las actividades propuestas por Santos en el 2001 y los lineamientos que propone el Programa Nacional en el 2004, con la diferencia que el modelo propuesto por la autora, refleja las formas de hacer de cada proceso y es la justificación de la determinación de los procesos.

Posteriormente se realizaron los diagramas de flujo por proceso (ANEXO 1, 2, 3, 4, 5 y 6) cada uno refleja el ciclo completo de cada proceso, además se definieron las actividades (ANEXO 7) por proceso esto permitiría una mayor concreción y definición del mismo.

En una encuesta (ANEXO 8) realizada a los jefes y segundos jefes de departamento de la UH a los cuales se les impartió un seminario de extensión universitaria teniendo en cuenta este modelo, el 95% consideraba que este modelo permitía la comprensión del proceso, así mismo los directivos de extensión en las universidades de la capital plantearon en su totalidad este criterio.

La realización de estos modelos por si solo no permitirá avanzar, es por ello que se requiere de la capacitación de los actores que deben llevar a cabo el proceso en la universidad, por ello se han impartido tres talleres a los trabajadores de la Dirección de Extensión Universitaria, dos talleres a los Vicedecanos de Extensión Universitaria, un curso a Jefes y Segundos Jefes de Departamento de la UH, se han realizado despachos con cada uno de los vicedecanos para explicar concretamente como llevarlo a cabo en cada facultad y se ha solicitado información del trabajo de Extensión según esta nueva concepción. Así mismo se han creado proyectos a nivel de universidad para avanzar en

estos aspectos de capacitación, comprensión e impacto, tales como: Manual de Identidad del Proceso de Extensión Universitaria, el cual se comenzó a aplicar, el Proyecto Observatorio Cultural permite ir evaluando el impacto de cada actividad que se realiza y para poder definir las políticas culturales universitarias, Proyecto Identidad entre sus objetivos está la de preservar las costumbres universitarias y la historia, en ellas está la historia de la extensión en la UH y divulgarla en la intranet y la web de la Universidad de La Habana de una forma atractiva (se está trabajando en los cambios pertinentes según manual de identidad), entre otros proyectos.

Este trabajo también requiere de realizar marketing social, dirigido al conocimiento del proceso extensionista para dar a conocer las ventajas que posee gestionar eficientemente el proceso, el cual conlleva a la mejora del individuo y la sociedad.

El proceso extensionista contribuye a la formación del individuo como ente social capaz de transformar su realidad, por ello comprenderlo y asumirlo íntegramente para gestionarlo de forma eficiente y eficaz es el factor de éxito necesario para cumplir la misión.

**Conclusiones:**

- I. El modelo propuesto de gestión del proceso de extensión universitaria de la Universidad de La Habana, así como los diagramas de flujo y la definición de las actividades, permite una mejor comprensión del proceso.
- II. La capacitación a directivos y profesores de la universidad permite avanzar en la gestión del proceso.

**Recomendaciones:**

- I. Continuar capacitando a profesores y directivos acerca del perfeccionamiento del proceso de extensión Universitaria.
- II. Continuar trabajando en el perfeccionamiento del proceso extensionista en la Universidad de La Habana.

**Referencias Bibliográficas.**

1. Aguilera García, Luis Orlando (2000) La articulación universidad-sociedad. Tesis para tratar el cambio en las universidades. Revista Cubana de Educación Superior. Vol. XX No.3, La Habana, Cuba.
2. Alarcón de Quesada, Ricardo. (2002) 40 aniversario de la Reforma Universitaria. Revista Bimestre Cubano. La Habana, Cuba.
3. Alarcón Ortiz, Rodolfo y Álvarez de Zayas, Carlos (1995) Revolución y Educación Superior en Cuba. Ministerio de Educación Superior. Monografía. La Habana, Cuba.
4. Alfaro P., Jorge. (1997) La extensión y la acción social universitarias en Costa Rica. Ponencia presentada en el Congreso Latinoamericano de Extensión Universitaria. Revista Imágenes Vol. 4. No. 7. pp. 129-133. Heredia, Costa Rica.
5. Almuiñas Rivero, José Luis. (1999) La planificación estratégica en las instituciones de educación superior. Tesis en opción al grado científico de Dr. en Ciencias Pedagógicas. Pág. 28. La Habana. Cuba.
6. Alvarez de Zayas, Carlos Manuel (1999) Didáctica. La escuela en la vida. Editorial Pueblo y Educación. Pág. 22. La Habana. Cuba.
7. Consejo Superior de Universidades (1962). Reforma Universitaria. Imprenta Universitaria. Universidad de Oriente. Pág. 1. Santiago de Cuba. Cuba.
8. Diccionario Enciclopédico Quillet. Pág. 306. Editorial Cumbre. México.
9. Del Huerto Marimón, María Elena (2000) Propuesta de proyección estratégica para la extensión universitaria en la Facultad de Industrial - Economía de la UMCC. Tesis presentada en opción al título académico de Master en Desarrollo Cultural. Instituto Superior de Arte. La Habana, Cuba.
10. Del Huerto Marimón, María Elena y otros. (2001) La extensión universitaria: Un reto a la gestión cultural de las universidades del Siglo XXI. Trabe S. L. España.
11. DEU (2006). Programa de Desarrollo de la Extensión Universitaria. Dirección de Extensión Universitaria, Universidad de La Habana, 17p.
12. Díaz Domínguez, Teresa (1998) Modelo para el trabajo metodológico del proceso docente educativo en los niveles de carrera, disciplina y año académico en la educación superior. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Universidad de Pinar del Río. Cuba.
13. Estrella Vintimilla, Pablo (1994). Programas culturales en las universidades y escuelas politécnicas. En Universidad y Cultura. Quito. Ecuador.

14. Fernández, Fernando. (1997) Extensión: tres binomios. Conferencia Congreso Latinoamericano de Extensión Universitaria. Revista Imágenes Vol. 4. No. 7. pp. 129-133. Heredia, Costa Rica.
15. Follari, Roberto; "La ofensiva de la tecnociencia" Revista ConCiencia Social, publicación de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad Nacional de Córdoba. Año IV, Nº 5, Otoño de 2004.
16. García Miranda, Luisa. (1995) Función social de la Extensión Universitaria en Cuba. En Memorias del II Encuentro Binacional de Directores de Cultura y Extensión Universitaria. Venezuela.
17. García Miranda, Luisa. (1998) Propuesta de programa de desarrollo de la extensión universitaria en la educación superior cubana. (1999-2004) Tesis en opción al título académico de Master en Desarrollo cultural, ISA. La Habana, Cuba.
18. González González, Gil Ramón (1996). Un modelo de extensión universitaria para la extensión universitaria. Su aplicación a la Cultura Física y el Deporte. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior de Cultura Física "Manuel Fajardo". La Habana, Cuba.
19. González González, Gil Ramón (1999) Un modelo de extensión universitaria para la educación superior en Cuba. Revista Imágenes. Volumen No. 6. Heredia, Costa Rica.
20. González González, Gil Ramón y González Fdez-Larrea, Mercedes.(2001). Programa Nacional de Extensión Universitaria para la educación superior cubana. La Habana, Cuba.
21. González Fdez-Larrea, Mercedes.(2004). Tesis
22. González, G. R. y González, M. (2006). Extensión universitaria: una aproximación conceptual desde la perspectiva cubana. Revista Cubana de Educación Superior XXVI, Nº 2, pp. 69-76.
23. González, G. R. y González, M. (2002) La gestión de la extensión universitaria: una aproximación desde la perspectiva cubana. Revista Cubana de educación Superior, Vol. XXII No. 2, pp. 55-68.
24. Fernández, Fernando. (1997) Extensión: tres binomios. Conferencia Congreso Latinoamericano de Extensión Universitaria. Revista Imágenes Vol. 4. No. 7. Pág. 129. Costa Rica.

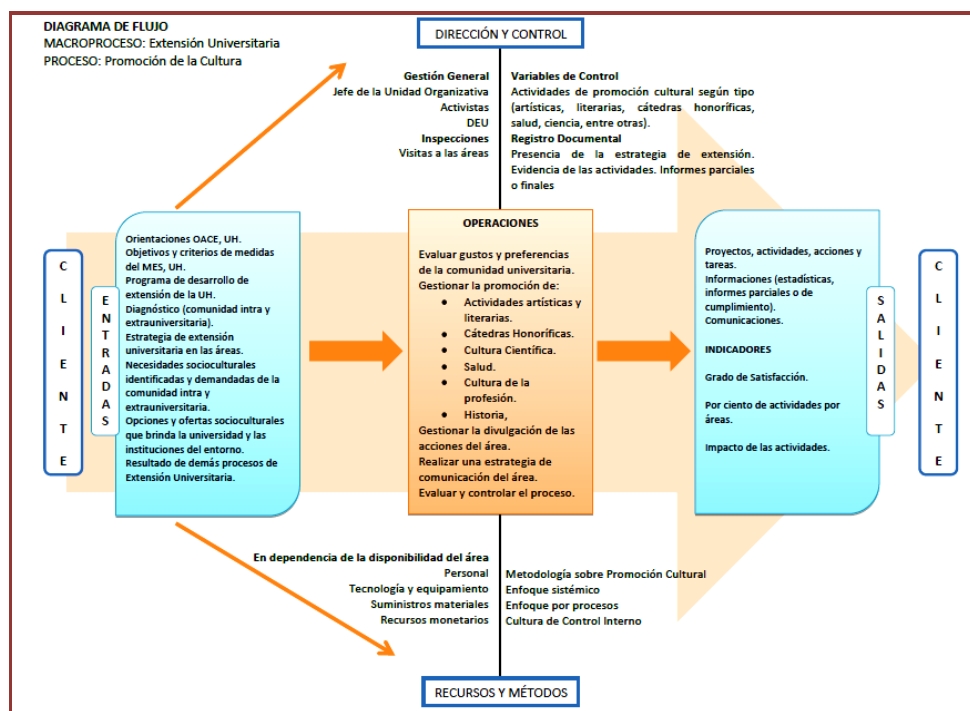
25. Martín Sabina, Elvira, Varela H., Miguel y otros (1997) Experiencias en la gestión y financiamiento de la educación Superior en Cuba. Revista Cubana de Educación Superior. No. 1. Vol. XVIII. Universidad de La Habana. Pág. 62. La Habana. Cuba.
26. Martín, E. (2007). Cultura, Educación y Desarrollo: tres dimensiones de un mismo dinamismo. Cultura, Educación y Desarrollo. Editado por la Cátedra UNESCO de Derecho Humanos de la UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México DF. Pp. 137-148.
27. MES (1988). Programa Nacional de Extensión Universitaria, Ministerio de Educación Superior, Cuba.
28. MES (2004). Programa Nacional de Extensión Universitaria, Ministerio de educación Superior, Cuba. 41p.
29. MES (2005). Informe de Cumplimiento de los Objetivos de Extensión Universitaria de la Universidad de La Habana del Curso 2004-2005.
30. MES (2006). Informe de Cumplimiento de los Objetivos de Extensión Universitaria de la Universidad de La Habana del Curso 2005-2006.
31. MES (2007). Informe de Cumplimiento de los Objetivos de Extensión Universitaria de la Universidad de La Habana del Curso 2006-2007.
32. MES (2008). Informe de Cumplimiento de los Objetivos de Extensión Universitaria de la Universidad de La Habana del Curso 2007-2008.
33. MES (2009). Informe de Cumplimiento de los Objetivos de Extensión Universitaria de la Universidad de La Habana del Curso 2008-2009.
34. Programa de Desarrollo de la Extensión Universitaria de la Universidad de La Habana (2006).
23. Santos, S. (2001) La gestión de la extensión universitaria desde una perspectiva específica. Revista Cubana de Educación Superior, Vol. XXI No. 3, pp. 39-56.
24. Tristá, B. (2005) Gestión del conocimiento en las organizaciones. Potencialidades y limitaciones en las IES. Revista Cubana de Educación Superior No.1, pp. 3-14.
25. Tünnermann Bernheim, Carlos. (1998) La Educación Superior en el umbral del siglo XXI, Ediciones CRESALC-UNESCO, segunda edición, Caracas, Venezuela.
26. UNESCO (1998). "Declaración Mundial sobre la Educación superior en el Siglo XXI: Visión y acción". Conferencia Mundial sobre la educación superior. Paris, Francia.
27. Ugalde, L. "Responsabilidad social universitaria" Lección Inaugural. Universidad Católica Andrés Bello (Venezuela) Octubre, 2008

28. Vecino Alegret, Fernando. (1983) Tendencias en el desarrollo de la Educación Superior en Cuba. Significado del trabajo didáctico. Tesis para la obtención del grado científico de Candidato a Doctor en Ciencias Pedagógicas. Defendida en la Universidad de Lomonosov el 17 de julio de 1983. La Habana. Cuba.



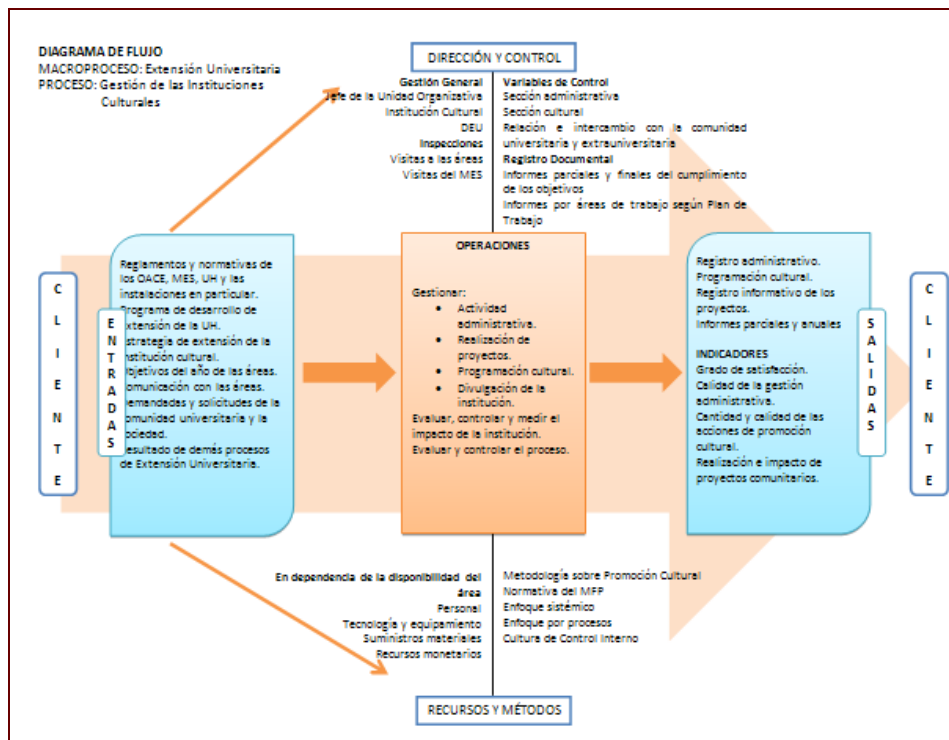
## ANEXO 1.

### Diagrama de Flujo del proceso Promoción de la Cultura.



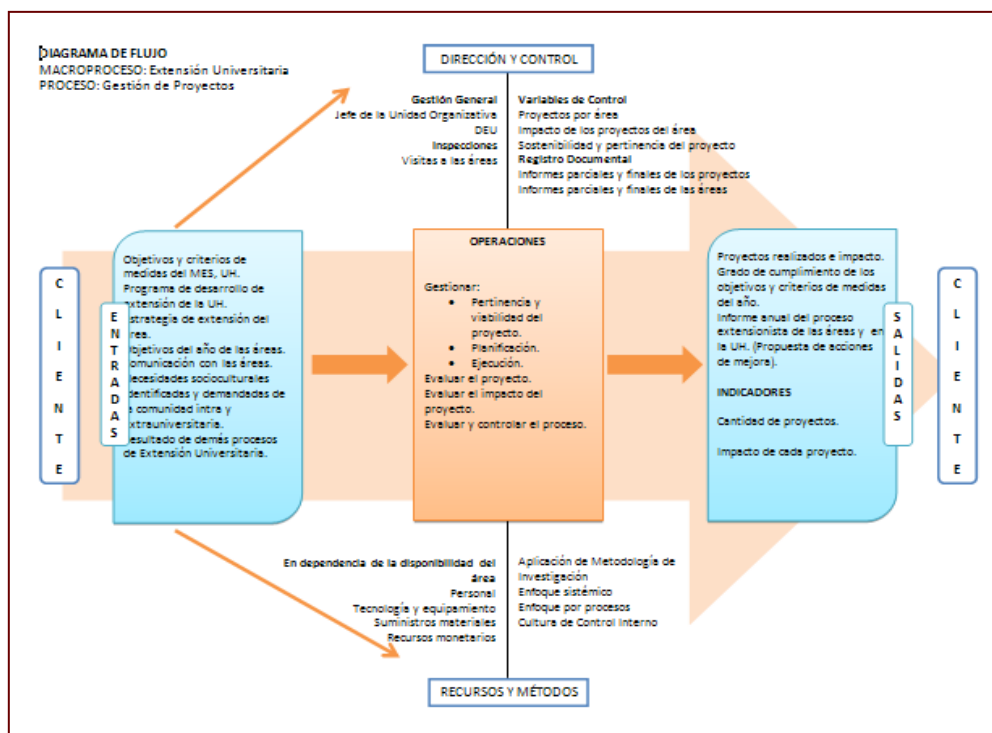
## ANEXO 2.

### Diagrama de Flujo del proceso Gestión de las Instalaciones Culturales.



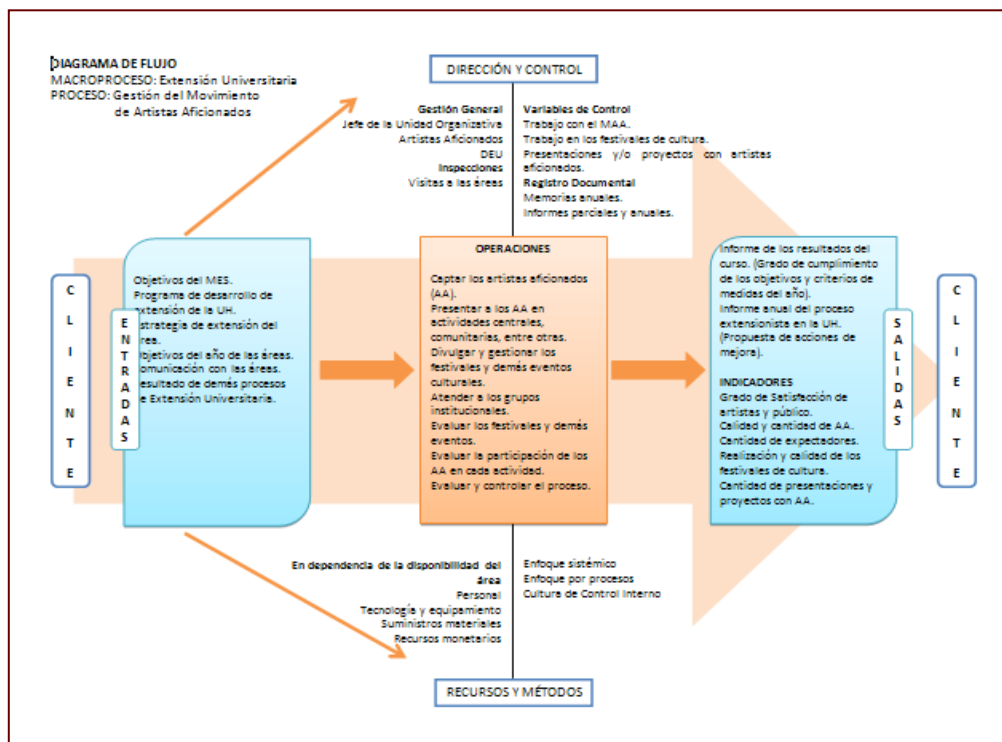
### ANEXO 3.

#### Diagrama de Flujo del proceso Gestión de Proyectos.



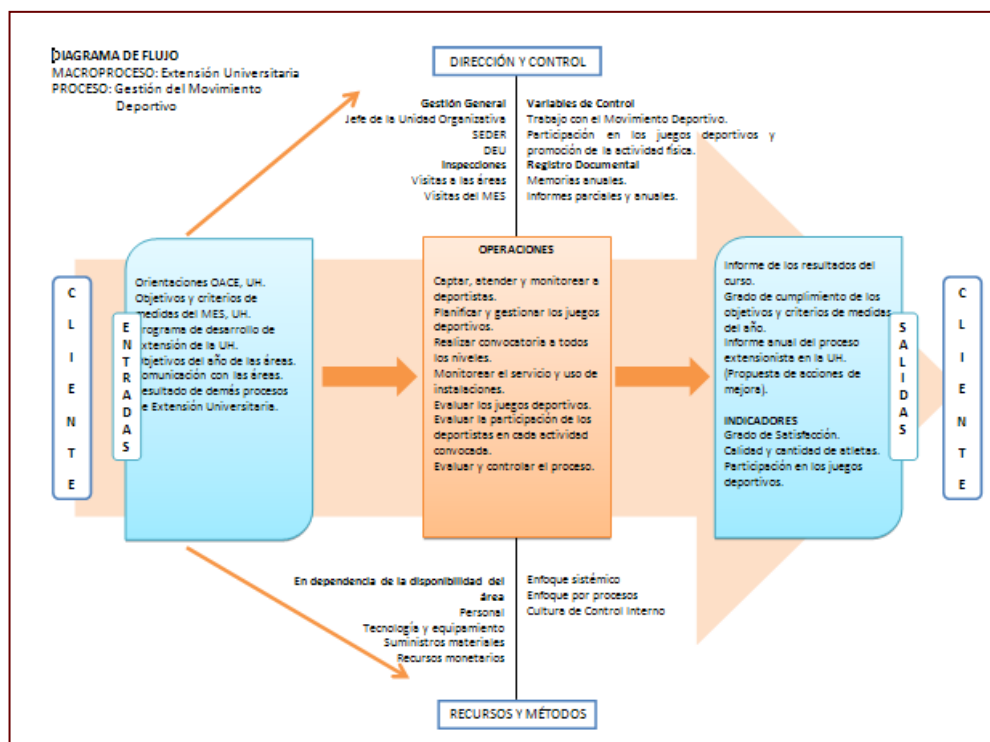
### ANEXO 4.

#### Diagrama de Flujo del proceso Gestión del Movimiento de Artistas Aficionados.



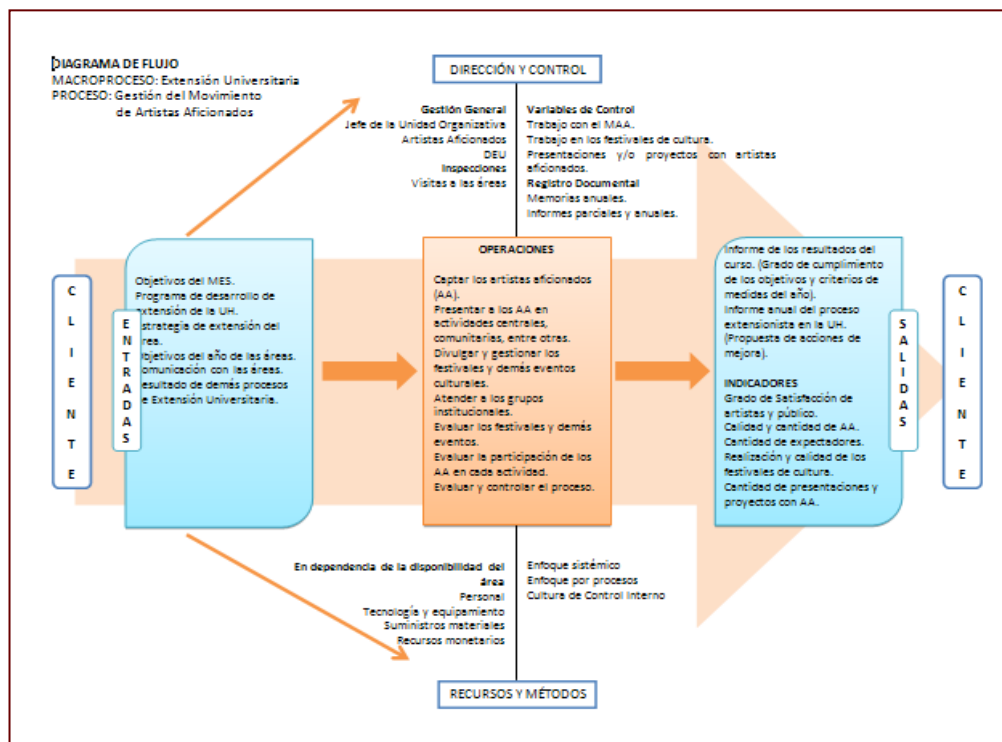
## ANEXO 5.

### Diagrama de Flujo del proceso Gestión del Movimiento deportivo.



## ANEXO 6.

### Diagrama de Flujo del proceso Formación y Capacitación.



## ANEXO 7.

### ACTIVIDADES POR PROCESO:

ENTRADAS/PROVEEDORES	PROCEDIMIENTOS	SALIDAS/CLIENTES
Documentación necesaria para realizar la actividad en cuestión, estableciendo la fecha en que se recibe.	El procedimiento necesario para desarrollar la actividad que tributa al subproceso en cuestión.	Documentación necesaria para realizar la actividad en cuestión, estableciendo la fecha en que se emite.

### PROMOCIÓN DE LA CULTURA

ENTRADAS/PROVEEDORES	Promoción cultural	SALIDAS/CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico.</li> <li>• Objetivos MES, UH.</li> <li>• Información de las áreas y las organizaciones (FEU, UJC, PCC).</li> <li>• Información resultados balance de investigación, premios.</li> <li>• Información del trabajo de las Cátedras, ciencia, etc.</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar gustos y preferencias de la comunidad universitaria.</li> <li>• Gestionar la programación cultural.</li> <li>• Gestionar la divulgación de la programación cultural.</li> <li>• Gestionar la divulgación de los resultados de la ciencia.</li> <li>• Gestionar la promoción de la cultura científica y la cultura de la profesión.</li> <li>• Gestionar la interrelación universidad-sociedad a partir de sus exponentes (científicos, cátedras, etc.)</li> <li>• Gestionar la divulgación de las Cátedras Honoríficas.</li> <li>• Realizar una estrategia de comunicación del área.</li> <li>• Gestionar la divulgación de las actividades del área, proyectos, actividades de promoción cultural, del MAA, Mov. deportivo, de las instituciones culturales.</li> <li>• Gestionar la estrategia de promoción de la historia.</li> <li>• Evaluar y controlar el proceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programación cultural. Resp. Jefe del área, FEU, UJC.</li> <li>• Ciclos de conferencias, charlas, boletines, entrevistas, artículos, libros,...</li> <li>• Divulgación en los medios de prensa escrita, radial y TV, intranet y en la web.</li> <li>• Visitas de control a las áreas.</li> <li>• Informes parciales y anuales.</li> </ul>

## FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

ENTRADAS/PROVEEDORES	FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	SALIDAS/CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico.</li> <li>• Objetivos MES, UH.</li> <li>• Información de las áreas y las organizaciones (FEU, UJC, PCC).</li> <li>• Información resultados de los festivales de cultura.</li> <li>• Solicitudes y demandas de la comunidad universitaria y extrauniversitaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar cursos electivos y optativos, libres y de verano.</li> <li>• Organización y planificación de los medios para la superación.</li> <li>• Divulgar la programación de cursos.</li> <li>• Gestionar cursos de superación para aficionados.</li> <li>• Gestionar cursos, talleres de superación para personal que organiza, dirige y trabaja el proceso extensionista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programación cursos para estudiantes y sociedad.</li> <li>• Ciclos de conferencias, charlas, talleres con AA.</li> <li>• Programación cursos para AA.</li> <li>• Divulgación en los medios de prensa escrita, radial y TV, intranet y en la web.</li> <li>• Visitas de control a las áreas.</li> <li>• Informes parciales y anuales.</li> </ul>

## GESTIÓN DEL MOVIMIENTO DE ARTISTAS AFICIONADOS.

ENTRADAS/PROVEEDORES	Movimiento de artistas aficionados	SALIDAS/CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas.</li> <li>• Convocatorias.</li> <li>• Objetivos MES, UH.</li> <li>• Solicitudes y demandas de la FEU.</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Captación de artistas aficionados.</li> <li>• Control y seguimiento de los artistas aficionados.</li> <li>• Gestionar la divulgación del proyecto Copa de la Cultura.</li> <li>• Organización y planificación de los festivales de cultura.</li> <li>• Convocatorias a todos los niveles base, UH, Provincia y Nación.</li> <li>• Organización y planificación del trabajo con los grupos institucionales.</li> <li>• Evaluar los festivales.</li> <li>• Evaluar la participación de los AA en actos, eventos y actividades convocadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación de los artistas aficionados en actividades convocadas.</li> <li>• Montaje de obras por los AA.</li> <li>• Realización de los festivales de base.</li> <li>• Participación de los aficionados en los diferentes niveles de competencia según convocatorias.</li> <li>• Participación con calidad de los grupos institucionales en eventos convocados.</li> <li>• Visitas de control a las áreas.</li> <li>• Informes parciales y anuales.</li> </ul>

### **GESTIÓN DEL MOVIMIENTO DEPORTIVO.**

<b>ENTRADAS/PROVEEDORES</b>	<b>Movimiento deportivo</b>	<b>SALIDAS/CLIENTES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas.</li> <li>• Convocatorias.</li> <li>• Objetivos MES, UH.</li> <li>• Solicitudes y demandas de la FEU.</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Captación de deportistas.</li> <li>• Control y seguimiento de los deportistas.</li> <li>• Gestionar la divulgación del proyecto Copa deportiva.</li> <li>• Organización y planificación de los Juegos deportivos (invierno, interaños, Caribe, interbecas.</li> <li>• Convocatorias a todos los niveles base, UH, Provincia y Nación.</li> <li>• Evaluar los juegos.</li> <li>• Evaluar la participación de los deportistas en eventos y actividades convocadas.</li> <li>• Gestionar la promoción de la actividad física.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación de los deportistas en los juegos.</li> <li>• Realización de los juegos.</li> <li>• Participación de los deportistas en los diferentes niveles de competencia según convocatorias.</li> <li>• Visitas de control a las áreas.</li> <li>• Informes parciales y anuales.</li> </ul>

### **GESTIÓN DE PROYECTOS.**

<b>ENTRADAS/PROVEEDORES</b>	<b>Gestión de proyectos</b>	<b>SALIDAS/CLIENTES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico.</li> <li>• Convocatorias.</li> <li>• Objetivos OACE, MES, UH.</li> <li>• Solicitudes y demandas de las organizaciones, comunidad universitaria y extrauniversitaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar la pertinencia y viabilidad de los proyectos.</li> <li>• Organización y planificación del proyecto.</li> <li>• Gestionar el Desarrollo del proyecto.</li> <li>• Gestionar la divulgación del proyecto.</li> <li>• Evaluar y controlar el proyecto.</li> <li>• Evaluación de impacto de los proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundamentación del proyecto.</li> <li>• Registro informativo del proyecto.</li> <li>• Programación y cronograma de actividades, tareas, acciones del proyecto.</li> <li>• Visitas de control a las áreas.</li> <li>• Informes parciales y anuales.</li> </ul>

### **GESTIÓN DE INSTITUCIONES CULTURALES.**

<b>ENTRADAS/PROVEEDORES</b>	<b>INSTITUCIONES CULTURALES</b>	<b>SALIDAS/CLIENTES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico.</li> <li>• Objetivos OACE, MES, UH.</li> <li>• Solicitudes y demandas de las organizaciones, comunidad universitaria y extrauniversitaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar la actividad administrativa.</li> <li>• Gestionar la realización de proyectos.</li> <li>• Gestionar la programación cultural.</li> <li>• Gestionar la divulgación de la institución.</li> <li>• Preservar y proteger el patrimonio cultural</li> <li>• Evaluar y controlar la instalación.</li> <li>• Evaluación de impacto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro administrativo. Resp. Administrador Inst.</li> <li>• Programación cultural.</li> <li>• Registro informativo de los proyectos.</li> <li>• Visitas de control a las áreas.</li> <li>• Informes parciales y anuales.</li> </ul>



**ANEXO 8.****POST-TEST de Extensión Universitaria en la Universidad de La Habana.  
Curso de Jefes de Departamentos y Segundos Jefes de Departamento.**

Estimados Jefes y segundos jefes de departamento, la Dirección de Extensión Universitaria se encuentra trabajando hace dos cursos lectivos, en el perfeccionamiento de la evaluación de la gestión del proceso extensionista, para ello se han realizado numerosas acciones, entre ellas algunas de capacitación e intercambio con los directivos del proceso a nivel de Facultad, no así con los Jefes de Departamento.

Es por ello, que le pedimos realizar este post-test para conocer acerca del trabajo realizado por ustedes en sus departamentos, es de suma importancia sus criterios para poder avanzar en la gestión del proceso. De antemano se le agradece por su aporte al proceso extensionista.

1. Considera Ud. que el modelo de gestión del proceso de extensión universitaria que se aplica en la Universidad de La Habana desde el curso 2013-2014 facilita la comprensión del proceso: Si\_\_\_ No\_\_\_

2. Ejemplifique con una acción como se gestionan en su departamento los siguientes subprocesos extensionistas:

A. Promoción de la cultura: \_\_\_\_\_

B. Formación y capacitación: \_\_\_\_\_

C. Gestión del movimiento de artistas aficionados: \_\_\_\_\_

D. Gestión del movimiento deportivo: \_\_\_\_\_

E. Gestión de proyectos comunitarios o socioculturales, se acepta la gestión de proyectos de investigación con actividades extensionistas: : \_\_\_\_\_

F. Gestión de instituciones culturales: \_\_\_\_\_