

UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO “Hermanos Saíz Montes
de Oca”
CENTRO DE ESTUDIOS DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR
CECES

**TÍTULO: MODELO DE GESTIÓN DE LA EXTENSIÓN
UNIVERSITARIA PARA LA UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO.**

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL GRADO DE DOCTOR EN CIENCIAS
DE LA EDUCACIÓN.

AUTORA: M SC. MERCEDES GONZÁLEZ FERNÁNDEZ-LARREA.

TUTOR: Dr. C. GIL RAMÓN GONZÁLEZ GONZÁLEZ

PINAR DEL RÍO, 2002

“ Hace ya más de 20 años, afirmaba que la batalla por la cultura tenía, como uno de los escenarios principales, a las universidades. Ahora diría: si no somos capaces de desencadenar la acción y el dinamismo de los centros de altos estudios, resultará imposible resolver los problemas de la cultura” (1)

Dr. Armando Hart Dávalos

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo a mis padres que me han servido de ejemplo e inspiración. A mi hermano quien ha sido para mí paradigma de consagración al estudio y al trabajo. A mi esposo que supo trasmitirme su amor por la labor extensionista y a mi hijo que me alentó cada día a no cejar en el empeño.

A mis maestros que tributaron algo de su ser a mi desarrollo personal y a mis compañeros que en la vida estudiantil y laboral dejaron su impronta en mí.

A la Revolución que me ha permitido ser lo que soy y me alienta cada día.

AGRADECIMIENTOS

El más sincero agradecimiento a mi tutor Dr. Cs. Gil Ramón González González; a Tere, Pedro, Jochy, Angel, Lázaro y Mayra. A mis compañeros de la Universidad de Pinar del Río y a todos los que hicieron posible la realización de esta tesis.

Gracias.

RESUMEN

La consideración de que el proceso de extensión universitaria ha presentado serias limitaciones en su gestión en la Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”, se corrobora al delimitar las principales tendencias y regularidades que la misma ha manifestado en su decursar histórico en esta institución.

La tesis determina los fundamentos teóricos y metodológicos que nos permiten estructurar un modelo de gestión de este proceso en la Universidad de Pinar del Río, el que en sus componentes y relaciones, estructura un sistema dirigido a potenciar las peculiaridades y especificidades de este proceso universitario mediante el trabajo sociocultural universitario, para desde su metodología la promoción sociocultural, potenciar el respeto a la identidad de los grupos y comunidades implicadas y su participación protagónica en esta función totalizadora y dinamizadora del vínculo Universidad- Sociedad.

Este modelo, diseñado para su aplicación en todos los niveles que deben actuar de forma interrelacionada en la gestión de la extensión, sirve de base a una metodología que favorecerá su introducción en la Universidad, a partir de que el desarrollo del Programa de Capacitación Integral propuesto, favorezca un clima adecuado para el trabajo sociocultural universitario en la institución, y su inserción más plena en la Batalla por la Cultura que como parte de la actual Batalla de Ideas libra nuestro pueblo.

-Palabras clave: gestión universitaria, capacitación, cultura sociocultural.

INDICE
CONTENIDOS

	Pág.
Resumen	1
Introducción	10
Capítulo I. Tendencias en la gestión del proceso extensionista en las IES. Particularidades en Cuba y la Universidad de Pinar del Río.	10
1.1. La educación superior en el contexto contemporáneo.	14
1.2. La gestión del proceso extensionista como parte de la gestión de las instituciones de educación superior.	14
1.2.1. Perspectiva internacional.	18
1.2.2. Perspectiva nacional.	28
1.2.3. Situación presente en la Universidad de Pinar del Río.	41
Conclusiones del Capítulo I	43
Capítulo II. Modelo de gestión de la extensión universitaria como proceso.	43
2.1. Referentes teóricos de la extensión universitaria como función y proceso.	50
2.2. Referentes teóricos de la gestión universitaria.	54
2.3. Modelación de la gestión de la extensión universitaria como proceso de la educación superior.	57
2.3.1. La gestión del proceso extensionista en la educación superior. (Trabajo Sociocultural Universitario).	62
2.3.1.1. La dimensión administrativa del trabajo sociocultural universitario.	72
2.3.1.2. La dimensión tecnológica del trabajo sociocultural universitario.	77
2.4. El trabajo sociocultural universitario a nivel de la Universidad, las facultades, los departamentos docentes y áreas no docentes y los años académicos. Relación entre estos niveles.	78
2.4.1. La Universidad. Su función en el trabajo sociocultural.	79
2.4.2. Las facultades. Su función en el trabajo sociocultural.	81
2.4.3. Los departamentos docentes y áreas no docentes. Su función en el trabajo sociocultural.	82
2.4.4. Los años académicos. Su función en el trabajo sociocultural.	83
2.4.5. Relaciones entre los diferentes niveles del trabajo sociocultural universitario.	85
2.5. La preparación de los integrantes de la comunidad intra y extrauniversitaria para enfrentar las tareas socioculturales del proceso extensionista.	87
Conclusiones del Capítulo II	89
Capítulo III. Propuesta de una metodología para la introducción del modelo de gestión de la extensión universitaria en la Universidad de Pinar del Río.	89
3.1. Diseño de una metodología para el desarrollo del trabajo sociocultural en los diferentes niveles estructurales. Su significación.	90
3.1.1. Estudio diagnóstico de necesidades para el desarrollo del trabajo sociocultural universitario en los diferentes niveles.	92
3.1.2. Establecimiento de premisas para la consecución del trabajo sociocultural en los diferentes niveles.	93
3.1.3. Selección de las alternativas para desarrollar el trabajo sociocultural universitario.	94
3.1.4. Elaboración de los programas, proyectos, actividades, acciones y tareas extensionistas.	94
3.1.5. Evaluación y seguimiento de los resultados alcanzados en el trabajo sociocultural universitario.	95
3.2. Implementación de una metodología para el desarrollo del trabajo sociocultural en los diferentes niveles. Acciones metodológicas.	99
3.3. Resultados obtenidos en la aplicación del Método Delphi para verificar la metodología diseñada y la factibilidad de su introducción en la Universidad de Pinar del Río.	104
Conclusiones del Capítulo III	104

Conclusiones Generales	106
Recomendaciones	108
Bibliografía	109
Anexos	

Introducción

Nuestra época se encuentra marcada por el fin de un período y el tránsito hacia uno nuevo: el mundo se mueve en inciertos escenarios en lo político, lo social, lo tecnológico, lo económico y lo cultural. Es un período de agudización de tensiones entre extremos contradictorios, donde ante la creciente globalización se incrementa la exigencia por la particularización, donde mientras se tratan de enraizar valores universales, se acrecientan las acciones por recuperar los modos de apreciar lo singular y en el que además se manifiesta un creciente antagonismo entre el concepto de estado de bienestar y la emergencia del estado neoliberal, que amplía las grandes diferencias ya existentes entre ricos y pobres.

En este contexto los procesos educativos adquieren trascendencia y fuertes implicaciones hacia el futuro, y en particular la educación superior constituye un espacio que concentra y a la vez refleja las múltiples facetas del desarrollo social.

Tal situación se convierte en imperativo para que la educación superior priorice el perfeccionamiento constante de sus procesos sustantivos: docencia, investigación y extensión, con el objetivo de cumplir su misión de favorecer una actitud de cambio y transformación social a través de los profesionales que egresan de las universidades, a partir de una formación cada vez más integral y una consecuente conciencia ética.

La Batalla de Ideas que libra nuestro pueblo en defensa de sus más preciadas conquistas, tiene en las universidades una fuerza inestimable por el potencial científico y revolucionario que se concentra en las mismas, la pujanza del movimiento estudiantil y la tradición de lucha que ha acompañado su devenir. En particular, la Batalla por la Cultura constituye un espacio de particular significado para las universidades, en tanto su desarrollo está estrechamente vinculado a una de las necesidades sociales que debe resolver la universidad como institución social, la de promover la cultura, acercarla al pueblo en función de elevar su nivel cultural y tributar de esta manera a una mejor calidad de vida.

Si bien a este propósito tienen que contribuir los tres procesos universitarios, es en particular el proceso extensionista al que por su esencia y objetivo corresponde el papel protagónico para enfrentar desde las universidades esta nueva etapa de

desarrollo y ampliación del acceso a la cultura por nuestro pueblo. Innumerables han sido los esfuerzos realizados para dar fundamento científico a esta función universitaria que tiene en el movimiento reformista cordobense de 1918 sus inicios en nuestro continente.

En el perfeccionamiento del proceso extensionista se inserta este trabajo, que confirma todo lo que se ha avanzado en la búsqueda de la excelencia en el modelo de extensión de la Educación Superior Cubana, y pretende hacer una adecuación de la actividad que se realiza en este proceso a los nuevos momentos e imperativos de desarrollo del mismo.

Múltiples han sido las investigaciones que en estos últimos años han aportado un significativo referente teórico a aquellos que se empeñan en encontrar en su actividad diaria, las vías más acertadas para lograr que la gestión universitaria transite hacia estadios superiores en el orden cualitativo y en alternativa transformadora a nuestra práctica sistemática, donde la integración armónica de los fundamentos administrativos y tecnológicos, se convierte en el eje conductor del proceso que permite transitar a la excelencia universitaria.

Resulta necesario sustentar entonces los criterios de investigadores, que hoy muestran los resultados de una larga trayectoria en este tema, entre los que contamos con Sander, B.(1996), Díaz Barriga, A.(1997), Martín Sabina, E. (1997, 1999), Garita Bonilla, L. (1997), Díaz Domínguez, T. (1998), Hernández Cotón, S. (1998), Tristán Pérez, B. (1999, 2000), Almuñías Rivero, J.L. (1999), Bringas Linares, J.A. (1999), Arrechavaleta Guarton, N. (1999), Rodríguez González, F.(1999) Vega García, A. (1999) y Moreno Orrego, M. C. (2001). Todos de hecho han enriquecido nuestro referente desde una óptica generalizadora sobre la problemática de la gestión universitaria que nos ha permitido llegar a la particularidad de las regularidades en el estudio de la gestión de la extensión universitaria.

En el caso particular de la gestión de la extensión universitaria, nuestra investigación cuenta con un precedente de significativa importancia, por lo que han representado los trabajos de Carlos Tunnerman Berheim (1998, 2001), Gil Ramón González González (1994-2002), Luisa García Miranda (1998) y María Elena del Huerto (2000) los que constituyen materiales de obligada consulta por su carácter esclarecedor, para la acertada comprensión del nuevo paradigma de extensión universitaria que pretendemos alcanzar en nuestro país.

Por ello se precisan en este estudio tres momentos claves que caracterizan por etapas el desarrollo de la gestión del proceso extensionista en la Educación Superior Cubana después del triunfo de la Revolución, atendiendo a las tendencias que manifiesta su desarrollo de la forma siguiente:

- 1ra. Etapa: (1959-1975) Etapa de conceptualización y preparación de los cambios cualitativos de la Educación Superior y de la extensión universitaria.
- 2da. Etapa: (1976-1990) Etapa de masificación y reordenamiento de la vida universitaria y la extensión.
- 3ra. Etapa: (1991- actualidad) Etapa de la integración efectiva.

El análisis de estas etapas nos confirma una evolución positiva en el desarrollo del proceso, pero además nos demuestra cómo se fue elevando el rigor y fundamento científico del mismo. En este sentido, en la última etapa se ha podido constatar que como tendencia se producen resultados satisfactorios en cuanto a la concepción y proyección de la extensión universitaria partiendo de su ubicación como una de las vertientes principales de la educación superior y de la comprensión que las autoridades universitarias han alcanzado de la misma, por su importancia en la formación integral de los profesionales y en el fortalecimiento del papel que le corresponde a la universidad cubana como agente activo en la promoción del desarrollo cultural, sin embargo el cambio de lugar en la política universitaria y la definición del “deber ser” de la extensión universitaria no supuso de inmediato su instrumentación práctica.

En este sentido, se pudo constatar que la práctica actual de la extensión sigue siendo orientada fundamentalmente a las acciones de la cultura artística y literaria, lo que limita su alcance y la participación de diversos actores de la comunidad universitaria, y que se ve también afectada por indefiniciones funcionales y un manejo inadecuado de los mecanismos de gestión de este proceso, por lo que resulta necesario redimensionar dicha gestión y eliminar las contradicciones que le son inherentes.

En correspondencia con lo anterior el **problema de esta investigación está dado porque los integrantes de la comunidad universitaria de la Universidad de Pinar del Río no reconocen su lugar y papel en el proceso extensionista, por**

consiguiente no se implican conscientemente en su gestión, la que se estructura sólo en los niveles superiores afectando el cumplimiento de la misión de este proceso en la Universidad.

El problema investigado es de gran **actualidad** e impacto para el contexto cubano, y en particular para la Universidad de Pinar del Río, por cuanto la gestión eficaz y eficiente de la extensión universitaria y la participación protagónica de los diferentes actores sociales en este proceso, permitirá una integración mucho más sistémica con los restantes procesos universitarios y potenciarán el papel y lugar de la Universidad en la Batalla de Ideas y dentro de ella, en la Batalla por la Cultura que libra todo nuestro pueblo.

Por ello el **objeto de la investigación** se enmarca en el proceso de extensión universitaria en la Universidad de Pinar del Río.

El **objetivo** entonces, es la fundamentación de un modelo de gestión del proceso de extensión universitaria que permita establecer una metodología para su introducción en la Universidad de Pinar del Río.

En consecuencia el **campo de acción** de la investigación es la gestión de la extensión universitaria en la Universidad de Pinar del Río.

Derivado de la relación entre el problema, el objeto y el objetivo de la investigación se desarrollaron las siguientes **tareas**:

1ra. Etapa: Fundamentación del problema o información facta-perceptible

1.- Diagnosticar la situación actual de la gestión del proceso extensionista universitario.

- Analisis y estudio de la documentación referida a la gestión del proceso extensionista en la universidad cubana (Programas, Reglamentos, Planeación estratégica, Objetivos anuales, resultados de inspecciones del Ministerio de Educación Superior)
- Aplicación de instrumentos para recoger opiniones de directivos del proceso, profesores, trabajadores y estudiantes sobre el comportamiento de la gestión en

la universidad (entrevistas grupales) y a especialistas y directivos de reconocido prestigio en esta esfera, y directivos de las entidades del territorio y líderes comunitarios, para evaluar esta problemática y sus perspectivas.

- Observación de actividades extensionistas en la universidad.

2.- Análisis de los enfoques y tendencias de la gestión del proceso extensionista a nivel mundial a través del estudio de diversos documentos .

3.- Caracterización de la evolución histórica del desarrollo de la gestión del proceso extensionista en las universidades cubanas.

4.- Determinación de las tendencias de la gestión del proceso extensionista en las universidades cubanas y en particular en la Universidad de Pinar del Río.

2da. Etapa: Construcción del modelo teórico.

1.- Elaboración de un modelo para la gestión del proceso extensionista en la Universidad de Pinar del Río.

2.- Diseñar las relaciones y funciones del modelo de gestión de la extensión universitaria para los diferentes niveles y áreas de la universidad.

3ra. Etapa: De aplicación del modelo al diseño de una metodología para el desarrollo del trabajo sociocultural en la Universidad de Pinar del Río.

1.- Elaborar una metodología con un sistema de principios, vías y métodos que sirvan de orientación para la implementación de un modelo de gestión del proceso extensionista, el cual deberá ser ajustado en tanto se modifiquen las características que lo originaron y su posible aplicación en la Universidad de Pinar del Río.

2.- Verificar en la metodología diseñada las relaciones con los principios del modelo y la factibilidad de su introducción en la Universidad de Pinar del Río.

Ideas a defender

- La gestión de la extensión universitaria debe hacerse teniendo en cuenta las peculiaridades propias del proceso extensionista, a partir de lo específico del trabajo sociocultural universitario y desde la metodología de la promoción cultural.
- La nueva concepción de la gestión de la extensión universitaria como proceso requiere que estructuralmente se combine lo formal, con lo colegiado y lo matricial, potenciando estas últimas por las posibilidades que brindan en función de lograr la participación activa de la comunidad universitaria en el desarrollo del proceso.
- La gestión del proceso extensionista se desarrollará a partir de programas, proyectos, actividades, acciones y tareas, los que actuando interrelacionados desde los diferentes niveles, tributan al cumplimiento de la Estrategia Maestra de extensión universitaria, definida en la Universidad de Pinar del Río.

Métodos

Para obtener los resultados de esta investigación, en la cual se emplearon diferentes métodos, se parte de un enfoque dialéctico materialista integral, lo que nos permitió destacar el carácter contradictorio y desarrollador que tienen las relaciones de los componentes del campo de investigación, encauzando las pesquisas a la búsqueda de nuevas regularidades, funciones y estructuras en la gestión del proceso extensionista.

Métodos Teóricos:

Dialéctico: nos permite descubrir la dialéctica del proceso estudiado. A través de este método se lograron los principales aportes de la investigación, lo cual posibilitó:

- Analizar en el objeto y campo los componentes y contradicciones presentes (proceso extensionista y gestión del proceso extensionista).
- Definir el proceso mediante el cual esa contradicción se desarrolla.
- Determinar la dialéctica de la relación causal.
- Descubrir los cambios cualitativos que se producen ante el modelo propuesto.
- Integrar otros métodos utilizados.

A partir de los elementos anteriores se utilizó el método **histórico** y **lógico** en la determinación de las particularidades, regularidades y tendencias de la gestión del proceso extensionista en la realidad internacional y cubana y de la Universidad de

Pinar del Río en particular y para establecer la consecuente periodización histórica. Estos métodos además nos permitieron establecer el marco conceptual sobre la gestión universitaria y la extensión universitaria, lo que favoreció la integración de los elementos teóricos que sustentan nuestra concepción sobre la gestión de este proceso.

Al emplear el método de **modelación** nos fue posible construir un modelo de gestión de la extensión para la Universidad de Pinar del Río, y al utilizar el método **sistémico estructural** éste permitió la orientación general para el diseño y fundamentación de la propuesta al propiciar la determinación de los componentes del modelo y sus principios a través de las relaciones que lo conforman. Además nos permitió determinar la estructura que adquiere el modelo.

Como procedimientos de estos métodos teóricos se utilizaron el análisis y la síntesis y la inducción - deducción que contribuyeron a fundamentar la determinación definitiva de las tendencias que caracterizan el desarrollo de la gestión del proceso extensionista, así como la selección del sistema de acciones que fundamentan la metodología propuesta.

Métodos empíricos:

Entrevista aplicada a dirigentes del MES y la Universidad, a personas vinculadas durante muchos años al trabajo de extensión universitaria, a dirigentes y especialistas de entidades del territorio y a líderes comunitarios, en función de precisar los criterios de los diferentes grupos vinculados con el objeto investigado y su diagnóstico.

Entrevista Grupal aplicada a profesores, estudiantes, trabajadores, jefes de departamentos, jefes de carrera, directivos y miembros del Departamento de Extensión Universitaria, que tuvo como objetivo fundamentar el problema e incrementar la participación de los sujetos que deben intervenir en su solución.

Observación: Para comprobar en qué medida en las diferentes actividades extensionistas, se manifestaban los elementos característicos de su gestión y la participación de los diferentes actores universitarios.

Análisis documental para evaluar los documentos emitidos por el Ministerio de Educación Superior y la Universidad de Pinar del Río referidos a la gestión de sus procesos, los informes anuales valorativos de su cumplimiento y el Programa de desarrollo de la extensión universitaria en la educación superior (1988), entre otros.

Método Delphi: para el intercambio con especialistas en función de evaluar la propuesta realizada en el modelo y la metodología y su viabilidad para la Universidad de Pinar del Río.

Por consiguiente el **aporte teórico** fundamental de este trabajo está en que a partir de la aplicación de estos métodos se brinda un modelo teórico para la gestión del proceso extensionista a partir de la definición de los componentes y relaciones que se establecen para el desarrollo del trabajo sociocultural universitario, lo que permite una gestión más eficaz y eficiente de este proceso y una mayor contribución a la formación del integral del profesional revolucionario. De igual manera, la investigación aporta las regularidades de la preparación que requieren los integrantes de la comunidad universitaria y extrauniversitaria para su plena inserción en la gestión de este proceso y el logro de un clima favorable a la labor extensionista.

Su significación práctica radica en que a partir del modelo teórico nos ha sido posible estructurar una metodología que nos permita implementar el modelo, a partir de que favorece el establecimiento de las relaciones entre los componentes y niveles estructurales de la Universidad; así como diseñar el Programa de Capacitación Integral de la Comunidad Universitaria en función de crear un clima favorable al trabajo extensionista en la institución.

La importancia de esta investigación está dada en que se ha diseñado un modelo de gestión del proceso extensionista aplicado a la realidad concreta de una Universidad, desde sus principales problemas y necesidades, que parte de tener en cuenta las peculiaridades del proceso extensionista y su metodología, la promoción sociocultural, resolviendo la contradicción que se manifiesta en la misma al definir lo general, lo particular y lo específico de la gestión de este proceso y su interrelación y diferencias con los restantes procesos, así como las dos dimensiones (administrativa y tecnológica) del trabajo sociocultural universitario. De igual manera, la propuesta de modificación estructural posibilita una participación más activa y protagónica de los sujetos de este proceso en su desarrollo.

La novedad del trabajo realizado se asienta en el hecho de que el modelo que se propone para gestionar la extensión desde sus particularidades se estructura desde una Universidad y establece una metodología que hace factible su implementación en la misma, siempre y cuando se cumplan los principios y se establezcan las relaciones que se definen en él; lo cual constituye una solución viable del problema planteado, aquí estructurado y fundamentado y donde los aportes que se señalan y que podrán constatarse en el desarrollo del trabajo pueden contribuir a la formación integral de los futuros profesionales y los restantes integrantes de la comunidad universitaria y extrauniversitaria y a la inserción más plena de las universidades en la Batalla de Ideas.

Este trabajo es resultado de una investigación iniciada en 1998, la cual ha venido mostrando resultados parciales en diferentes eventos nacionales e internacionales, entre los que se encuentran los Congresos Universidad'2000, Pedagogía'2001, Iberoamericano de Extensión Universitaria (México 2000), Cultura y Desarrollo'2001, Universidad' 2002 y los Encuentros Internacionales de Pedagogía de la Educación Superior (1999, 2001) y Talleres Internacionales de Extensión Universitaria (1999, 2000, 2001), entre otros.

De la participación en estos eventos surgieron varias publicaciones entre las que destacamos:

- Universidad - Sociedad: un vínculo, una necesidad.
- Hacia un nuevo paradigma de la extensión universitaria.
- La capacitación recurso esencial para el cambio en la extensión universitaria.
- Programa Nacional de Extensión Universitaria para la educación superior cubana.
- La universidad ante el reto de la Formación Cultural Integral.

Capítulo I. TENDENCIAS EN LA GESTIÓN DEL PROCESO EXTENSIONISTA EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR (IES). PARTICULARIDADES EN CUBA Y LA UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO.

El presente capítulo tiene como objetivo identificar las particularidades de la gestión del proceso extensionista en las instituciones de educación superior, y en especial determinar las tendencias que se manifiestan en la gestión de dicho proceso en Cuba y la Universidad de Pinar del Río, desde un enfoque holístico, así como fundamentar la importancia del estudio y solución de este problema teniendo en cuenta las particularidades del contexto mundial y cubano.

1.1 LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL CONTEXTO CONTEMPORÁNEO.

Para poder estudiar el problema que se presenta resulta esencial referirnos al papel que le corresponde a la educación superior en el contexto actual.

El panorama mundial resulta convulso y contradictorio. Vivimos una época caracterizada por la globalización y la emergencia de la sociedad de la información y el conocimiento que está transformando la naturaleza del trabajo y de la organización de la producción.

El proceso de cambio actual es el reflejo de la generación de los nuevos avances científicos y la difusión de nuevas tecnologías, especialmente en el campo de la información y las comunicaciones; la transformación en la distribución de la actividad económica y la redistribución de la ocupación al crecer el servicio; la aceleración de la internacionalización de las sociedades y de sus economías y el aumento del nivel de educación y de la base de los conocimientos en las sociedades avanzadas y su disminución en los países menos desarrollados.

Una definición de globalización aportada por Canclini (1995) la presenta como una “interacción funcional de actividades económicas y culturales facilitadas por el imponente desarrollo de los medios de comunicación” (2), pero este concepto comprende no sólo aspectos económicos, culturales y tecnológicos sino que alcanza implicaciones en los ámbitos políticos, naturales, científicos, educativos, y de salud; y trae aparejada la aparición de los bloques económicos que determinan las comunidades regionales, modificando las relaciones internacionales y nacionales.

En este contexto Tunnermann (1996), identifica seis procesos convergentes y a veces contradictorios que caracterizan la evolución del mundo en general: la democratización, la mundialización, la regionalización, la polarización entre pobres y ricos, la marginalización y la fragmentación; por lo que hace un llamado a determinar cómo enfrentar las tensiones entre lo global y lo local, entre lo universal y lo singular, entre lo tradicional y lo moderno, entre el corto plazo y el largo plazo; entre la competitividad y la equidad, entre lo espiritual y lo material.

El fundamento principal de las sociedades modernas, es la capacidad de aprender de los individuos y de las instituciones, cuyos tres pilares son: conocimiento, innovación y capacidad de aprendizaje.

Tal estado de cosas determina el papel protagónico de los sectores productivos, educativos y de servicios en el mercado y ha influido radicalmente sobre la demanda y la provisión de los servicios de educación que debe brindar la universidad.

Si bien a las instituciones sociales les corresponde desarrollarse como agentes directos reguladores de la naturaleza humana en sus diversas y múltiples relaciones, a las instituciones educativas se les ha asignado la misión de orientar el proceso de formación del hombre en cada sociedad. Tal encargo supone la formación en dos aspectos correlacionados: la instrucción propiamente dicha y la formación axiológica o valorativa de la existencia humana; elementos que propician experiencias facilitadoras para formar el hombre en la modernidad.

Las universidades, como instituciones del cuerpo social han tenido históricamente la misión de preservar, desarrollar y promover la cultura acumulada por la sociedad, a través de la formación de personas que se apropien de ella, la apliquen y la enriquezcan, para responder a las demandas del desarrollo económico y social. Para cumplir este encargo se estructuran desde tres procesos esenciales: docencia, investigación y extensión, los cuales tributan de manera coordinada a su cumplimiento.

En el estudio sobre Tendencias de la Educación Superior realizado por el Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES) (1997), se expone que en el mundo de hoy:

- El conocimiento, la información y la tecnología tienen un papel de primer orden.

- La educación superior se valora por su capacidad de generar y difundir los mismos.
 - Existe una nueva visión orientada a la pertinencia, calidad e internacionalización.
- (3)

La Declaración Mundial sobre Educación Superior para el siglo XXI adoptada en la Conferencia Mundial sobre 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, imparcialidad política, 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.** “ (4)

Según Tunnerman (1998) las políticas en educación superior deberían partir del reconocimiento de que en la sociedad contemporánea ésta asume funciones cada vez más complejas, susceptibles de dar nuevas dimensiones a su cometido esencial de búsqueda de la verdad. No sólo en lo que concierne al adelanto, transmisión y difusión del saber, sino también como centro de pensamiento crítico, función crítica o cívica que debe ser ejercida con rigor científico, responsabilidad intelectual, imparcialidad y apego a principios éticos.

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. Desde 1991, Escotet expone que la universidad “tiene que insertarse en la propia dinámica de los inevitables cambios sociales, científicos y tecnológicos que son intrínsecos a la esencia y futuro de la educación” (5)

El reconocimiento de esta problemática manifiesta la necesidad de que las instituciones de educación superior amplíen su capacidad de respuesta a los problemas generales de formación que enfrenta la humanidad en función de los requerimientos de la vida económica y cultural, y desde el reconocimiento de las peculiaridades de la región; como alternativa para el desarrollo de nuestros países.

En este sentido, se hace necesario poner mayor énfasis en su conducción y en el cambio de las mentalidades que la sustentan, resaltando no sólo el papel de los conocimientos y habilidades, sino también la flexibilidad, la creatividad y la preparación y disposición para el cambio.

Según Yarzabal (1999) en el caso de la universidad en nuestra región “Lo que está en juego es la supervivencia de una de las pocas instituciones definitorias del carácter, las visiones y valores del ser latinoamericano” (6)

Desde esta perspectiva hay un gran reto para los países latinoamericanos y del Caribe si tenemos en cuenta que en los escenarios mundiales 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 anticipativa 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 que como plantea Tunnerman (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 como proceso formativo dinamizador de los vínculos universidad-sociedad, resulta vital en la formación de un profesional preparado para asumir los diferentes escenarios y vivir a la altura de nuestra época contribuyendo a transformarla. Es desde este contexto que se considera necesario asumir una propuesta de gestión de la extensión universitaria, coherente con las necesidades y proyecciones sociales.

1.2. LA GESTIÓN DEL PROCESO EXTENSIONISTA COMO PARTE DE LA GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR.

Para estudiar la situación actual de la gestión del proceso extensionista resulta esencial analizar de manera general el estado que presenta la gestión en las instituciones de educación superior teniendo en cuenta, además de la experiencia de vida, el volumen de información que alrededor de esta problemática han generado expertos y directivos de organismos internacionales quienes han reflexionado acerca de esta problemática y han alertado sobre la importancia de una evaluación consecuente y de la toma de medidas que permita direccionarla en función de los retos que las nuevas circunstancias plantean.

1.2.1. PERSPECTIVA INTERNACIONAL.

El análisis de esta problemática revela la identificación de diferencias marcadas en el desarrollo económico, tecnológico, académico y cultural de las instituciones, así como la coexistencia de variados estilos de gestión.

Si tenemos en cuenta por una parte, que los modelos de gestión adoptados por las universidades habían sido concebidos para un entorno mucho más sencillo y estable y por otra, que a consecuencia del propio contexto las universidades se enfrentan hoy a situaciones más complejas producto del incremento de los costos de infraestructura, los crecimientos abruptos de matrícula, la apertura de nuevos perfiles y la exigencia por un uso más racional de los recursos a su disposición, resulta evidente que la lucha por un desempeño eficaz y eficiente, se coloca en un primer plano.

En la “Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y acción.” (1998) se señala que “Los establecimientos de educación superior deberán adoptar prácticas de gestión con una perspectiva de futuro que responda a las necesidades de sus entornos.” (7) y más adelante explicita “...La función de dirección en la enseñanza superior constituye, por tanto, una responsabilidad social de primer orden...” (8)

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.” (9)

El análisis de los diagnósticos realizados por Moreno Orrego (2000), Tunnermann Bernheim (1996) y Díaz Barriga (1997) entre otros, permite constatar que en general en las instituciones docentes superiores la gestión se caracteriza por:

- La desarticulación entre las tareas de gestión y liderazgo y el modelo educativo y pedagógico.
- La falta de relación entre la misión de las instituciones, los requerimientos de las necesidades sociales y el direccionamiento del encargo social, concediendo escasa importancia a la calidad y eficiencia de los procesos.
- Insuficiencias en la concepción del proceso de gestión de la educación superior y en particular de la gestión de los asuntos académicos que generalmente resulta un sistema intuitivo, basado en la experiencia, que parte de la utilización de procedimientos heurísticos.
- La lentitud en la identificación de las necesidades del entorno para producir oportunas y consecuentes respuestas.
- La falta de direccionamiento articulador de los procesos de la educación superior, ya que los mecanismos de gestión y la estructura de las IES, si bien responden de alguna forma al proceso docente y de investigación, no facilitan el desarrollo del proceso extensionista, ni permiten la necesaria interrelación entre estos procesos.
- El desconocimiento por los directivos de las nuevas formas de hacer gestión en correspondencia con las exigencias del contexto mundial.

Para Yarzabal (1999) otras de las dificultades esenciales en este sentido provienen de la burocratización de la gestión institucional, la existencia de modelos de gestión obsoletos y alejados de las exigencias actuales, la inflexibilidad, la ineficiencia e incluso, en algunos casos, la carencia de transparencia administrativa.

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.

Consideramos que 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. Sin embargo, alrededor de esta función universitaria se tejen un conjunto de circunstancias que hacen aún más compleja esta problemática, lo que trataremos de resumir de manera sintética.

En primer lugar, su aparición en el panorama universitario se produce mucho más tardíamente que las funciones de docencia e investigación, cuando las universidades se vieron obligadas a transformar su accionar bajo los imperativos de orden económico, político, social, filosófico y cultural que se producen en el siglo XIX. Tal situación, que pudiera parecerse superflua, la colocó en tercer orden dentro del clásico tríptico misional definido por Ortega y Gasset, y la relegó desde entonces a una posición desventajosa.

En el análisis de la problemática de la extensión universitaria resulta necesario diferenciar por su alcance y propósitos las peculiaridades que la misma ha tenido en las universidades europeas, norteamericanas y latinoamericanas.

Según Huerto Marimón (2000) ya en la segunda mitad del siglo XX, son perceptibles dos tendencias fundamentales en la labor de extensión universitaria en el mundo desarrollado: los países del entonces llamado campo socialista no asumen en su diseño la concepción de extensión universitaria, y dirigen sus esfuerzos a lo que se dio en llamar la formación estética de los estudiantes en el marco de su formación integral, no considerando la función social de la universidad como una de las vertientes esenciales de la gestión; en tanto en las universidades de los países de Europa Occidental y Estados Unidos, por lo general, se visualiza una inclinación

hacia la prestación de servicios y el desarrollo industrial, adoptando un espíritu más empresarial, el desarrollo de un fuerte vínculo universidad-industria, que no toma en consideración las necesidades de la comunidad que le rodea, por lo que dentro de su misión educativa prima la transferencia de tecnología y el desarrollo económico.

Si bien las universidades latinoamericanas bajo los influjos de la reforma cordobense, abrazaron desde 1918 las ideas de la extensión universitaria, que las identifican y diferencian por su vocación social de las restantes universidades, esto no significa que cerca de cumplir un siglo de existencia podamos hablar de una función consolidada.

Teniendo en cuenta lo anterior y los análisis aportados por González González (1996), Tunnermann (1996) y Huerto Marimón (2000) podemos sintetizar que la situación actual de la gestión de la extensión universitaria en las universidades latinoamericanas es la siguiente:

- Ausencia de un marco conceptual que evidencia una dispersión de propósitos y objetivos e incoherencia en su funcionamiento como proceso universitario y una insuficiente comprensión y aplicación de los conceptos de cultura y extensión universitaria, por lo que prima una visión culturalista y espectacularista en su desarrollo.
- Predominio de un pensamiento tecnocratizante a la luz de la privatización de las instituciones universitarias, mediante la aparición de fundaciones, que quiebra el humanismo y la proyección de esta actividad y limita el diálogo entre la comunidad y las universidades.
- Prevalencia de diferentes tipologías o definiciones de extensión en consonancia con el grado de compromiso social y político asumido por las universidades, de las que se derivan una diversidad de acciones y metodologías.
- Inexistencia o falta de coordinación entre los programas nacionales e institucionales e insuficiente articulación, dentro de las propias universidades, con los restantes procesos: docencia e investigación.
- Insuficiente incentivo, control y estímulo para la inserción de la comunidad universitaria en su desarrollo y limitaciones en la preparación de sus directivos y protagonistas directos.
- Indefinición o limitación de sus estructuras de funcionamiento, al identificarse la función extensionista con un área específica de la universidad.

- Carencia de procesos de gestión integrados que sustenten la actividad de extensión, así como bajo nivel de calidad de los productos y servicios que se prestan.
- Limitada infraestructura y bajo presupuesto para su desarrollo.

Según González González (1996), en las universidades de la región se identifican como tendencias “un desvirtuamiento conceptual, carencia de sistematización y esporádicos programas y proyectos, que no pasan de ser utopías que generalmente no se concretan por la situación real de estos países.” (10). Coincidimos con este criterio que denota una gestión deficiente y desarticulada de la extensión en nuestros países latinoamericanos.

1.2.2. PERSPECTIVA NACIONAL.

El devenir de la educación superior cubana ha estado signado por las tendencias mundiales de desarrollo de estas instituciones, pero sin embargo Cuba presenta peculiaridades propias, sobre todo a partir del triunfo de la Revolución en 1959.

Adoptamos la propuesta de Díaz Domínguez (1998) de evaluar la existencia de dos períodos que marcan diferencias esenciales en el enfoque de la educación superior cubana.

Período prerrevolucionario: (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 nuestros días.

El primer período, caracterizado en lo esencial por la implementación de las prácticas al uso en las instituciones dirigidas por los órdenes religiosos, similares a las restantes universidades latinoamericanas, impuso su régimen signado por el dogmatismo y su sentido elitista. Las constantes contradicciones entre los intereses sectarios de sus directivos y los más diversos sectores de la colonia y los hacendados habaneros, se fueron agudizando y profundizando, hasta que se produce su secularización, que si bien la libró parcialmente del enraizado escolasticismo medieval y la religiosidad y promovió a la dirección de sus cátedras a

connotados criollos, no la libró del dominio colonial por mantenerse en manos peninsulares los puestos de la rectoría.

En este período aunque primaron algunos intentos aislados de actividad extensionista, estos fueron frustrados por la situación socio-política existente en el país.

Al instaurarse la neocolonia, el interés y las contribuciones de profesores, estudiantes universitarios y artistas e intelectuales de la época, dieron vida a importantes acciones entre las que se destacan la fundación de la Universidad Popular “José Martí” por Julio Antonio Mella, el desarrollo de actividades extensionistas mediante charlas, ciclos de conferencias, exposiciones, presentaciones artísticas, escuelas de verano y publicaciones. Bajo la inspiración de la FEU se adoptó la Resolución Rectoral que dejó constituida en 1950 la Comisión de Extensión Universitaria, lo que confirió un carácter más institucional a la actividad de extensión universitaria, aunque su actuación se vio limitada a partir de 1952, producto de la situación social y política que vivía el país.

El sistema social imperante marcó el carácter de la universidad cubana de todo el período y al triunfo de la Revolución, ésta se “encontraba ante sí un sistema de educación superior desvertebrado, tocado por la corrupción y sobre todo, inservible a los altos fines de la renovación y el desarrollo económico, político y moral de nuestra patria”. (11)

Coincidimos con las propuesta de Vecino Alegret (1983) y de Alarcón Ortíz (1995), quienes definen etapas o períodos en el desarrollo de la educación superior cubana, desde la perspectiva de momentos claves en la evolución de estas instituciones, y con la de González González (1996) para la extensión universitaria, por lo que a tenor de la evaluación y el estudio realizado analizaremos esas etapas evolutivas, en cuanto a la gestión de las instituciones de educación superior cubana y en particular de la gestión de la extensión universitaria, en el segundo período que va desde el triunfo de la Revolución hasta nuestros días.

1era. Etapa: (1959-1975)

Etapas de conceptualización y preparación de los cambios cualitativos de la educación superior y de la extensión universitaria.

La evaluación de esta primera etapa nos permite determinar las siguientes características:

- La Reforma de 1962, 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. El Consejo Superior de Universidades, expone a través del documento que contiene la Reforma Universitaria la creación de las Comisiones de Extensión Universitaria en los tres centros de educación superior existentes (la Universidad de La Habana, la de Las Villas y la de Oriente), con el objetivo de desarrollar actividades variadas, tanto dentro de la propia universidad como hacia otros sectores de la población, determinando nuevos contenidos que marcaron como tendencia el desarrollo de toda esta etapa.
- Se inicia la descentralización de algunos de los contenidos asignados a las Comisiones de Extensión Universitaria, debido a la importancia que cobran en la vida universitaria (postgrado, investigaciones, relaciones internacionales) y se manifiesta la tendencia al surgimiento de estructuras específicas para atenderlos y mantener el vínculo con diferentes sectores de la sociedad.
- Los órganos extrauniversitarios y los estudiantes, quienes estuvieron integrados en un primer momento, se desvinculan de las Comisiones de Extensión Universitaria, absorbidos por otras tareas revolucionarias y universitarias.
- El inicio de la aplicación del principio de “universalización” de la enseñanza en 1970, con el objetivo de ampliar el acceso a estudios superiores de amplios sectores de la población, propicia la ampliación de las matrículas creándose nuevas filiales, sedes y unidades docentes, extendiendo de esta forma los estudios superiores a otras regiones y provincias.
- La sustitución de las Comisiones de Extensión por los Departamentos de Actividades Culturales, cuyo encargo institucional se dirigió a la intensificación de las actividades de este tipo para mejorar la formación integral de los estudiantes, propició que como tendencia se identificaran exclusivamente tales actividades con la extensión, la que vio restringida su concepción y al mismo tiempo redujo la acepción de cultura a lo artístico y literario.
- La celebración del I Congreso del Partido Comunista de Cuba definió los cambios para una política educacional más profunda y estableció las bases para la nueva etapa que se iniciaba.

El balance de esta etapa arroja que si bien en un inicio y bajo los postulados de la Reforma se logra un impulso a la actividad extensionista y su gestión a través de la

asignación de nuevos contenidos y la institucionalización de los órganos encargados de su dirección, el desarrollo ulterior se ve marcado por la impronta del vertiginoso desarrollo de la educación superior, lo que redujo la actividad extensionista, ocasionando un profundo impacto en su desarrollo.

2da. Etapa: (1976- 1990)

Etapa de masificación y reordenamiento de la vida universitaria y la extensión.

Desde la valoración de los hitos esenciales de esta etapa se han podido definir las siguientes características:

- En el marco del proceso de institucionalización del país se crea, en julio de 1976, por la Ley No. 1306, el Ministerio de Educación Superior, organismo responsabilizado con llevar adelante la política y los lineamientos educacionales aprobados por el Partido, constituyéndose la red de Centros de Educación Superior.
- La fundación de los ministerios de Educación Superior y Cultura, ratificó la institucionalización de los Departamentos de Actividades Culturales con el objetivo de ofrecer atención especializada a este aspecto en la amplia red de centros creados por la Revolución. Como tendencia estos departamentos concentraron su labor en la atención al Movimiento de Artistas Aficionados de la Federación Estudiantil Universitaria y más tarde en el desarrollo de los programas de Educación Artística con carácter facultativo, lo que conllevó a que los conceptos iniciales de la extensión expuestos en la Reforma continuaran limitados en su esencia., producto de la especialización de funciones y estructuras a que condujo la masividad.
- Se renominalizan los Departamentos de Actividades Culturales de las universidades como Departamentos de Extensión Universitaria en respuesta a los problemas analizados en la I Jornada Científica del Trabajo Cultural en la Educación Superior (1986), se establece el reglamento para las actividades de Educación Artística de los estudiantes de la Educación Superior, se crean las Comisiones de Extensión en las facultades y centros, lo que significó un cambio cualitativo en el trabajo cultural y creó las bases para ampliar la concepción y el alcance de la extensión universitaria.
- Unido al proceso de modelación teórica que se produce en las diferentes vertientes de la educación superior, se establecieron programas de desarrollo que respondían a los objetivos y actividades esenciales. Uno de estos fue el

Programa de Desarrollo de la Extensión Universitaria en la Educación Superior, aprobado por el Consejo de Dirección del MES en 1988 y en cuya definición se proyectaba un profundo cambio en este campo. A la vez se trabajó en la definición del “Programa para el Desarrollo Cultural Integral de los Estudiantes Universitarios”

Es una etapa caracterizada por el tránsito, marcada por la redefinición conceptual de la educación superior en su conjunto y en particular de la extensión universitaria, donde además se significaron cambios importantes en la proyección y ampliación del espectro del trabajo cultural en la Educación Superior, pero en la que continúan manifestándose tendencias que representaron puntos de partida para el inicio de una nueva etapa.

3ra. Etapa: (1990- actualidad)

Etapa de la Integración Efectiva.

El análisis pormenorizado de las principales acciones emprendidas en esta etapa nos permite señalar la existencia de las siguientes características:

- La difícil situación económica del país y sus implicaciones en lo social, provocaron una disminución del nivel de actividad de las áreas de extensión universitaria en los centros durante el llamado “período especial”, pero el incremento de las necesidades espirituales de los estudiantes y la comunidad conllevó la aparición de nuevas formas de realización, desarrolladas a partir de la cooperación y la innovación.
- Como consecuencia de la consolidación y maduración del sistema de Educación Superior, de la disminución de las matrículas y el desarrollo de un sentido integrador y sintetizador en la dirección de las universidades, se define a la extensión universitaria como una de las vertientes principales de la educación superior, en virtud de la necesidad de dar un salto cualitativo en la proyección de la universidad en el desarrollo cultural de la sociedad.
- A partir del curso 1993-94 se introduce en la educación superior la planificación estratégica y la dirección por objetivos lo que ha favorecido el desarrollo de las diferentes vertientes de la educación superior y en particular de la extensión universitaria.
- En el marco del perfeccionamiento de la Administración Central del Estado (1995) quedó explícita la función extensionista entre los objetivos fundamentales de la educación superior y se aprobó como parte de la estructura del Ministerio de Educación Superior la Dirección de Extensión Universitaria como órgano

encargado de coordinar, promover y fomentar metodológicamente el desarrollo de la extensión universitaria para toda la educación superior.

- Se crean los Consejos Nacional y Provinciales de Extensión Universitaria, lo que fortalece la interacción entre los organismos y centros y su influencia en la comunidad.
- Se intensifica el desarrollo de proyectos comunitarios desde las universidades, la creación de Cátedras Honoríficas y se inicia la recuperación del Movimiento de Artistas Aficionados de la FEU.
- La extensión universitaria se define como una de las dimensiones del proyecto educativo de la brigada, formando parte de la Estrategia Maestra Principal para el Enfoque Integral de la Labor Educativa y Político-ideológica en las Universidades, estrechamente unida con las dimensiones curricular y sociopolítica. Su inclusión como dimensión en esta estrategia fundamental de trabajo de las universidades, si bien ha favorecido el desarrollo de acciones extensionistas desde la brigada, se ha caracterizado por la espontaneidad y ha manifestado en general esquematismo en su diseño.
- Se desarrollan importantes investigaciones que contribuyen a precisar el marco teórico conceptual de la extensión y la definición de un modelo para la educación superior cubana (González González, 1996), lo que propicia una etapa superior de desarrollo en este campo.
- Se desenvuelven un variado conjunto de acciones binacionales e internacionales en las que Cuba juega un papel protagónico, en el afán de encontrar fórmulas adecuadas para el desarrollo de esta función y para la integración en las IES de Latinoamérica.
- Al calor de los acontecimientos que se producen al final de esta etapa, nuestro pueblo inicia la Batalla de Ideas y dentro de ella en particular la Batalla por la Formación Cultural Integral, en la que las universidades tienen un papel protagónico.

En esta etapa hay que reconocer que como tendencia se producen resultados satisfactorios en cuanto a la concepción y proyección de la extensión universitaria partiendo de su ubicación como una de las vertientes principales de la educación superior y de la comprensión que las autoridades universitarias han alcanzado de la misma, por su importancia en la formación de profesionales y en el fortalecimiento del papel que le corresponde a la universidad cubana como agente activo en la promoción del desarrollo cultural, sin embargo el cambio de status en la política

universitaria y la definición del “deber ser” de la extensión, no supone de inmediato su instrumentación práctica.

Este bosquejo, sobre la evolución de la extensión y su gestión permite corroborar que en la delineación de la política de la educación superior en los últimos años se aprecian como tendencias las sucesivas aproximaciones por las que ha transitado esta función en la búsqueda de su justa dimensión. Sin embargo, el presente estudio requiere como complemento que nos detengamos en el análisis y valoración de los principales documentos vinculados a la gestión de la extensión universitaria. Para el mismo tuvimos en cuenta el ya referido Programa de Desarrollo de la Extensión Universitaria para la Educación Superior (1988), el Reglamento de Inspección del Ministerio de Educación Superior (1997) y el Reglamento para la Evaluación del Personal Docente del propio organismo (1989). De igual manera se revisaron los objetivos del Ministerio de Educación Superior de los últimos tres cursos académicos y la planeación estratégica de los períodos 98-2000 y del período 2000-03, con el fin de estudiar la evolución que han seguido los mismos y la materialización de la política relacionada con la extensión universitaria.

Del análisis realizado podemos deducir lo siguiente:

1. El Programa de Desarrollo de la Extensión Universitaria para la Educación Superior (1988), parte del reconocimiento de la importancia y significación social de esta función universitaria, y aborda la extensión desde un concepto amplio de cultura. Sin embargo, el propio concepto deja explícito, que se trata de “un conjunto de acciones”, lo que justifica el desencadenamiento posterior que propone y explica deben ser abordados por cada uno de los CES, sin lograr una articulación sistémica entre ellas y sin que medie un direccionamiento estratégico de las mismas. Dicho programa adolece de un diagnóstico preciso del punto de partida y de indicadores de evaluación que establezcan claramente las metas a alcanzar por el sistema y no explícita bajo qué presupuestos metodológicos debe realizarse la implementación de este programa en cada uno de los CES y Facultades.
2. El Reglamento de Inspección (Evaluación Institucional) aprobado por Resolución Ministerial No. 166/97, establece en sus artículos 97 al 108 los aspectos a tener en cuenta en la evaluación de la extensión universitaria, en consonancia con la Dirección por Objetivos aplicada, denotando un marcado interés en la medición del impacto intra o extra, pero sin considerar la gestión de la labor extensionista. En los aspectos planteados como indicadores evaluativos, aunque se hace

explícita la evaluación a todas las áreas universitarias objeto de inspección, refieren la medición fundamentalmente a la labor que se realiza por los Departamentos de Extensión, Educación Física y Residencia Estudiantil, sin conceder la importancia debida a la acción de los restantes integrantes de la comunidad universitaria. Por otra parte, la definición de algunos de los indicadores resulta ambivalente o inclusiva de unos aspectos en otros, restando objetividad al resultado evaluativo.

3. El Reglamento para la evaluación docente aprobado por la Resolución Ministerial 25/89 por su parte, no incluye en su definición la medición de la labor que en el ámbito de la extensión deben realizar los docentes de la educación superior, lo que desfavorece el proceso mismo de definición del plan de resultados.
4. En los objetivos del Ministerio de Educación Superior de los cursos 1998-99, 1999-00 y 2000-01; la extensión universitaria constituye un área de resultados clave, para la que se define un objetivo de trabajo, a excepción de la correspondiente al curso (2000-01) en que se proyectan dos objetivos, al enunciar uno en particular para la residencia estudiantil. En su análisis se observa una evolución conceptual que transita del clásico activismo en 1998-99, al estimular el incremento de acciones; al cambio trascendente en el período 2000-01, que convoca a la transformación de este proceso, pasando por la búsqueda de resultados superiores en el trabajo en el período 1999-00. En consonancia se derivan un conjunto de criterios de medida, a tenor de las exigencias del objetivo, en los que se observa cierta tendencia a la evolución conceptual; de actividades, a proyectos y programas; y una modificación de los criterios definidos para establecer la puntuación en la evaluación final. En algunos de los casos, los criterios que se expresan resultan imprecisos o carecen de objetividad, lo que se explica, en cierta medida, por lo compleja que resulta la medición en actividades de esta naturaleza.

La proyección estratégica 2000-03, en lo que al Area de Resultados Clave Extensión Universitaria se refiere, aparece como un objetivo único, pero el mismo resulta incoherente y en realidad sugiere la presencia de dos objetivos: uno dirigido a la consolidación y perfeccionamiento de la extensión en aras de que la universidad cumpla su función de institución cultural (que evoca las direcciones intra y extrauniversitarias) y otro al desarrollo de acciones tendentes a la promoción de la cultura nacional y universal (totalmente intra). El objetivo es reiterativo de la dirección intrauniversitaria, lo que resulta contradictorio con lo

planteado en otros documentos normativos, cuyo énfasis mayor se dirige a lo extrauniversitario y denota un desbalance en su definición.

En los diez criterios de medida expresados se reiteran términos como programa, proyecto, sistematicidad, calidad, estudio de necesidades, lo que revela un manejo superior de la terminología propia de la promoción sociocultural, reconocida por González González (1996) como metodología de la extensión. Para esta área de resultados claves se señalan cinco estrategias particulares, como elementos prioritarios para el período: la reorganización de las Universiadas Nacionales, el trabajo comunitario en unidades docentes y comunidades cañeras y agrícolas, la preparación del personal que labora en la extensión universitaria (comprendido en este rubro solamente el personal de los Departamentos de Extensión), la llamada “elevación de la calidad de vida material y espiritual de la comunidad universitaria” (que se circunscribe a la atención de la Residencia Estudiantil) y el perfeccionamiento del Programa Nacional de Extensión Universitaria (que se refleja en diferentes momentos con tres acepciones diferentes: Programa Nacional, Programa de Desarrollo y Programa de Perfeccionamiento).

En el documento se plasma la interrelación de este objetivo con otros tres objetivos claves, Formación del Profesional, Educación de Postgrado y Ciencia y Técnica, pero en algunos de los items se observa poca profundidad en el análisis producto de una visión unilateral desde la extensión, no compartida con los responsables de las restantes áreas claves, por lo que este momento del análisis, vital para la interrelación con los demás procesos universitarios, no resulta suficientemente explotado.

No obstante las limitaciones técnicas y conceptuales expresadas, esta proyección estratégica supera cualitativamente las anteriores y se manifiesta en general a tono con las exigencias de la educación superior, lo que guarda correspondencia con la evolución que se observa en la definición del objetivo para el período 2000-01.

A partir de todo lo analizado podemos concluir que la situación actual de la extensión universitaria en la educación superior cubana nos permite identificar como **las principales características y problemas en su proyección y desarrollo** los siguientes:

- Hay una mayor aceptación de la extensión universitaria como función sustantiva de la educación superior, comienza a mencionarse como proceso universitario, pero, aunque está definida su base teórico-conceptual, es necesario hacer que se entienda esencialmente para asumir su gestión como tal.
- El consenso entre los directivos a todos los niveles de la educación superior 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 definición de la extensión universitaria como una de las dimensiones del enfoque integral para la labor educativa y político-ideológica en la universidad ha contribuido al incremento de acciones extensionistas y ha despertado la motivación por la extensión entre los estudiantes estimulando su espíritu creativo, sin embargo 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, como consecuencia de un enfoque estructuralista que la identifica con una unidad organizativa determinada (Dirección o Departamento de Extensión Universitaria) y no como función del centro de educación superior en su conjunto. Esta situación conlleva a la evidente contradicción de que, por una parte, el término extensión universitaria denomine una unidad organizativa específica dentro de la universidad, mientras es una función en la cual deben intervenir todos los factores componentes de la institución de educación superior; y, por otra parte, se corre el riesgo de que si no está explícito el concepto en la denominación de una estructura dada, desaparezca nuevamente de la universidad como ocurriera en la década de los sesenta.
- Las acciones propias de extensión universitaria que se realizan en el marco de otros procesos de la educación superior (docencia e investigación), por lo general no se consideran como acciones de extensión. A la vez se identifican, con frecuencia, aspectos propios de esos procesos como actividad extensionista.
- La preparación cultural integral de los estudiantes sigue siendo insuficiente, denotándose en aspectos como: el uso de la lengua materna, el conocimiento de la historia, el gusto estético, el cuidado del entorno, el hábito de lectura, la educación formal y la afición por la práctica de actividades artísticas y físicas. No se explotan todas las potencialidades existentes para mejorar la formación

en este sentido. No todo el claustro tiene la preparación suficiente en el orden de la formación cultural integral para asumir la promoción del desarrollo cultural de los estudiantes.

- La planificación tanto en los niveles estratégicos como operativos no responde a la situación y los requerimientos actuales de la extensión universitaria. El aún vigente “Programa de Desarrollo de la Extensión Universitaria” necesita perfeccionarse a partir de las concepciones actuales; se precisa de una completa y sistémica proyección estratégica, y no se aplica siempre una metodología adecuada en la planificación y ejecución de los proyectos de extensión universitaria. Estos últimos carecen de un enfoque sistémico y están prácticamente ausentes en el trabajo con la comunidad intra universitaria.
- 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.
- Si bien el nivel de satisfacción es superior a etapas anteriores, aún la programación de actividades (opciones) es insuficiente para la vida cultural general que debe tener una universidad. No se promueve y propicia adecuadamente la participación protagónica de los estudiantes como el factor más activo y masivo para el desarrollo de los proyectos, acciones y tareas extensionistas intra y extramuros.
- En los mecanismos y regulaciones que se aplican para el control estatal en la educación superior, no se valora ni evalúa integralmente la extensión universitaria. Tampoco es considerada entre los rubros principales de los planes de resultado de los profesores, ni en su evaluación posterior.

1.2.3. SITUACIÓN PRESENTE EN LA UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO.

Atendiendo a las peculiaridades del contexto internacional y local en que se mueve la universidad cubana, resulta esencial comprender el papel que puede jugar una adecuada gestión de la extensión universitaria en el desarrollo de este proceso universitario.

La evolución de la educación superior cubana y de la propia extensión universitaria, reafirma el significado de una adecuada política y una estrategia coherente en función de alcanzar los objetivos propuestos.

Atendiendo a lo anterior emprendimos el estudio del problema en la Universidad de Pinar del Río, a partir del análisis de los documentos esenciales vinculados al trabajo extensionista, la aplicación de un grupo de instrumentos, que en el caso de las entrevistas grupales se convirtieron en espacios de intercambio y reflexión con diferentes colectivos de la universidad, favoreciendo el proceso de cambio propuesto en la investigación.

□ Análisis de documentos vinculados al trabajo de extensión universitaria en la Universidad de Pinar del Río.

Para esta valoración se tuvieron en cuenta los objetivos anuales de los cursos académicos 1997-98, 1998-99, 1999-00 y 2000-01, así como la planeación estratégica para el período 1998-2000 y 2000-03 en la Universidad. También fueron estudiados los informes anuales de cumplimiento de los objetivos, así como los informes de las inspecciones realizadas por el Ministerio de Educación Superior en los últimos años y la ubicación que ha sido otorgada por el mismo en el ordenamiento de las universidades en esta actividad.

Del estudio de los documentos señalados anteriormente podemos exponer lo siguiente:

- En los objetivos de todos los cursos académicos analizados se contempla a la extensión universitaria como un área de resultados claves.
- En la proyección de los cursos 1997-98, 1998-99 y 1999-00, se observa una traslación prácticamente mecánica de la propuesta ministerial, por lo que presenta las mismas características referidas anteriormente, sin embargo ya en este último curso se inicia cierta asimilación de los presupuestos de la promoción sociocultural.
- La proyección correspondiente al período 2000-01 marca una ruptura con relación a la proyección del Ministerio, producto de la estrategia para el 2000-03 propuesta por la Universidad, las acciones emprendidas en la reorganización de esta área, la capacitación de los recursos humanos y la disposición al cambio de los directivos y los efectivos del Departamento de Extensión. Esta propuesta se concibe desde la perspectiva de la transformación de la gestión de la extensión

universitaria, y el reconocimiento nacional hacia la labor que en este sentido realiza la institución.

- En los trece criterios de medida propuestos se observa la fijación de metas concretas que ponen de manifiesto las especificidades y requerimientos ajustados a las demandas del entorno pinareño, así como las iniciativas de que se nutre la actividad extensionista, tales como: la Universidad Popular “Julio Antonio Mella”, el otorgamiento de la condición de “consolidadas” a las instituciones culturales, la preparación de los recursos humanos para la actividad extensionista, ya no circunscrita al personal del Departamento, y el desarrollo de los proyectos sociales por cada brigada estudiantil, dando cumplimiento a la Resolución Rectoral 60/2000.
- La proyección estratégica 2000-03, señala en la Visión de la Universidad *“La gestión de la extensión universitaria se ha transformado, habiéndose introducido su concepción como proceso formativo. El sistema de capacitación de la comunidad universitaria y la aplicación de los presupuestos teóricos y metodológicos de este proceso han producido un significativo incremento cualitativo y cuantitativo en el programa y los proyectos extensionistas haciendo que estos se ejecuten con mayor eficiencia y eficacia, trayendo consigo un reconocimiento social mucho más amplio en el territorio y la nación. La dimensión extensionista para el enfoque integral para el trabajo educativo y político-ideológico se ha perfeccionado en el orden conceptual y ejecutivo, organizándose en proyectos. Se ha desarrollado el proyecto de imagen y comunicación social de la universidad y se alcanzan indicadores superiores en el desarrollo artístico, literario y deportivo.”* (12) , lo que manifiesta un salto sustancial en las expectativas de transformación de esta vertiente esencial del trabajo de la Universidad.
- La proyección reconoce seis estrategias maestras, siendo una de ellas la de extensión universitaria. En la misma se plantea la introducción y desarrollo de la concepción de la gestión universitaria como proceso formativo y se diseñan seis estrategias particulares dirigidas a: la socialización de la base teórico conceptual de la extensión como proceso formativo, el desarrollo del sistema de capacitación a la comunidad universitaria, la introducción de las acciones que favorezcan su gestión, la definición del programa y los proyectos de extensión, la introducción de la extensión en la planificación y evaluación de los recursos humanos y la definición y consolidación de las líneas de investigación en esta esfera, lo que está en plena consonancia con los resultados derivados de la presente investigación.

- Se define la Unidad de Acción Estratégica Extensión Universitaria, en la que se realiza una derivación de la Estrategia Maestra ya señalada y se establecen los grados de consecución de los criterios de medida y el plan de acción de las estrategias específicas, donde se manifiesta correspondencia con la visión propuesta y la presencia de las peculiaridades ya señaladas.
- En los informes de evaluación de los objetivos anuales de la Universidad desde el curso 1998-99 hasta la actualidad se observa en general correspondencia de lo que se informa con la planificación realizada, obteniéndose calificación de bien.
- En las inspecciones recibidas por parte del Ministerio de Educación Superior los señalamientos que se realizan abordan el incremento de las opciones culturales, el fomento de las aficiones y la mayor implicación de los estudiantes en las actividades de las Cátedras Honoríficas.
- Una valoración de los lugares alcanzados por la Universidad en el ordenamiento anual del Ministerio, permite considerar que la misma transitó del lugar once en el curso 1996/97, al sexto en el 97/98 y se encuentra ubicada en el cuarto lugar desde 1998/99 hasta el presente, lo que denota un ascenso y estabilidad en los resultados.

En resumen a través del análisis documental hemos podido constatar que la actividad extensionista en la Universidad ha transitado en general apegada a las orientaciones del organismo superior, lo que se evidencia en los objetivos anuales y las evaluaciones realizadas, así como en los criterios emitidos en las inspecciones ministeriales. En la última etapa se produce un vuelco en la proyección estratégica producto de los cambios que se han producido en la visión que tiene la Universidad para este proceso universitario.

Para la fundamentación de nuestro problema de investigación se aplicaron además una serie de instrumentos a directivos, profesores, trabajadores y estudiantes de la Universidad de Pinar del Río (Ver anexo No. 7). Su aplicación nos permitió constatar el estado de opinión sobre el problema y en particular la imagen que se maneja con relación a la gestión de la extensión universitaria, lo que junto al análisis documental anterior, nos permitieron definir las tendencias que en esta institución se dan con respecto al objeto y campo de acción de la investigación.

Los instrumentos se aplicaron a nivel de entrevistas grupales con el objetivo de establecer una discusión sobre la problemática que condujera a preparar las

condiciones, a partir de la reflexión, para los cambios que se esperaban con la investigación.

◆ **Talleres con profesores. (Anexo No. 1)**

En los talleres con profesores se pudo constatar que generalmente reconocen la tríada de funciones; docencia, investigación y extensión, pero no es común que valoren a la extensión como un proceso universitario, en el propio taller se debatieron los elementos que llevaron a González González (1996) a considerarlo como tal.

De tal situación se deriva que por lo general se maneja un concepto estrecho de extensión relacionándolo con lo artístico literario y privativo del vínculo con la sociedad, lo que limita la función social de la universidad a la extensión y estrecha las potencialidades de la cultura en su más amplia acepción para el trabajo extensionista. Tal situación se manejó de manera similar al listar la relación de actividades o tareas extensionistas que a su juicio se realizan y justificar por qué las incluyen en la relación, lo que se deriva de la práctica al uso en la Universidad, de la visión estrecha ya enunciada y de los elementos ya apuntados en la valoración del Programa de Desarrollo y la proyección estratégica. Varios docentes expusieron que en ocasiones se inician actividades, que luego dejan de realizarse.

Si bien algunos apuntan acciones extensionistas que se realizan desde el proceso docente e investigativo, no son capaces de discernir el elemento que las identifica como tales, refiriendo su vínculo con el entorno, lo que no diferencia a la extensión de los demás procesos. Esto nos llevó a discutir el carácter esencial que asume el objetivo en la extensión, como categoría rectora, por lo que la intención que prima es la definitoria.

Interrogados acerca del papel de cada uno de los miembros de la comunidad universitaria en la labor extensionista, se valora que los directivos juegan un papel decisivo en la conducción del proceso, sobre todo a nivel del Consejo Universitario, señalan que los docentes, estudiantes y trabajadores, pueden llegar a jugarlo sobre todo cuando se trata de personas con inclinaciones artísticas, reafirmando el planteamiento anterior asociado a la identificación con lo artístico y literario, manifestando que en su caso particular ven más al docente como conductor de los procesos docente y de investigación que de extensión, cuestiones para las que se han venido preparando y que los estudiantes hoy tienen una mayor presencia a

través del proyecto educativo, sin embargo dichas acciones tienen por lo general una marcada dirección hacia la comunidad y no en sentido contrario, son estereotipadas y no denotan el caudal creativo de los estudiantes.

La enumeración de los logros de las Facultades se vieron limitados a mencionar algunos proyectos destacados de acción comunitaria o los lugares alcanzados en los eventos deportivos o artísticos organizados por la propia facultad o la Universidad, como dificultades señalaron que los objetivos de la facultad son muy atomizados, lo que impide concreción, que no tienen el mismo peso que otros como la formación del profesional o las investigaciones en su seguimiento, y que no se observa un trabajo de equipo para el logro de objetivos superiores.

La valoración del papel del departamento resulta similar, a excepción de algunos que lo han elevado al rango de proyecto y donde con mayores aciertos o desaciertos se observan resultados e interés grupal, se reconoce que su inclusión en los objetivos resulta formal, por lo que en las evaluaciones del cumplimiento y en los planes de resultado de los profesores no se programan acciones y por consiguiente no se evalúan. No obstante, reconocen que sería un espacio esencial para la proyección de la extensión, no sólo en los departamentos carreras, lo que tributaría incluso a la propia formación de los estudiantes.

Según expusieron, este aspecto no se maneja en el universo de los centros de investigación, o al menos no se expresa de manera consciente, aunque indiscutiblemente algunas de las acciones que se realizan por los mismos pudieran ser consideradas como tales.

Un papel esencial conceden al Departamento de Extensión, plantean que son los máximos responsables de la tarea y que los logros que puede exhibir la Universidad o las dificultades que se señalen se debe a su gestión, a lo que hacen. A su criterio las deficiencias esenciales radican en la falta de sistematicidad, al trabajo para responder a metas, la carencia de preparación de algunos de sus miembros, la improvisación, los limitados vínculos con las facultades y departamentos y la carencia de una clara dirección de hacia dónde se conducirá a la Universidad.

Reconocen el papel de las instituciones del entorno sobre todo en el aporte material para el desarrollo de las actividades extensionistas, pero la valoración no trasciende este rubro.

Si bien se maneja con claridad la concepción de formación cultural integral y se reconoce su importancia y las exigencias que la sociedad nos plantea en este sentido, se expone que aún resta mucho por hacer, determinando la mayor debilidad, en la carencia de preparación que enfrentan muchos profesores para asumir el papel que les corresponde.

Señalan que existen dificultades en la planificación, organización, desarrollo y control del proceso extensionista asociadas a la imprecisión de los objetivos, el esquematismo, la asistematicidad, la carencia de recursos materiales, la insuficiente preparación que se tiene para enfrentar esta labor y la subestimación con que se atiende.

Al analizar las dificultades que tendría un docente de la educación superior para desarrollar la actividad extensionista alegan la cantidad de tareas que tiene que enfrentar el profesor, las peculiaridades de este trabajo prácticamente desconocidas para ellos, la carencia de preparación que poseen para enfrentarlo. No obstante, consideran que si se delimita bien su papel en el volumen de actividad que debe asumir la universidad, pudiera lograrse cierta compatibilización con el resto de sus funciones.

Además del grupo de talleres con profesores de la universidad, se realizaron acciones similares con J' de Departamento Docentes y Jefes de Carrera los que arrojaron los resultados siguientes:

◆ Talleres con J' de Departamentos Docentes y Jefes de Carrera. (Anexo No. 2)

A continuación exponemos los criterios esenciales que tuvieron mayor significación a partir de la mayor cantidad de opiniones o el consenso:

- Que en los departamentos docentes y los colectivos de carrera, la actividad extensionista se subestima y no se dedica tiempo real a la valoración del papel que les corresponde jugar en tal sentido, a coordinar acciones colectivas transformadoras y a determinar qué pueden hacer en función de su condición de proceso universitario, tampoco sienten una exigencia real desde la dirección de la Facultad para cambiar este orden de cosas.

- Que al manejar la extensión, por tradición, desde una acepción estrecha de cultura, restringida a lo artístico y literario, no habían valorado la fuerza que puede nutrir esta actividad desde la cultura de la profesión y los contenidos de las disciplinas, ni cómo la carrera puede jugar un papel decisivo en la determinación de las líneas generales de acción de los futuros profesionales desde el modelo enunciado, lo que visto de esta manera, no sería una tarea aparte, sino parte de las acciones formativas que organiza la Universidad.
- Que la determinación de objetivos en los departamentos para esta actividad es formal y esquemática y por lo general no se recoge en los planes mensuales de trabajo, salvo cuando se trata de tareas centrales de la Universidad (festivales y juegos deportivos), tampoco se incluye en los planes individuales de resultados de los profesores, ni en su evaluación.
- La mayoría coincide en que no mantienen vínculos sistemáticos con el Departamento de Extensión, al que señalan como el principal responsable de lo que hay que hacer, no obstante al evaluarlo desde la concepción real de la extensión perciben que juegan hoy un papel muy reducido.
- Coinciden en reconocer el papel vital de los colectivos de año y los estudiantes en la definición de acciones desde el proyecto educativo, pero valoran que no se maneja esta tarea con el alcance real que pudiera tener.
- Consideran que en los departamentos y colectivos de carrera existe un potencial no explotado para la labor extensionista, independientemente de carencias en la preparación de algunos docentes y de insuficiencias generales en el manejo de la metodología de la extensión, que con una preparación adecuada pudiera resolverse.

Además de los encuentros con los J' de Departamento y Jefes de Carrera, se consideró necesario efectuar unos talleres con trabajadores de la Universidad en el que se realizaron los planteamientos siguientes:

□ **Talleres con trabajadores (Anexo No. 3)**

A continuación exponemos los criterios esenciales más significativos a partir del volumen de opiniones o el consenso:

- Que en las áreas no docentes de la Universidad, la actividad extensionista apenas se menciona y los trabajadores no dedican tiempo a valorar qué papel les corresponde jugar en tal sentido, ni a determinar qué pueden hacer en función de su condición de proceso universitario.

- Que consideran la extensión, por tradición, desde una acepción estrecha de cultura, restringida a lo artístico y literario, lo que ha impedido que evalúen su implicación en la misma.
- Que la determinación de objetivos en las áreas no docentes para esta actividad es formal y esquemática y por lo general no se recoge en los planes mensuales de trabajo, salvo cuando se trata de tareas centrales de la Universidad (festivales y juegos deportivos), que deben apoyar desde el Sindicato.
- La mayoría coincide en que no mantienen vínculos sistemáticos con el Departamento de Extensión, y que no habían valorado su posible inserción en actividades de esta naturaleza.
- Consideran que, desde esta nueva perspectiva, en las áreas existe un potencial no explotado para la labor extensionista, independientemente de carencias en la preparación y de insuficiencias generales en el manejo de la metodología de la extensión, que con una preparación adecuada pudiera resolverse.

Además de los talleres ya descritos se consideró importante trabajar con el Consejo de Dirección Ampliado de la Universidad donde se expusieron importantes ideas.

◆ **Taller con el Consejo de Dirección Ampliado de la Universidad de Pinar del Río. (Anexo No. 4)**

En el taller efectuado se constataron en sentido general, los siguientes aspectos:

- Los directivos de la Universidad reconocen que el desarrollo tradicional de la extensión ha sido limitado tanto en lo que concierne al concepto de extensión, como al concepto de cultura que se maneja en la proyección de esta función, que se ha visto caracterizada más por el activismo, que por una proyección profunda que involucre a todos los actores de la comunidad universitaria.
- La identificación de su accionar fundamentalmente con el Departamento de Extensión, sin concederle una participación real a otras estructuras como las Facultades, Departamentos, Colectivos de Carrera y de Año, con grandes potencialidades para impulsar esta labor.
- Se observa un desbalance entre el desarrollo alcanzado por la Universidad en otras funciones universitarias y el que se logra en esta, atribuible en particular a las dificultades que se presentan en su gestión a todas las instancias, las dificultades estructurales y lo reducido del espectro conceptual y metodológico que se maneja.

- Desde la carencia conceptual se establece una proyección de objetivos inadecuada, lo que no permite una consecuente derivación de acciones, actividades y tareas, ni favorece su ejecución y control adecuados.
- No se alcanza un real protagonismo de estudiantes, profesores y trabajadores en general en el desarrollo de esta tarea.
- La extensión no se considera en el plan de resultados del profesor, ni en la evaluación de dichos resultados, tampoco tiene un peso en la evaluación integral del estudiante, contentándonos con medir su participación en actividades culturales y recreativas.
- Los cambios que se requieren producir en la extensión universitaria pasan obligatoriamente por una redefinición del Programa de Desarrollo de la Extensión Universitaria aprobado en 1988, la preparación de los directivos, profesores, estudiantes y trabajadores de la Universidad, y por un replanteamiento de la proyección estratégica, un reanálisis de los niveles de participación de cada uno de los factores en la extensión y una mayor eficiencia en su planificación y control. Se requiere romper esquemas enraizados en la institución y estudiar nuevas fórmulas estructurales menos rígidas que favorezcan una mayor comunicación entre los actores directos del proceso.
- La inclusión de la extensión universitaria como una de las vertientes del proyecto educativo, célula del Enfoque Integral para la Labor Educativa y Político Ideológica en las universidades, resulta una oportunidad que debe ser aprovechada en este nuevo empeño.
- La Universidad constituye un arma esencial para la Batalla de Ideas que libra nuestro pueblo y en este sentido la extensión debe jugar un papel protagónico.

Como parte del diagnóstico efectuamos además talleres con grupos de estudiantes en los que de igual manera dialogamos acerca de la problemática extensionista, siendo las principales cuestiones planteadas las siguientes:

◆ **Talleres con los estudiantes (Anexo No. 5)**

Podemos resumir como principales criterios, por su reiteración y significación los que a continuación se describen:

- Exponen que en general desconocen la existencia de nexos entre la extensión universitaria y la labor de los líderes históricos de la Federación de Estudiantes Universitarios (FEU).

- Identifican la extensión con las actividades asociadas al quehacer cultural, deportivo y recreativo, y reconocen que su participación ha estado ceñida a su incorporación a los grupos de aficionados o clubes de aficiones, las actividades deportivas, cursos facultativos, Cátedras Honoríficas, actividades artísticas y literarias y en menor medida actividades comunitarias, todas esenciales para su formación como futuros profesionales.
- Por lo general, sus profesores no ejercen estímulo para vincular sus carreras con la actividad extensionista, o si lo hacen esto se da de manera latente y no manifiesta, pero que entre muchos estudiantes existe una marcada vocación por lo social, por el apoyo a la vida comunitaria y por complementar su formación. La FEU tampoco brinda un aliento especial a este tipo de actividades.
- Consideran que la dimensión extensionista del proyecto educativo, queda floja en la proyección y por lo general incorporan en este aspecto cuestiones similares todos los años, pero que la brigada es un elemento esencial para producir un cambio en este orden de cosas, que en el colectivo de año junto a sus profesores pueden surgir iniciativas muy importantes y que la residencia estudiantil es un espacio privilegiado para potenciar acciones que favorezcan la interculturalidad de comunidades que como la de nuestra Universidad, alberga estudiantes de diferentes nacionalidades y provincias.
- Opinan que los estudiantes pueden ser protagonistas en todos los momentos del ciclo directivo de la gestión de la extensión, desde la planeación hasta el control, pero que en la práctica hoy su presencia es muy limitada.
- Consideran vital prepararse y apropiarse de la metodología de este proceso, como lo hacen en la investigación, para poder participar más activamente y creen que todo lo que aprenden durante la carrera puede serles útil y que en el contacto con las comunidades pueden enriquecerse mucho.
- Reconocen la labor que se desarrolla por la Universidad y en particular por sus profesores en su formación integral, pero piensan que esta puede ser más creativa, orgánica e integral, despojándola del “activismo” que en ocasiones manifiesta, para dotarla de mayor profundidad.

Como parte de los talleres realizados se determinó trabajar con los miembros del Departamento de Extensión Universitaria, de lo que se derivaron los criterios que a continuación se exponen:

◆ **Taller con miembros del Departamento de Extensión Universitaria.**
(Anexo No. 6)

Los principales criterios recogidos son los siguientes:

- Han estudiado o leído diversos materiales en que se modifica la concepción tradicional de extensión, pero consideran que lo avanzado en este sentido resulta insuficiente, sobre todo porque es privativo de los miembros del departamento y no lo han compartido con los demás integrantes de la comunidad universitaria, y que efectivamente en dichas propuestas se trabaja desde conceptos de extensión y de cultura mucho más abarcadores. Sin embargo en la práctica se continúa trabajando desde la tradición, con las fórmulas anteriores, es decir, en esencia prácticamente no se han producido cambios.
- Señalan que elevar la extensión al rango de proceso y no sólo de función universitaria, es muy importante para alcanzar niveles superiores de participación de todas las áreas y miembros de la comunidad, para establecer nexos superiores con el entorno y favorecer la formación integral de los estudiantes.
- Exponen que si bien no sólo la actividad extensionista tributa al cumplimiento de la función social de la Universidad, ella establece por su metodología un vínculo más dinámico con el entorno y garantiza la retroalimentación de las restantes funciones y procesos, por lo que su acción es vital para la institución.
- Valoran que las facultades, departamentos, grupos de investigación y todas las estructuras de la Universidad, pueden vincularse a la actividad extensionista de manera directa, pero que se requeriría determinar muy claramente el papel y lugar de cada uno. En cuanto al Departamento de Extensión aprecian que juega un rol esencial, pero no privativo de la labor extensionista y habría que trabajar para modificar la forma en que lo ven los demás.
- Consideran que entre los principales problemas presentes en la extensión, está la reducida participación de otras estructuras o personas ajenas al departamento en su desarrollo, las carencias materiales, la falta de preparación en estos temas que presentan, el concepto estrecho que aún se aplica, por lo que será necesario trabajar en la socialización de las nuevas concepciones, elevar los niveles de participación de las áreas y miembros de la comunidad universitaria y extrauniversitaria y emprender un trabajo de preparación que permita transformar mentalidades.

En las **observaciones** (Anexo No. 11) realizadas a actividades de extensión se pudo constatar entre los principales elementos los siguientes:

- Que la generalidad de las actividades visitadas son programadas y organizadas por el Departamento de Extensión Universitaria, y los estudiantes y profesores (quienes asisten en menor medida) son prioritariamente espectadores pasivos de las mismas.
- Que se continúan programando, con mayor frecuencia, actividades asociadas a la cultura artística y literaria.
- Las actividades convocadas son generalmente derivadas de los planteamientos que aparecen en el Programa de Desarrollo de la Extensión (1988).
- Un volumen mínimo de actividades fue generada por las Facultades, en general como eventos previos a los festivales culturales y juegos deportivos de centro.
- Las actividades observadas demuestran la necesidad de preparación de las personas que se encontraban al frente de las mismas.

Los resultados de todos estos talleres, unido a los criterios obtenidos en las entrevistas individuales y grupales realizadas a dirigentes y especialistas de larga experiencia en esta actividad en el Ministerio y la Universidad (Anexo No.8), cuadros y especialistas de instituciones del territorio (Anexo No. 9) y líderes comunitarios (Anexo No. 10), junto al análisis de la documentación y el estudio del marco contextual y teórico del problema objeto de investigación y el campo de acción, nos permite delimitar algunas **tendencias de este objeto y campo** como las siguientes:

- El proceso extensionista que se desenvuelve en la educación superior cubana ha transitado por importantes etapas en el desarrollo histórico de su gestión, asociadas a la evolución del propio sistema educativo, el que de acuerdo a las condiciones del contexto nacional y su ubicación en el contexto y tendencias internacionales ha ido alcanzando un perfeccionamiento sucesivo, y sobre la base del Modelo de Extensión Universitaria para la Educación Superior Cubana (1996) ha adquirido una fundamentación teórica y metodológica propia, en constante desarrollo, creando a su vez nuevas necesidades para elevar la calidad y pertinencia de este proceso en nuestras universidades a partir de que estas concepciones sean debidamente socializadas, situación que se constata en la Universidad de Pinar del Río.
- La práctica actual de la extensión en la Universidad sigue siendo orientada, fundamentalmente, a las acciones de la cultura artística y literaria, lo que afecta

su alcance y la participación de diversos actores de la comunidad universitaria, y limita la contribución de este proceso a la formación integral de nuestros profesionales.

- En el análisis de las características de la extensión universitaria, se observa una tendencia a profundizar el carácter bidireccional de la comunicación entre la universidad y la sociedad, y a elevar al rango de principio la participación de todos los miembros de la comunidad universitaria. Sin embargo, generalmente la comunicación se da fundamentalmente en un sólo sentido (Universidad-Sociedad) y la participación se ve limitada por definiciones funcionales y un manejo inadecuado de los mecanismos de gestión de este proceso.
- El proceso extensionista ha adquirido a finales de la década de los 90 una nueva connotación, a partir del papel asignado a la cultura en el impulso al desarrollo social de nuestro país, sin embargo, ni en las normativas, ni en la práctica están diseñados los mecanismos para estructurar de manera coherente el sistema de acciones que desde la Universidad deben tributar a tales propósitos.
- No existe suficiente claridad con relación al lugar y papel que deben jugar en la gestión del proceso extensionista los diferentes grupos y áreas de la Universidad y las relaciones que deben establecerse para el logro de los objetivos.
- En la gestión de la extensión universitaria se revela una contradicción entre la dimensión tecnológica y administrativa de la misma, que limita la definición coherente de los nexos entre los diferentes niveles de dirección y la participación activa de la comunidad universitaria.
- Que a la luz de las nuevas concepciones de la extensión universitaria y la gestión de este proceso se requiere emprender el desarrollo de un Programa de Capacitación de la Comunidad Universitaria, como tendencia insoslayable para dotarla de los referentes teóricos y metodológicos que le permitan gestionar adecuadamente el proceso extensionista.

Al definir estas tendencias se fundamenta el problema planteado en la investigación, reforzando la significación de perfeccionar la gestión del proceso extensionista en todas sus estructuras y establecer relaciones más adecuadas.

CONCLUSIONES DEL CAPITULO

El análisis realizado sobre el contexto actual en que se mueve la educación superior, y los retos esenciales que se plantean para la gestión de estas instituciones, nos permitió confirmar la necesidad y actualidad del problema asociado al

perfeccionamiento de la gestión del proceso extensionista para responder al encargo social de las universidades.

La evaluación de las etapas fundamentales por las que ha atravesado la gestión del proceso extensionista en las universidades cubanas a partir del triunfo de la Revolución: la primera llamada “De conceptualización y preparación de los cambios cualitativos de la educación superior y de la extensión universitaria” (1959-1975), la segunda “De masificación y reordenamiento de la vida universitaria y la extensión” (1976- 1990) y la tercera “De la integración efectiva” (1990- actualidad), permitió observar la evolución de los enfoques del objeto de estudio y su materialización en el contexto de la Universidad de Pinar del Río.

El análisis de las fuentes documentales y de los resultados de las entrevistas y observaciones, pone de manifiesto un conjunto de tendencias y regularidades que nos permiten identificar algunos elementos claves del modelo teórico como son:

- Los mecanismos para la gestión del proceso extensionista no se hacen explícitos, ni se adecuan a las peculiaridades de este proceso, manifestándose contradicciones entre la dimensión administrativa y tecnológica, a partir del desconocimiento por los diferentes actores sociales de los referentes teóricos y metodológicos, los bajos niveles de participación y las contradicciones estructurales que se manifiestan en la Universidad.
- Que el modelo puede centrarse en establecer las relaciones teniendo en cuenta por una parte, cuatro niveles básicos: la Universidad, las facultades, los departamentos y los colectivos de año, determinando el papel, las funciones e importancia de cada uno en la consecución de los objetivos propuestos y por otra, desde el establecimiento de adecuados vínculos con el entorno pinareño y nacional.
- La descripción del modelo supone una definición clara de las formas organizativas que actuarán como eslabones desde cada uno de los niveles de la estructura universitaria para el cumplimiento de las exigencias que reclama el contexto actual a este proceso en la Universidad.

Capítulo II. MODELO DE GESTIÓN DE LA EXTENSIÓN UNIVERSITARIA COMO PROCESO.

Este capítulo tiene como objetivo diseñar un modelo de gestión del proceso extensionista en la Universidad de Pinar del Río, ya que dadas las características descritas en el capítulo anterior, consideramos que el mismo es susceptible de remodelarse.

Para ello partimos de la utilización del método histórico, que nos permite develar la evolución del pensamiento teórico de la dirección en el contexto histórico concreto, a partir de establecer las relaciones en el proceso de conocimiento lógico. Además se emplean el método dialéctico para develar la contradicción fundamental entre el proceso extensionista y su gestión, así como la relación causal y descubrir los cambios cualitativos que se producen ante el modelo propuesto.

También utilizamos el método de modelación para construir el modelo teórico que proponemos para la gestión del proceso extensionista y el sistémico estructural para determinar los componentes y relaciones de dicho modelo.

2.1. Referentes teóricos de la extensión universitaria como proceso.

Colocar a la cultura en el centro de la actividad universitaria al decir del ecuatoriano Estrella Vintimilla (1994) “ constituye el primer gran desafío, que implica un cambio esencial y radical ... en la concepción de lo que debe ser la Universidad (...) en el siglo XXI. Se tiene que comprender que todas las actividades que realiza la universidad (docencia, investigación y extensión) son parte de su destino cultural, destino que debe abrir el cauce para una amplia participación democrática y en el que tiene fundamental importancia la calidad de las relaciones humanas en la vida individual y comunitaria.” (13)

Es desde esta concepción que se asienta la más generalizada corriente de pensamiento en cuanto a la misión social de la universidad, la cual define que es esta institución la llamada a preservar, desarrollar y promover la cultura, como necesidad intrínseca de la sociedad.

Sin embargo, si bien alrededor de este particular se ha logrado consenso en la comunidad científica, la práctica universitaria no siempre ha permitido dejar claro el

papel que le pertenece a cada una de las funciones en el cumplimiento de dicho encargo, considerándose por lo general que corresponde únicamente a la extensión universitaria articular el vínculo con la sociedad.

Este aspecto queda resuelto en los trabajos de González González (1996) al señalar que “el cumplimiento de este encargo social no corresponde a una función específica de la universidad, sino a la institución en su conjunto, ya que su satisfacción se concreta en la preservación, desarrollo y promoción de la cultura, que en su interrelación dialéctica son expresión de la integración docencia-investigación-extensión” (14). Independientemente de esto, coincidimos con Alarcón Ortiz (1994) en que la extensión universitaria puede considerarse como función rectora en el vínculo entre universidad y sociedad, al ser el elemento integrador y dinamizador que facilita el flujo cultural continuo entre la universidad y la sociedad que las enriquece mutuamente.

El análisis de este planteamiento requiere dejar resuelto un segundo problema en la esfera de la extensión, asociado al alcance del concepto de cultura para lo que según Fernández (1997) sería necesario “llenar el término de cultura de unos contenidos más amplios y diversificados, menos elitescos y conservadores. Saltar de una concepción estática, acabada, de cultura como producto, de cultura como resultado, a una de cultura como proceso, de cultura como actitud, de cultura como apertura, de cultura como energía” (15)

Una perspectiva amplia de cultura como la propuesta por este autor, coloca a la universidad como facilitadora para que la comunidad construya, elabore, reelabore, produzca, cree y se apropie de su propia cultura y se coloca a tono con la posición de otros autores como Hart Dávalos (1995), Rodríguez Rodríguez (1985), Guadarrama González (1989) y la UNESCO (1995) quienes han enunciado conceptos amplios de cultura, apropiados para comprender el alcance real de esta función universitaria.

Otra problemática que ha ocupado el centro de los debates en la última etapa ha sido la relacionada con la existencia de diferentes conceptos o concepciones de extensión que se derivan de la asunción de posturas ideológicas predeterminadas y de la relación entre los interlocutores.

Partimos del criterio de que las distintas concepciones de la extensión implican relaciones diferentes de la universidad con la sociedad, sus organizaciones e instituciones, así como diferentes valoraciones en torno a la universidad, al saber y a la relación que se instaura entre ésta y los diferentes sectores sociales involucrados.

Las conclusiones (1997) del I Congreso Nacional de Extensión y el II Encuentro Latinoamericano de Extensión Universitaria, celebrado en la Universidad Nacional del Cuyo en Mendoza, Argentina, recogen con detenimiento este aspecto partiendo de la propuesta de Valsagna (1997) quien aportó tres concepciones: la elitista, la democratizadora y la economicista. El Congreso se pronunció por la identificación de cinco modelos añadiendo a la proposición de esta autora argentina, un modelo de extensión de enfoque comunicacional y otro de corte integracionista.

Desde nuestra perspectiva y a partir de la evaluación realizada de los modelos al uso en las universidades latinoamericanas, reconocemos el valor de estas propuestas que refuerzan la necesidad de consenso conceptual en el abordaje de esta problemática en las universidades, pero consideramos que son tres las concepciones que en mayor medida se manejan y aplican en las prácticas extensionistas:

Modelo tradicional de extensión. La extensión desde una universidad iluminista, que es fuente de conocimiento y saberes, y desde este lugar se vincula con algunos sectores con un carácter más bien de dador a receptor y de manera especialmente unidireccional. Relación del saber institucionalizado dirigiéndose a quien no lo posee.

Modelo economicista. La extensión desde una universidad que interactúa en el mercado como una empresa más en este entorno. La universidad adquiere el rol de soporte científico y técnico del sector productivo y el saber se organiza en función de la rentabilidad económica y de la oferta direccionalizada de la universidad hacia el mercado, en la que ésta se convierte en una estación de servicio. Se hace otro tipo de extensión que se orienta a la transferencia tecnológica y a la actualización y capacitación de los profesionales.

Modelo de desarrollo integral. La extensión desde una universidad democrática, crítica y creativa, que parte del concepto de la democratización del saber y asume la función social de contribuir a la mayor y mejor calidad de vida de la sociedad, desde

un diálogo interactivo y multidireccional con los diferentes actores involucrados en la relación. La extensión desde una universidad que no solamente aporta al crecimiento cultural, sino también a la transformación social y económica y con ello a su propia transformación.

Nuestro planteamiento amplía el enfoque democratizador de Valsagna (1997) que restringe esta perspectiva a la apertura del saber hacia los sectores marginados retomando los ideales de Córdoba y nuclea alrededor del Modelo de desarrollo integral las concepciones integracionista y comunicacional del Congreso (1997) al reconocer la imposibilidad de establecer un diálogo de saberes al margen del desarrollo de nuestros países.

Tal consideración se manifiesta a tono con la formulación de Hart Dávalos (1996) quien enfoca la extensión como un elemento esencial para que las universidades se inserten en el desarrollo cultural de nuestras naciones interpretándolo como “la fuerza vitalizadora capaz de garantizar la satisfacción creciente y estable de las necesidades materiales y espirituales de la colectividad humana.” (16)

Todo lo anterior nos permite ratificar la proposición de González González (1996) al determinar cinco características esenciales de la extensión como función universitaria y exponer sus cualidades externas, su percepción fenoménica:

- La extensión universitaria se produce mediante la actividad y la comunicación.
- La extensión universitaria se orienta a la comunidad universitaria y a la población en general
- La extensión universitaria puede realizarse dentro y fuera de la universidad.
- La extensión universitaria es parte de las interacciones de la universidad y la sociedad.
- La extensión universitaria tiene como propósito promover cultura. (17)

La determinación de tales características nos permite comprender que la extensión como proceso de interacción humana redimensiona su consideración como resultado de la actividad y la comunicación. La extensión es actividad en tanto persigue como objetivo la transformación consciente del medio; de tal manera no solo contribuye a la transformación de los procesos en que interviene en la universidad, y de la universidad en sí misma, sino también a la transformación de la sociedad mediante su accionar en el desarrollo cultural.

Además, es comunicación en tanto mediante la interacción social, la extensión se realiza a través de símbolos y sistemas de mensajes. Esto permite el intercambio de información que hace consciente el proceso. En tal sentido, el desarrollo cultural es consecuencia también de la comunicación educativa de la cultura preservada y desarrollada.

Una segunda característica nos permite entender realmente la magnitud de la extensión universitaria, al tener en cuenta que cuando nos referimos a la comunidad la concebimos como “la agrupación organizada de personas que se perciben como unidad social, cuyos miembros participan de algún rasgo, interés, elemento, objetivo o función común, vinculados en muchas ocasiones a problemas de la vida cotidiana; con conciencia de pertenencia cuyo grado varía, situadas en una determinada área geográfica en la cual la pluralidad de personas interacciona más intensamente entre sí que en otro contexto y comparten un cierto sistema de orientaciones valorativas que tienden a homogeneizar o regular de manera semejante su conducta. Forma parte de un contexto, de una organización social mayor y está atravesada por múltiples determinaciones institucionales y de la sociedad en general” (18)

La definición acertada de la concepción de comunidad nos permite ratificar la perspectiva asumida por González González (1996), que considera que desde la extensión no se trata sólo de desarrollar culturalmente a la comunidad extrauniversitaria, sino también a la comunidad intrauniversitaria, que tiene como tal sus propias necesidades, referida esta última no únicamente a estudiantes y profesores, sino a toda la población universitaria. Tanto la extensión intra como extrauniversitaria deben desarrollarse a la vez, aunque la primera ha de consolidarse para potenciar el desarrollo pleno de la segunda.

La tercera característica nos ubica en el plano espacial de la extensión al demostrar que la acción extensionista, aún cuando sea intra o extrauniversitaria, se puede desarrollar en escenarios dentro o fuera de la universidad, teniendo en cuenta donde cumple mejor sus propósitos.

Una determinación esencial se deriva de la definición de que el encargo social de la universidad no queda satisfecho solo con la creación y preservación de la cultura, es necesario complementarlo con la promoción de esta para garantizar la satisfacción de las necesidades crecientes de la colectividad humana y con ello propiciar su desarrollo cultural. Aquí radica esencialmente su carácter de función, en tanto

expresa la cualidad externa de este proceso universitario, o sea, la extensión promueve la cultura de la sociedad en correspondencia con sus necesidades de desarrollo cultural, en función de tributar a la elevación de su nivel cultural.

La extensión universitaria es una manifestación de la relación dialéctica entre la Universidad y la Sociedad, se da en el vínculo, pero no en todo vínculo, sino aquel cuyo fin es la promoción de la cultura; es decir, en el que se establece la relación, entre la cultura y la elevación del nivel cultural de la sociedad en general a través de la función extensionista. Así la promoción cultural en el ámbito universitario, en particular en la extensión, se asume como su metodología.

La definición de la promoción como metodología de la extensión universitaria constituye un elemento esencial para garantizar que la función extensionista pueda cumplirse y contribuir al cumplimiento de la misión de la universidad en su conjunto; a partir del desarrollo de acciones que se dirigen a la creación de valores culturales, la conservación de los valores creados, la difusión y el disfrute.

Sin embargo, tal consideración resultaría incompleta por cuanto la extensión no puede ser vista únicamente en sus cualidades externas fenoménicas, pues como parte de la institución social universidad debe ser abordada en su condición de proceso, en su relación más esencial, como la consecutividad de etapas en que se van cambiando en el tiempo las relaciones de la estructura del objeto con vistas a cumplir el objetivo.

Entonces, si el encargo social de la universidad, descrito antes, es preservar la cultura que la precedió, desarrollarla y promoverla, esta se estructura en un sistema de procesos de producción, de servicios y de cultura, que se reflejan fundamentalmente en las actividades docentes, investigativas y extensionistas.

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”.(19)

Sin embargo, no es hasta sus estudios posteriores conjuntos con González Fernández-Larrea (1999-2000) que llega a una concepción más esencial de extensión universitaria al definirla como: “el proceso que tiene como propósito

promover la cultura en la comunidad intrauniversitaria y extrauniversitaria, para contribuir a su desarrollo cultural.”(20)

Por medio de la extensión los problemas sociales (punto de partida de los procesos universitarios) se canalizan a la universidad y se reflejan en sus procesos de docencia e investigación, en los cuales se inserta, sirviendo de vía de comunicación en los dos sentidos universidad- sociedad y viceversa, lo que explica que cuando la universidad, mediante el proceso docente de pregrado o postgrado o el proceso investigativo, promueve el desarrollo cultural de la sociedad en las ramas técnica, científica, política, artística, deportiva, etc., eso es extensión universitaria.

El proceso extensionista es aquel, por tanto, que como resultado de las relaciones sociales que se dan entre los sujetos que en él participan está dirigido de un modo sistémico y eficiente, a la promoción de cultura para la comunidad intra y extrauniversitaria (objetivo), con vistas a la solución del (problema) social: necesidad de contribuir al desarrollo cultural de la comunidad, mediante la apropiación de la cultura que ha acumulado la sociedad en su desarrollo (contenido); a través de la participación activa de la comunidad universitaria y extrauniversitaria (método); planificada en el tiempo y observando ciertas estructuras organizativas (forma); con ayuda de ciertos objetos (medio); instrumentando indicadores que permitan medir la calidad (evaluación) y cuyo movimiento está determinado por las relaciones causales entre sus componentes y de ellos con la sociedad (leyes) que constituyen su esencia.

Por consiguiente, lo que distingue a la extensión de la docencia o la investigación, no es que cumple con mayor o menor grado una función social, sino cómo la cumple y con qué objetivo lo hace. La extensión es más ágil, más libre, más oportuna, más hecha a la medida de las necesidades sociales, por cuanto se asienta en la metodología del trabajo social, en la promoción cultural y parte de las necesidades sentidas de las comunidades que traducidas en problemas transitan desde su metodología al logro del objetivo: promover cultura a partir del desarrollo de acciones que se dirigen a potenciar la creación de valores culturales, la conservación de dichos valores, la difusión y el disfrute.

Eso fundamenta la integración de las funciones sustantivas o procesos principales de la universidad orientados a cumplir su encargo social.

De esta manera, con la consolidación de la extensión universitaria se refrenda el carácter público de la universidad, se ejerce la presencia de la institución en la sociedad; se valida su saber y se legitima su pertinencia académica–social en una relación dialógica con los diferentes actores sociales.

Pero para el logro de este objetivo es necesario que la extensión universitaria deje de ser privativa de un departamento o área de la universidad y se convierta en tarea de profesores, estudiantes, trabajadores e integrantes de la comunidad, quienes desde sus áreas de acción generen los cambios que respondan a las necesidades sociales. De tal manera, al decir de Fernández (1997) “un extensionista más que un experto es un asesor, un facilitador que acompaña a los actores sociales, a los individuos en el autodesarrollo y autoconocimiento” (21).

La realidad de nuestras universidades manifiesta la necesidad de transfigurar esta situación, pero para ello resulta esencial ante todo transformar la gestión de este proceso.

2.2. Referentes teóricos de la gestión universitaria.

El surgimiento del pensamiento administrativo se remonta a la época en que las personas intentaron alcanzar metas mediante el trabajo en grupos, de ahí que sea posible encontrar numerosas referencias en los escritos de pensadores de antiguas civilizaciones.

Aunque el pensamiento teórico sobre la dirección alcanza su máximo desarrollo a principios del siglo XX, Bringas Linares (1999) reconoce tres etapas fundamentales: una relacionada con los aportes de los grandes imperios de la antigüedad Egipto, China, Roma y Grecia en cuyas ideas se encuentra la génesis de varias tendencias de la dirección; otra desde la época medieval hasta la era moderna relevante por los aportes de la Iglesia Católica, el pensamiento de Maquiavelo y los anales de la Revolución Francesa y una tercera ubicada a partir de la llamada era moderna, período en que, como resultado de los cambios socioeconómicos, aparecen una serie de corrientes teóricas en varios campos de la actividad humana en la que sobresalió la relacionada con la dirección empresarial e institucional, que tiene entre sus figuras prominentes a Taylor, Fayol, Lenin, E. Mayo y M. Weber.

Ulteriormente surgen otros enfoques: la teoría de los sistemas sociales, el enfoque de la teoría de la decisión, el enfoque de sistemas, el enfoque matemático de las ciencias de la administración, el enfoque de contingencia, el enfoque de los papeles o roles administrativos (Mintzberg), el modelo de las 7 S de Mackinsey, el enfoque operacional y otros más, en lo que Drucker (1993) había avizorado como “la actividad revolucionaria de las ciencias de la dirección” (22)

A pesar de que la dirección educacional y su interpretación en el área universitaria en particular, no han recibido un amplio tratamiento, resulta importante el análisis de esta problemática en el contexto latinoamericano donde según Sander (1996) “Existen diversas lecturas de este proceso de construcción. La presente lectura histórica se divide en cinco etapas consecutivas, que corresponden a cinco enfoques conceptuales y analíticos diferentes para estudiar el proceso de construcción, deconstrucción y reconstrucción del conocimiento en la administración de la educación latinoamericana.” (23)

En esta lectura, se hace referencia al enfoque jurídico que dominó la gestión de la educación durante el período colonial, con su carácter normativo y su pensamiento deductivo; al enfoque tecnocrático del movimiento científico, gerencial y burocrático de la escuela clásica de administración desarrollada a inicios del siglo XX a la luz de la lógica económica que caracterizó el proceso de consolidación de la Revolución Industrial; al enfoque conductista de la escuela psicosociológica de los años treinta y cuarenta que informó la utilización de la teoría del sistema social en la organización y gestión de la educación; al enfoque desarrollista, de naturaleza modernizadora, concebido por los autores extranjeros en el ámbito de la teoría política comparada que floreció en la posguerra; y al enfoque sociológico de los autores latinoamericanos de las últimas décadas, preocupados con la concepción de teorías sociológicas y soluciones educativas para satisfacer las necesidades y aspiraciones de la sociedad latinoamericana.

En el contexto actual los conceptos de calidad de vida y desarrollo humano, de efectividad política y relevancia cultural, de identidad subjetiva y equidad social se afirman como valores fundamentales en el estudio y la práctica de la administración en educación en América Latina.

El acercamiento a esta cuestión nos 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” (24), 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 consideramos 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.

La planificación es una función vital de la institución a través de la cual se diseñan los objetivos, planes y programas necesarios para alcanzar las metas. Desde ella se establece la ruta para la predicción del futuro de la entidad, pues aquí se decide con anticipación qué, cuándo, con qué y con quién se deben realizar las acciones pertinentes para su desarrollo y evolución.

La organización está compuesta por las acciones a través de las cuales las personas coordinan la operación de sus actividades para lograr objetivos comunes. En las organizaciones más pequeñas o comunidades que subyacen en su estructura, se racionalizan por medio de las acciones y decisiones los métodos para optimizar la ejecución del trabajo, partiendo de los objetivos y la cultura organizacional, como vía para la construcción de la realidad y el direccionamiento de la institución.

La regulación, ejecución o mando, consiste en la capacidad de conducir un grupo humano para gobernar y regir los destinos de la organización, a través del manejo del talento humano, la promoción, el desarrollo del individuo y su desempeño en el puesto de trabajo, así como el desarrollo de su capacidad innovadora.

El control es la función que reconoce el nivel de ejecución, mide, corrige y vigila el rendimiento y cumplimiento por grupos y funcionarios de las metas y objetivos de la institución, por lo que atraviesa todas las funciones de dirección de la organización para regular su rendimiento.

Estas funciones están presentes en el ciclo directivo de todas las organizaciones, independientemente de la tecnología o sistema que se determine utilizar en su conducción por el equipo directivo.

En el contexto contemporáneo se manejan diferentes tecnologías o sistemas para el desarrollo de la gestión en las instituciones, de tal manera es común escuchar términos asociados a la planeación estratégica, la dirección estratégica, la dirección por objetivos, y la dirección por valores, entre otros.

La planeación estratégica según Almuiñas Rivero (1999) “es un proceso continuo, político, sistemático, reflexivo, participativo, crítico y autocrítico, instructivo, flexible, integral y orientador que promueve el cambio que procede y preside la acción” (25) y por consiguiente centra su acción en las relaciones organización-entorno y al concebir la institución como un sistema abierto se concentra en el impacto, en los resultados.

La dirección estratégica se concibe según Rodríguez González y Alemañy Ramos (1997) como una estructura teórica para la reflexión sobre las grandes opciones de la organización, la que se fundamenta en una nueva cultura organizacional y actitud de la administración, donde se trata de ir al encuentro de las dificultades del entorno. Se considera además, como un intento de mejorar la dirección y la gestión de la organización, a partir de acoplar el pensamiento estratégico con la toma de decisiones estratégicas.

La dirección por objetivos, considerada por muchos como parte de la dirección estratégica, es según Rodríguez González y Alemañy Ramos (1996) un proceso mediante el cual dirigentes y subordinados de una organización, identifican conjuntamente sus metas comunes, definen las principales áreas de responsabilidad de las personas y utilizan los resultados como forma de evaluar la contribución a partir del establecimiento participativo de metas, el autocontrol y la autoevaluación.

La dirección por valores es apreciada como una nueva herramienta de liderazgo estratégico y una nueva forma de entender y aplicar conocimientos mediante la cual las organizaciones definen los valores o principios que orienten sus objetivos de acción cotidianos, posibilitando la creación de las reglas de juego para encausar el futuro de la organización y la construcción del deber ser.

La decisión del gobierno cubano de introducir como filosofía predominante de gestión en las instituciones la planeación estratégica, ha contribuido de manera decisiva a que estas puedan prepararse para asimilar con mayor agilidad los cambios que se producen en el entorno tan peculiar en que nos movemos.

Para el Ministerio de Educación Superior, órgano rector de la gestión universitaria, ha sido decisivo su liderazgo en la preparación y asesoría de los cuadros del país en estos aspectos, ya que de hecho los propios dispositivos creados con este fin han sido fuente esencial para la aplicación de esta nueva filosofía en las propias universidades.

La aplicación de la dirección por objetivos (DPO) y posteriormente de la planeación estratégica en las universidades ha contribuido al perfeccionamiento de la gestión, concibiendo de forma más amplia la dirección en las IES y favoreciendo la introducción, aún incipiente, de nuevos conceptos asociados a la dirección estratégica.

En el contexto actual se insertan además en la gestión de nuestras universidades algunos aspectos de la dirección por valores, por lo que se trabaja con una fórmula combinada, a fin de potenciar los resultados que se deriven de este importante esfuerzo.

Teniendo claridad en los aspectos referidos anteriormente consideramos que puede modelarse desde los referentes conceptuales descritos la gestión de la extensión universitaria.

2.3. Modelación de la gestión de la extensión universitaria como proceso de la educación superior.

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 “locomotora” para el resto del sistema académico.

En nuestro criterio, 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 fue evaluado en el Capítulo I de la presente tesis, la situación que enfrenta la gestión de la extensión en la Universidad de Pinar del Río, revela serias dificultades asociadas a su definición conceptual, la determinación de su objeto y la imprecisión metodológica; lo que unido a la falta de reconocimiento la coloca en situación desventajosa con los restantes procesos universitarios.

En general, las alusiones a la gestión del proceso extensionista no rebasan en los autores estudiados la mención de la necesidad de proyectarla, con excepción de los trabajos ya citados de González González (1996), Huerto Marimón (2000), García Miranda (2000) y Santos Gutiérrez (2001).

En su proposición, González González (1996) parte de la “Estrategia compartida de la Educación Superior para el año 2000” y aborda la proyección de la extensión universitaria desde una perspectiva estratégica desplegando los diferentes elementos de dicho plan desde una visión coherente, anticipatoria, de lo que deberá llegar a ser la extensión en nuestro contexto, lo que ha jugado un papel esencial en el desarrollo de este proceso en los últimos años.

La principal limitación de esta aproximación, radica según nuestro criterio, en que si bien al demostrar que la extensión es un proceso, resuelve la necesidad de fundamentarla en sus propiedades esenciales y las leyes que la sostienen y por consiguiente diseña su gestión desde los modelos al uso para los demás procesos universitarios, tal propuesta se mueve únicamente en un plano macro de la dimensión administrativa de la gestión de la extensión, colocándola al mismo nivel de los restantes procesos y hace un abordaje no profundo de la dimensión tecnológica, lagunas que impiden la transformación requerida por este proceso, en el que por su cercanía al campo cultural los cambios se realizan mucho más lentamente.

La propuesta de Huerto Marimón (2000) que parte del enfoque de planificación estratégica de Almuiñas Rivero (1999) resulta novedosa en tanto se mueve en el campo de la planificación de la extensión para una Facultad en particular (Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Matanzas) y diseña una metodología para el desarrollo de esta función del ciclo directivo a este nivel, sin embargo, consideramos que no explota todas las potencialidades atribuibles a esta estructura intermedia en el desarrollo de la extensión, ni soluciona el problema asociado al sistema de relaciones, ni a sus particularidades metodológicas por lo que la contradicción existente entre ambas dimensiones de la gestión se mantiene, y genera un vacío metodológico en su aplicación.

El trabajo de García Miranda (2000), si bien no abunda en la reflexión teórica de la gestión del proceso extensionista, aporta una interesante valoración de la trascendencia histórica del fenómeno extensionista y expone una propuesta de Programa Nacional de Extensión para la Educación Superior, cuya principal limitación a nuestro juicio radica en que si bien apunta a una reflexión de las principales esferas de actuación, no materializa las formas de hacer, ni las aproximaciones metodológicas que la diferencien de los restantes procesos.

El artículo de Santos Gutiérrez (2001) tiene como particularidad que se dirige en especial a la problemática de la gestión de la extensión universitaria. A nuestro juicio los resultados que alcanza se ven marcados por su consideración de que “en vez de una función coherente, con regularidades en sus procesos, la extensión universitaria es una función compuesta por diversas actividades de diferente naturaleza que mantienen 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 vía” (26)

Tal valoración resulta contraria a las declaraciones ya formuladas en el presente trabajo, pues al reconocer que el objetivo que nuclea a las actividades de extensión es que contribuye al vínculo de la universidad con su entorno, suscribe una alternativa ya superada, lo que lo conduce a que no alcance la claridad necesaria en la definición de la extensión.

Más adelante, en la exposición de lo que define como su proceso de gestión, declara que “la integración de la función de extensión universitaria no se logra en los

niveles inferiores, ni intermedios de las estructuras organizativas, sino a escala institucional. Pero ni siquiera desde este nivel resulta posible establecer metodologías generales para la función, como se hace en la docencia y la investigación, porque éstas se caracterizan por procesos más homogéneos y por tanto más dúctiles para la generalización”. (27)

Esta afirmación demuestra que dicha propuesta tampoco logra rebasar la contradicción entre las dimensiones administrativa y tecnológica de la gestión en la extensión universitaria, pues no alcanza a ver la unidad metodológica que se deriva de sus prácticas a partir de los métodos que utiliza, ni denota el significativo papel que aportan todos los colectivos universitarios al logro de este objetivo.

La contradicción fundamental que se revela en los trabajos anteriores referidos a solucionar la problemática de la gestión de la extensión universitaria, radica en que no se logra discernir lo particular y lo específico de la dinámica de este proceso, lo que condiciona que el fenómeno se visualice únicamente en la dimensión más general en que se asemeja a los restantes procesos universitarios, por lo que se genera un vacío que impide la transformación necesaria en este campo.

2.3.1. La gestión del proceso extensionista en la educación superior (Trabajo Sociocultural Universitario).

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” (28). 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” (29)

Según Alvarez de Zayas (1996) a la definición de un modelo puede llegarse a partir de diferentes metodologías o enfoques: de sistema, causal, dialéctico y genético.

Teniendo en cuenta los intereses de nuestra investigación hemos decidido 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.”(30).

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.

El análisis derivado de los resultados del diagnóstico y de los enfoques de diversos autores sobre la temática y en particular de la demostración por González González (1996) de que en la extensión universitaria se cumplen las leyes de la pedagogía y la teoría de los procesos conscientes, y de Díaz Domínguez (1998) de que en la gestión del proceso docente se identifican dos dimensiones: la administrativa y la tecnológica, nos permite fundamentar nuestra propuesta considerando que esta contradicción queda resuelta demostrando que en la gestión del proceso extensionista se manifiesta la dialéctica de lo general, lo particular y lo específico.

Para ello resulta vital fundamentar la existencia de estas dos dimensiones bien delimitadas en el ámbito del Trabajo Sociocultural Universitario. La primera, una dimensión administrativa que opera desde las funciones de la dirección. La segunda, una dimensión tecnológica que se mueve a partir de la dinámica de la Promoción Sociocultural, reconocida ya en los trabajos de González González (1996) como metodología de la extensión. Ambas dimensiones interrelacionadas permiten dotar a la gestión del proceso extensionista de las particularidades propias que le permitan resolver las necesidades comunitarias con la dinámica necesaria y con la participación activa y consciente de los integrantes de la comunidad universitaria y extrauniversitaria en todas las fases del proceso.

Tal consideración nos permite evaluar que desde lo general la extensión como proceso formativo de la universidad se articula coherentemente en la planeación estratégica universitaria y la dirección por objetivos, tributando a partir del trabajo sociocultural universitario a los valores compartidos de la universidad; en lo particular, desde su dimensión administrativa, asume las particularidades propias de la extensión y se mueve a partir de las funciones de dirección y en lo específico la gestión se materializa desde los métodos propios de la promoción sociocultural, definida como metodología de la extensión. La fundamentación de esta relación

dialéctica en la gestión de la extensión, nos permite dotarla de peculiaridades propias, sin que pierda su lugar y esencia en la gestión universitaria.

Teniendo en cuenta los aciertos y limitaciones de los acercamientos anteriores a la problemática de la gestión de la extensión universitaria, los referentes teóricos de la gestión y la extensión universitaria y la relación dialéctica que se manifiesta concebimos la gestión del proceso de extensión como un sistema abierto, con objetivos definidos y un intercambio constante de información, que se nutre de todo el volumen de información y otros recursos que garanticen la efectividad del proceso y cuyas salidas están condicionadas por los objetivos, perspectivas y posibilidades reales de la extensión, así como por las exigencias que se plantean desde las instancias superiores de dirección.

El objetivo del sistema de gestión del proceso extensionista de la universidad, es tributar al desarrollo cultural de la sociedad, a partir de potenciar el diálogo de saberes con la comunidad y sus miembros en un sentido horizontal e integrador contribuyendo a elevar su calidad de vida y a enriquecer y fundamentar la cultura preservada por la Universidad.

Es un sistema de aplicación en el ámbito de la Universidad, porque se concibe justamente para resolver un problema asociado a la gestión de la extensión universitaria y a la relevancia de esta institución, llamada a preservar, desarrollar y promover la cultura de la sociedad, a partir de la integración de sus procesos formativos.

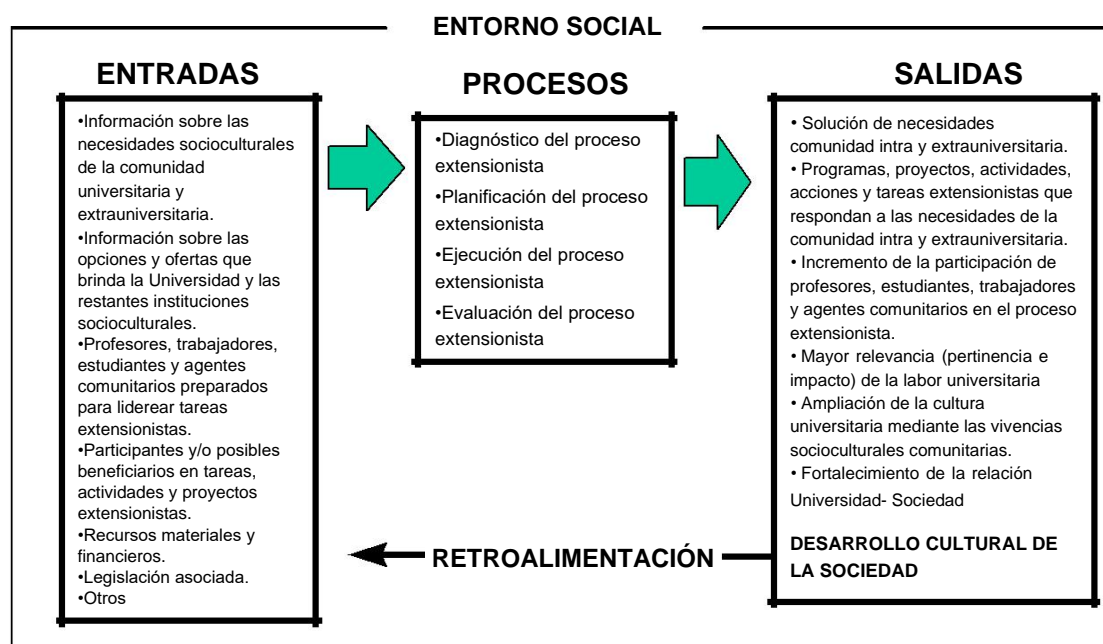
Esta compuesto por entradas, procesos y salidas. Las entradas constituyen un elemento esencial del sistema por cuanto aporta toda la información que sirve de base para el desarrollo del mismo, a saber: las necesidades sentidas de la comunidad intra y extrauniversitaria; los docentes, estudiantes, trabajadores y agentes comunitarios preparados para liderar tareas extensionistas; las opciones y ofertas que brindan las restantes instituciones socioculturales; los participantes en tareas, actividades y proyectos extensionistas; la legislación asociada y otros.

Otro componente esencial son los procesos, en los que incluyen la totalidad de los elementos empeñados en la producción del cambio deseado en la gestión de la extensión universitaria, a saber: el diagnóstico, la planificación, la ejecución y la evaluación del trabajo sociocultural, soportados por los principios, métodos y

técnicas propias del trabajo social, que como parte de la promoción sociocultural constituye su metodología, los que juegan un papel vital por cuanto de su desarrollo depende que ese volumen de información se transforme en la cualidad resultante del sistema, dotan al trabajo sociocultural universitario de connotación propia. Desde estos procesos se estructura un sistema de relaciones que permite atribuir a cada miembro de la comunidad universitaria y extrauniversitaria y a cada colectivo el papel real que le corresponde cumplir en el contexto extensionista de la universidad.

Un tercer componente del modelo son las salidas, entre las que encontramos los programas, proyectos, actividades, acciones y tareas extensionistas en respuesta a las necesidades de la comunidad intra y extrauniversitaria; el incremento de la participación de la comunidad universitaria y extrauniversitaria en la gestión de este proceso; la ampliación de la cultura universitaria mediante las vivencias socioculturales comunitarias y una mayor relevancia (pertinencia e impacto) de la labor universitaria a partir del fortalecimiento de la interrelación Universidad-Sociedad; conducente en última instancia a una mayor contribución al desarrollo cultural de la sociedad, fin último de la extensión universitaria y de la universidad misma.

ENFOQUE EN SISTEMA DEL TRABAJO SOCIOCULTURAL UNIVERSITARIO



Fuente: Elaboración propia.

El sistema garantiza, de una parte la interacción sistémica con el entorno y de otra la retroalimentación necesaria para una garantía más plena de funcionamiento y control de la marcha de los cambios que se requieren realizar.

La definición del sistema supone el establecimiento de los principios que lo soportan, y garantizan su funcionamiento, por lo que teniendo en cuenta las relaciones entre los componentes del Trabajo Sociocultural Universitario y sus funciones, consideramos los siguientes:

- **Participativo:** en tanto involucra estudiantes, docentes, trabajadores, universidad y entorno social desde una postura activa y de transformación de la realidad, posibilitando la evaluación multidisciplinaria de las acciones que deben ser emprendidas, en función de potenciar el protagonismo de los actores sociales implicados en su gestión.
- **Dialógico:** porque tributa al establecimiento de una realidad dialogal, que excluye la mera difusión y tiende al intercambio de propuestas entre la universidad y la sociedad mediante la acción.
- **Creativo:** por generar acciones innovadoras y trascendentes.
- **Contextualizado:** en tanto se adecua a las peculiaridades del contexto en que actúa y evoluciona dinámicamente en función del cambio que experimenten las condiciones en las que se desenvuelve, manteniendo la eficacia y la orientación hacia los objetivos finales a partir del respeto a los beneficiarios.

La definición de estos principios así como su relación con los componentes, funciones y niveles del trabajo sociocultural universitario, nos permiten delimitar los elementos esenciales en que subyace su dinámica y movimiento lo que nos permite establecer sobre estas bases la definición de su concepto.

Concebimos el **Trabajo Sociocultural Universitario** en el proceso extensionista, como el **proceso de gestión que desde los presupuestos de la Promoción Sociocultural resuelve en su desarrollo la contradicción entre la dimensión administrativa y tecnológica de dicho proceso, que permite a los integrantes de la comunidad intra y extrauniversitaria, optimizar y lograr los objetivos propuestos, con un mínimo de recursos, interactuando a partir de su carácter sistémico y de las Leyes de la Pedagogía en el entorno intra y extrauniversitaria para brindar la estrategia a seguir en la contribución universitaria al desarrollo sociocultural.**

En este concepto al denominar al Trabajo Sociocultural como proceso de gestión de la extensión universitaria, y de la promoción sociocultural, le atribuimos la capacidad de estructurar la secuencia de etapas que permiten traducir las entradas en salidas, a partir de garantizar el funcionamiento óptimo de las funciones de dirección que se desplegarán teniendo en cuenta los principios de la promoción y las Leyes de la Pedagogía.

Es a nuestro criterio Gestión de la Promoción Cultural porque en este proceso se diligencia, se accionan los medios para conseguir que las Leyes de la Pedagogía funcionen adecuadamente en el proceso extensionista en plena concordancia con sus características como función y sus componentes y relaciones como proceso formativo, permitiendo que este se ejecute de manera eficiente, eficaz y efectiva. De esta manera en el Trabajo Sociocultural Universitario, la vinculación entre las funciones de dirección y los principios y metodologías de la promoción sociocultural garantizan que el proceso extensionista se estructure de manera coherente y se adecue a una metodología que le permita actuar en concordancia con sus peculiaridades, permitiendo que la gestión de este proceso cuente con identidad propia. De igual manera en este proceso se soluciona la contradicción entre sus dos dimensiones la administrativa y la tecnológica, a partir de lograr el desarrollo de las funciones de dirección desde la metodología del trabajo social, y articular una estrategia coherente para el logro de los objetivos propuestos.

Esta conceptualización resulta válida para todos los niveles estructurales de dirección universitaria, a partir de la combinación de la estructura formal y matricial, siendo en ésta última vital la labor de los jefes de proyecto, elementos esenciales para el logro de los objetivos propuestos a partir de su condición de líderes del trabajo sociocultural universitario.

2.3.1.1- La dimensión administrativa del trabajo sociocultural universitario.

Para exponer las peculiaridades de la dimensión administrativa del Trabajo Sociocultural Universitario resulta esencial comprender que partimos de evaluar el comportamiento de las funciones de la dirección en el proceso extensionista, pero teniendo en cuenta las particularidades de este proceso en el contexto universitario.

1. Planificación del proceso extensionista a través del trabajo sociocultural. La función parte del encargo social y objeto del proceso y determina el objetivo a alcanzar, precisando los métodos básicos para lograrlo.

A nivel universitario esta función se da desde la misión, visión y objetivos de la universidad, articulándose en cuatro niveles bien diferenciados: un primer nivel que forma parte de la estrategia de la Universidad y se expresa en la Estrategia Maestra, orientadora de la gestión del proceso extensionista en sí mismo, diseñada a partir de las exigencias que impactan a la institución desde el Ministerio de Educación Superior y su entorno inmediato. A ella tributan el Consejo Universitario, la Dirección de Extensión Universitaria y el órgano asesor de la actividad extensionista (Consejo Asesor de Extensión Universitaria). Es un espacio de planificación corporativo, colegiado, donde confluyen directivos y representantes de las organizaciones políticas y de masa. Se distingue del resto de los procesos universitarios por la participación protagónica que asume el Consejo Asesor de Extensión Universitaria. La Estrategia Maestra, aporta los lineamientos generales del Programa de Extensión de la Universidad, instrumento de planificación a este nivel.

Un segundo nivel, relacionado con el anterior, pero que toma carácter peculiar, y se desarrolla en las Facultades. Constituye también un espacio corporativo y colegiado, donde se reproduce la participación de los directivos y representantes de las organizaciones políticas y de masa a este nivel. Se expresa en la estrategia de la Facultad y corresponde a su Consejo decidir qué formas organizativas adoptará para la planificación del proceso extensionista de acuerdo a las características concretas de su labor y a las exigencias del entorno.

Un tercer nivel se materializa en los Departamentos Docentes y no docentes, y aunque adquiere carácter diferenciado en las áreas docentes y no docentes de la Universidad, precisa un estrecho nivel de coordinación entre ambas.

En las áreas docentes se estructura a partir de las exigencias que se plantean desde la estrategia de la Facultad y las formas organizativas adoptadas, el Modelo del Profesional y los planes de estudio y programas de las diferentes carreras, los diagnósticos realizados sobre la calidad de los egresados y otros estudios que aporten elementos valiosos para la determinación de las principales necesidades que desde un concepto amplio de cultura pueden ser resueltas desde ese nivel en el entorno intra y extrauniversitario. En las áreas no docentes (en las que

convencionalmente consideramos a los grupos y centros de investigación) se nutre de este diagnóstico particular y del diagnóstico propio de sus actividades, a partir de las cuales pueden determinarse los principales problemas que una vez priorizados se constituyen en su objeto de atención.

Continúa siendo un nivel corporativo, en el cual se amplía la participación por cuanto las decisiones que se adopten se derivarán de los criterios de todos sus miembros, donde el diagnóstico como elemento previo de determinación de la situación de partida supone poner en práctica las particularidades del trabajo sociocultural y evaluar detenidamente el discurso de docentes, líderes estudiantiles, representantes de entidades laborales vinculadas a la formación del profesional y agentes comunitarios. Desde las prioridades determinadas, se expresa a través de programas, proyectos, actividades o tareas de los departamentos docentes (carrera o básicos) o de los departamentos no docentes, teniendo en cuenta el nivel de generalidad del problema, su alcance y el impacto que generará en la comunidad intra y extrauniversitaria, cuyo nivel de aprobación estará en la dirección de la facultad y en el Consejo Asesor de Extensión Universitaria en última instancia.

Un cuarto nivel se concreta en la base, en los años académicos desde los que se definen los proyectos, actividades, acciones y tareas extensionistas, teniendo en cuenta las decisiones adoptadas en la facultad, los colectivos de carrera, los departamentos docentes y no docentes, los intereses de sus integrantes y los resultados del diagnóstico. Es un nivel operativo donde se concretan los niveles más altos de participación, a partir de la interacción entre directivos, docentes, representantes de los estudiantes, y agentes comunitarios. La estructura del año determinará la conjugación específica de las decisiones que se adoptaron a nivel de facultad con los intereses del año; punto de confluencia para integrar y evaluar el resultado de las tres dimensiones en el logro de los objetivos educativos.

Interesante resulta la relación entre el año y la brigada, partiendo de que en un mismo año pueden confluir varias de estas estructuras de funcionamiento estudiantil, por lo que corresponde a las organizaciones estudiantiles y sus líderes, impulsar el desarrollo de las propuestas adoptadas en el año y estimular la formación de líderes extensionistas entre los estudiantes. Estas propuestas derivadas del diagnóstico pasarán a formar parte del Proyecto Educativo de la Brigada o de los Proyectos Sociales Intra y Extrauniversitario, que diseñarán durante cada año de su vida en la Universidad y tienen una repercusión decisiva en la

formación del estudiante para desarrollar su vocación de servicio y su sensibilidad social y como medio para que éstos comprendan e interioricen su papel de líderes y promotores de los cambios que es necesario generar.

En esta función se conjuga el diagnóstico con la evaluación prospectiva de los cambios que se pretenden realizar a partir de los resultados de dicho diagnóstico y el trabajo sociocultural se concibe desde el diseño, sobre las bases de la promoción sociocultural. Esto supone ampliar la participación de docentes, estudiantes, trabajadores y agentes comunitarios, que desde su condición de líderes o participantes deben potenciar que realmente la planeación responda a las necesidades sentidas de la población intra y extrauniversitaria.

2. Organización del proceso extensionista a través del trabajo sociocultural.

Función encargada de estructurar formal y explícitamente las funciones o posiciones ante las tareas a realizar en el orden extensionista, y que permite disponer de los recursos a los sujetos que participan en este proceso. Para que la misma surta los efectos deseados es imprescindible:

- que estén precisos los objetivos del proceso y que la planificación sea adecuada.
- que exista claridad en las actividades que es necesario desempeñar para lograr cumplir el encargo del proceso extensionista.
- que el área de autoridad de cada persona quede debidamente delimitada para que cada cual sepa qué le corresponde hacer para obtener los resultados deseados.

A partir del enfoque genético de la extensión universitaria como proceso y función desarrollado por González González (1996) y vista esta como actividad, sin perder su esencia quedaron establecidas como sus formas organizativas las siguientes:

- Programas
- Proyectos
- Actividades
- Acciones
- Tareas. (Anexo No. 12)

Estas formas organizativas conservan las características y propiedades de la extensión universitaria como función y proceso, cumpliendo sus leyes y las

regularidades en la interrelación entre sus componentes, y resultan vitales en el ordenamiento del proceso extensionista.

La extensión universitaria como función totalizadora en la universidad, implica a toda su estructura y recursos humanos, requiere de una estrecha coordinación de los factores internos y externos que participan en el cumplimiento de los programas y proyectos propuestos y su organización debe desarrollarse desde la perspectiva del beneficiario, a partir de generar un movimiento que logre involucrar y comprometer a toda la comunidad universitaria y a representantes de las entidades laborales vinculadas a la formación de los profesionales y líderes extrauniversitarios.

La extensión universitaria ha sido organizada tradicionalmente en nuestra Universidad mediante la combinación de estructuras formales e informales. La estructura formal comprende un Departamento de Extensión Universitaria, subordinado a la Vicerrectoría Docente y la informal, los equipos de programas o proyectos conformados, fundamentalmente, por profesores y especialistas de dicho Departamento y en algunos casos de otras áreas de la Universidad. Este Departamento, como ya fue señalado en el Capítulo I, no logra articular un sistema de relaciones coherente con las demás áreas de la Universidad y del entorno, y en general es percibido por las mismas como el principal ejecutor y máximo responsable de la extensión universitaria en nuestro centro, lo que sobrepasa sus posibilidades reales.

La estructura de la extensión debe estar diseñada para que las áreas académicas (facultades, departamentos y años) y el resto de las dependencias administrativas que conforman la Universidad, elaboren y desarrollen programas y proyectos de manera coordinada. Así las dependencias administrativas correspondientes además de participar en decisiones y trabajo colegiado, fungirán como promotoras de la extensión y fuerte apoyo para que las restantes áreas desarrollen la función.

Para producir el cambio que se requiere en su gestión, resulta esencial transitar hacia una estructura que eleve este proceso a un rango superior y que posibilite un reposicionamiento de sus relaciones con los restantes procesos universitarios y áreas funcionales, por lo que consideramos que sería favorable considerar su estructura formal desde una Dirección de Extensión Universitaria (virtual) subordinada directamente al Rector, que a la vez que represente este proceso en el Consejo Universitario, atienda directamente dos departamentos subalternos: uno

denominado Cultura y Comunicación (cuyo cambio nominal y contenido restaría la atribución directa del proceso extensionista) y otro nombrado de Educación Física y Deportes (cuyo contenido y objeto se explica por sí mismo).

El funcionamiento de la estructura informal supone una reorganización esencial. Estimamos que el carácter totalizador de esta función impone una estructura organizativa donde predominen fórmulas combinadas que permitan articular de manera coherente el volumen de actividades y lograr un aprovechamiento óptimo de los recursos humanos, por lo que valoramos lo acertado de aplicar como sugiere Tristán Pérez (1999) una organización matricial (la cual se aplica ya hoy en el ordenamiento de algunos centros de estudio de la Universidad) donde los profesores se someten a una subordinación múltiple, aunque el responsable del área de conocimiento es responsable de su actividad total. La estructura matricial, tiende a desarrollar a más personas que piensan y actúan, optimiza la organización para dar respuestas, consiguiendo así un mayor rendimiento de los recursos, la infraestructura que posee la institución y el cumplimiento de planes y programas de calidad.

Así las personas serán redistribuidas de manera flexible, de tal forma que puedan trabajar al mismo tiempo en más de una tarea o al menos estar disponibles para ser asignados a una tarea o a otra.

La comunicación, la información, la gestión y los recursos se optimizan, puesto que el agrupamiento de personas y los canales de comunicación entre ellas reducen al mínimo los costos, ya que se basa en el trabajo colegiado de los miembros de la propia extensión, los de las áreas académicas y los del resto de las áreas de la misma organización.

De tal manera, la participación de los docentes en el proceso extensionista se realizaría a través de su inserción en proyectos, donde la responsabilidad por la ejecución recae en el jefe o coordinador, pero sin abandonar sus tareas desde el departamento de origen, el cual mantendrá contactos sistemáticos con los jefes de proyectos para conocer los resultados de la labor de sus subordinados.

Las áreas no docentes desde las que se generen proyectos funcionarían igualmente con una organización matricial, por lo que sus miembros también podrían asumir la participación en proyectos simultáneamente con el resto de sus tareas.

Las posibilidades que brinda el funcionamiento organizativo que proponemos facilitaría de igual modo el desarrollo de proyectos al que se vinculen desde el liderazgo del jefe, docentes, trabajadores, estudiantes y miembros de las comunidades en la búsqueda de soluciones a un problema.

Esta nueva fórmula de organización para la extensión supone tener en cuenta elementos esenciales como el liderazgo y el cambio organizacional, potenciando las cuatro funciones esenciales de los líderes de proyectos: estratégicos, constructores de consensos, integradores de sistemas y agentes de cambio. Desde esta concepción en la que el proyecto se considera como una forma organizativa propuesta para gestionar un cambio, el líder debe actuar fijando el rumbo, identificando y resolviendo la resistencia, asegurando el compromiso de todos, proporcionando apoyo con recursos, controlando y dando seguimiento de los progresos, forjando agentes de cambio, creando equipos, transfiriendo conocimientos y capacidades y proporcionando una comunicación eficaz entre los miembros del equipo como elemento primordial para el logro de los objetivos planteados.

La situación de partida descrita en el Capítulo I de la tesis, aconseja además la conveniencia de poner en práctica para la gestión del proceso extensionista a nivel de la Universidad la estructura de Comité, la que en su esencia responde a tres objetivos, desarrollar políticas, asesorar y realizar actividades administrativas. En este caso, el Consejo Asesor de Extensión Universitaria, jugaría el papel de órgano asesor y de desarrollo de la política extensionista de la universidad, y se auxiliaría de la Dirección de Extensión Universitaria para el funcionamiento administrativo, a partir de su integración por investigadores, especialistas, promotores y líderes estudiantiles de reconocido prestigio en esta área, generando un movimiento a favor del estímulo de esta función universitaria.

Así la extensión podrá de una manera integrada o colegiada, proyectar a la institución y será medio de formación integral del universitario, de ampliación del vínculo entre universidad y la sociedad, y multiplicará y difundirá los productos académicos y los resultados de la creación científica, impulsando la formación de valores y facilitando el desarrollo de habilidades, actitudes y conductas de solidaridad y conciencia social mediante el desarrollo de acciones que contribuyan a la satisfacción de las necesidades de la comunidad intra y extrauniversitaria.

El trabajo sociocultural posibilita que en la organización de proceso extensionista se apliquen de manera dinámica y flexible los postulados de la promoción sociocultural y que esta función no se traduzca en un elemento netamente administrativo, sino que surja con el impulso creativo propio de estas prácticas.

3. Ejecución del proceso extensionista a través del trabajo sociocultural.

Esta función de la gestión recibe diferentes denominaciones en la bibliografía, pero este término es el más adecuado para conducir un proceso cuyo contenido es la cultura, como lo es la extensión universitaria .

Según ha reiterado Hart Dávalos (1988) la cultura no se administra ni dirige, sino se orienta y se promueve con el ánimo de acelerar el desarrollo sociocultural, por lo que atendiendo a su eminente carácter creativo es esencial considerarla desde esta perspectiva, y como ya ha sido definido anteriormente se gestiona la promoción cultural y no la cultura. El trabajo sociocultural articulado desde la promoción cultural supone, como principio, la incorporación y participación voluntaria a partir del desarrollo de intereses y motivaciones.

Esta función implica por consiguiente potenciar los factores motivantes, armonizando los objetivos formulados para el logro de las metas propuestas, en una combinación creativa de los objetivos sociales e individuales. En ella se concretan las funciones anteriores y se produce en sí mismo el proceso extensionista.

La ejecución de la gestión de extensión universitaria en los diferentes niveles de dirección de la Universidad tiene como propósito poner en marcha y desarrollar un programa, que como expresión de la Estrategia Maestra, tiene un carácter orientador e indicativo a partir de la definición de la política. Hay aspectos normativos o reguladores solo en aquellos aspectos que requieren de determinado componente formal a los efectos legales, organizativos, y de reconocimiento y aval académicos.

En la ejecución de la gestión de la actividad extensionista, al igual que en la planificación, se diferencian niveles corporativos y operativos, y, por lo general, dada la estructura organizacional que atiende la extensión, en ambas prima el colectivo sobre la individualidad.

En el nivel más corporativo del sistema, se orientan y promueven directamente aquellos programas y proyectos de mayor significación, que rebasan los límites de una facultad, departamento docente o no docente; los que generalmente por implicar varios factores internos y externos, se ejecutan por una estructura funcional temporal, como las comisiones organizadoras, los grupos de trabajo, los comités técnicos, etc.

En el orden operativo, los programas, proyectos, actividades, acciones y tareas extensionistas son ejecutados por los órganos colectivos y estructuras formales (Consejo de facultades, departamentos docentes y no docentes, centros de estudio y/o investigación, colectivos de carrera y de año), aunque, como ya planteamos, son más frecuentes los grupos o estructuras coyunturales o multidisciplinarias encargadas al efecto, a partir de su integración a proyectos, en las que intervienen docentes, estudiantes, trabajadores y miembros de la comunidad.

En la extensión por ser una función que se caracteriza por estimular la participación, para la ejecución, aunque es responsabilidad de las autoridades, se toma opinión de los beneficiarios y se apoya en la acción de líderes comunitarios o institucionales, que cumplen un papel protagónico como impulsores de las tareas que, de forma grupal, se acordó desarrollar.

De esta manera, en buena medida se ha de lograr que la ejecución de la gestión de la extensión universitaria se lleve a la práctica por los mismos sujetos que en ella intervienen. Se produce entonces un efecto multiplicador porque tienden a ser, como se muestra en algunas experiencias, actividades autodirigidas en la medida en que los que participan están más identificados con la toma de decisiones, con las valoraciones y tareas emanadas del trabajo en grupos, estimulándose la creatividad de todos en un marco donde se sienten comprometidos y asumen responsabilidades en la ejecución. Se convierten de hecho en emprendedores o promotores del cambio.

El trabajo sociocultural favorece que el proceso se desarrolle de forma óptima a través de las acciones que se realizan potenciando el protagonismo de los integrantes de la comunidad intra y extrauniversitaria en correspondencia con los principios de la promoción cultural.

4. Control del proceso extensionista a través del trabajo sociocultural.

El control de la gestión del proceso universitario es un requisito imprescindible de la dirección estratégica y un componente crucial para la evaluación de la gestión formal.

Se trata fundamentalmente de integrar de manera armónica y lógica el control de la extensión para comprobar y corregir los objetivos propuestos en relación con el encargo social planteado en dicho proceso. El contenido que se debe controlar es el expuesto en la modelación de la extensión universitaria planteada anteriormente, y tendrá su base en la planificación estratégica, en la estructura organizativa y en la ejecución de la gestión de esta función.

El proceso de control de la extensión, como en toda gestión de este tipo, comienza desde la etapa de planificación, con la definición de los resultados deseados donde a partir de las decisiones estratégicas debe determinarse cómo controlar la marcha de lo planificado. El control implica una evaluación de los resultados parciales de manera periódica y sistemática, de manera que se garantice que los objetivos contenidos en el Programa se cumplan de acuerdo con lo planificado y si es necesario se adopten las medidas correctivas que ajusten el proceso y lo orienten hacia el propósito deseado.

La proyección del control, esencialmente, está dirigida a comprobar la calidad de los resultados en el momento en que este se efectúa. Para la extensión es particularmente importante que el control, además de los aspectos de planificación, organización, ejecución, incluya como elemento esencial la constatación del resultado directamente con el beneficiario, es decir, la comunidad universitaria y los sectores poblacionales que participan o interaccionan en la actividad extensionista. Por ello, los criterios de medida o indicadores que se empleen deben orientarse a constatar el nivel de satisfacción de los beneficiarios, de solución de sus problemas o necesidades como punto de partida del proceso de extensión universitaria. El control de gestión de la extensión debe tener un alto componente participativo y para ello debe basarse en técnicas que lo propicien.

En los niveles más operativos el control se facilita desde la definición de los indicadores de evaluación de cada uno de los programas y proyectos, los cuales tienen que cumplir los requerimientos establecidos para su funcionamiento que son

los que permiten realizar las evaluaciones de diseño, de proceso y de resultado, permitiendo una retroalimentación sistemática a los equipos gestores y sus responsables.

El resultado del control integrado de la función de extensión permitirá constatar, valorar y evaluar el grado de relevancia (impacto y pertinencia) alcanzado como resultado de la relación de la necesidad social y el proceso extensionista, o sea, cómo la universidad influye en el medio y la influencia de este en la institución de educación superior, a partir de que esta lo refleje y se prepare para dar respuesta y solución a los problemas.

En resumen, el control de gestión de la extensión universitaria deberá constatar integralmente la calidad de los resultados en correspondencia con los objetivos (efectividad), el uso adecuado y del modo más racional de los recursos (eficiencia) y la satisfacción de las necesidades de los beneficiarios (eficacia); mediante el seguimiento y monitoreo de las acciones, el control de la marcha del proceso y el control de los resultados.

El trabajo sociocultural favorece que el control se desarrolle de forma adecuada mediante la presencia activa de los integrantes de la comunidad intra y extrauniversitaria en los diferentes momentos del proceso y la valoración sistemática de en qué medida las acciones previstas responden a las necesidades de los implicados, en correspondencia con los principios de la promoción cultural.

2.3.1.2. Dimensión tecnológica del trabajo sociocultural universitario.

La dimensión tecnológica de la gestión del proceso extensionista se estructura a partir de la promoción sociocultural, entendida como un “sistema de acciones integradas de forma coherente, para impulsar cada una de las fases del ciclo reproductivo de la cultura (creación, conservación, difusión, percepción) con el objetivo de alcanzar las metas del desarrollo cultural” (31)

La promoción sociocultural como dimensión tecnológica de la gestión aporta una nueva cualidad a este proceso, ya que la tecnología, al decir de Castro Díaz- Balart (2001), puede ser entendida como el “conjunto de conocimientos e información propios de una actividad que pueden ser utilizados en forma sistemática para el diseño, desarrollo, fabricación, y comercialización de productos o la prestación de

servicios, incluyendo la aplicación adecuada de las técnicas asociadas a la gestión global". (32) Este concepto evidencia su condición de proceso social, de práctica que integra factores psicológicos, sociales, económicos, políticos, culturales; siempre influidos por intereses y valores de su ecosistema, que contribuye a conformarlo y es a su vez conformado por él.

Por otro lado, si es concebida desde la faceta del desarrollo cultural, puede ser considerada como promoción del desarrollo humano, en tanto tributa a elevar al hombre a una posición cualitativamente superior mediante su actividad consciente dirigida al desarrollo.

Según Vargas Alfaro (1999) la promoción sociocultural constituye una metodología idónea para la acción social cuando se concibe en el marco de la dimensión cultural del desarrollo; en función de favorecer el diálogo interdisciplinario y conceder espacios de encuentro entre los distintos saberes; propiciar el acceso consciente a los procesos y auspiciar el desarrollo de éstos a partir del carácter diferencial.

Este conjunto de acciones, actividades, prácticas y técnicas se dirigen a estimular y dinamizar las iniciativas y la participación activa de individuos y grupos para desarrollar sus potencialidades de creación y expresión cultural, por lo que se encarga de poner en movimiento un proceso a través del cual se crean condiciones para que los grupos y las comunidades encuentren sus propias respuestas y expresen su sentido de identidad. Es también una acción basada en la convicción de la capacidad existente en los conglomerados humanos para desarrollar sus manifestaciones socioculturales y proteger su identidad, sin paternalismos, asistencialismos, ni imposiciones.

Es ante todo, un elemento dinamizador de los recursos culturales, entendiendo estos tal como los define Bonfill Batalla (1985) como todos los elementos de una cultura que es necesario poner en juego para definir un propósito cultural y alcanzarlo. Cualquier proyecto sea cual sea su naturaleza, exige que se cumplan una serie de condiciones, que no son más que los recursos culturales puestos en acción. Estos intervienen desde la definición misma del proyecto: para identificar un problema o definir una aspiración es necesario hacer intervenir conocimientos, valores, formas de comunicación, códigos comunes para el intercambio de ideas y opiniones, emociones y aspiraciones compartidas; todo esto son recursos culturales. Para instrumentar las acciones que permitan convertirlo en realidad, será necesario

poner en juego otros recursos culturales adecuados para ese fin específico sean estos: materiales, demográficos, de organización, de conocimiento, simbólicos y de comunicación, o emotivos subjetivos.

Otros autores le confieren además grandes potencialidades en la generación y/o recuperación de espacios de expresión, participación y organización social, desde la actuación consciente de los individuos.

De lo anterior se deriva que la promoción sociocultural se asienta en dos principios esenciales: la identidad y la participación.

La identidad es según Zamora Fernández (1994) el “sentido que un colectivo humano tiene de su ser” (33) y al decir de García Alonso y Baeza Martín (1996) es “la producción de respuestas y valores que, como heredero y transmisor, actor y autor de su cultura, éste realiza en un contexto histórico dado como consecuencia del principio sociopsicológico de diferenciación-identificación en relación con otro(s) grupo(s) o sujeto(s) culturalmente definido(s).” (34)

La identidad cultural, es el punto esencial de la compleja interacción social en condiciones espacio-temporales específicas, cuyos valores y significados colectivamente construidos, no constituyen un conjunto homogéneamente aceptado.

La identidad se manifiesta como condición y proceso vinculado a la herencia natural, histórico-social y a la experiencia vivencial de cada individuo y grupo, única e irrepetible por su singularidad. Esta se perfila y enriquece en el decursar de la vida social, se afianza en el curso de las relaciones en cada contexto, y se desarrolla a la vez como elemento de unidad y diferenciación.

Las diferentes aproximaciones a la problemática de la participación favorecen desde diferentes orientaciones, la importancia de:

- el carácter procesal
- el carácter formativo.
- la posibilidad de decidir bien consustancialmente.
- el acceso y distribución del saber.

La participación como principio de la promoción supone una postura y una acción dirigida a un fin, y su puesta en marcha imbrica determinados procesos psicológicos

y sociales en los que las necesidades significativas ocupan un lugar jerárquico. Como proceso social, su evolución y formas de manifestación están influenciadas y determinadas por un grupo de factores económicos, político-sociales, históricos y culturales.

Participar significa una relación específica con esa cultura, y en tanto la cultura es un fenómeno colectivo y no individual, significa también tener una relación específica con la colectividad, el grupo que es portador histórico de una cultura, y es capaz de decidir sobre los elementos que constituyen esa cultura, sobre sus recursos culturales.

La participación es una habilidad que se aprende, perfecciona y facilita a través de tres procesos básicos: el conocimiento de la realidad, la comunicación eficiente y la educación y tiene en todos los casos un común denominador: los problemas concretos que afectan a individuos, grupos y comunidades.

Propiciar la participación de los distintos actores sociales, partiendo del referente sociocultural, el papel activo y consciente de los sujetos en la identificación y abordaje de sus problemas y la potenciación de sus recursos materiales y humanos, son tareas que demandan la conciliación y adecuación entre los diferentes organismos desde los niveles de base.

La promoción sociocultural se fundamenta en las leyes de la dialéctica, en tanto parte de reconocer el papel transformador del conocimiento científico, la relevancia de la práctica como fuente y criterio de ese conocimiento y del convencimiento de que los procesos socioculturales se desarrollan a través de una serie ininterrumpida y progresiva de cambios cuantitativos y cualitativos como fruto de la oposición dialéctica entre contrarios y de la permanente síntesis sociocultural.

Su objetivo esencial es contribuir a la transformación de dicho entorno, desde su conocimiento, la preparación para producir el cambio y la participación activa en su transfiguración.

Se sustenta además en los métodos de la acción o el trabajo social, reconocidos también como estructura básica de procedimiento, que consiste en:

- El estudio de la realidad, de sus problemas, necesidades, recursos y conflictos.
- La programación de actividades

- La acción conducida de manera racional
- La evaluación de lo realizado o de lo que se está realizando.

Se vale también de procedimientos específicos, para los que se auxilia de la Psicología, la Pedagogía y la Sociología a fin de propiciar en los grupos y personas la motivación, la formación y la organización requerida para el logro de los objetivos propuestos. De esta forma articula la tríada “querer-saber-poder” donde se materializa la fusión de lo afectivo, lo conceptual y lo operativo, como sustento de la participación en el ámbito grupal.

Además se apoya de manera directa en la Comunicación, en tanto pone en funcionamiento sus técnicas para potenciar el diálogo de saberes entre los integrantes de la comunidad universitaria y la sociedad, desde la perspectiva de dos receptores-emisores en igualdad de posibilidades de encuentro y con mensajes de similar significación. Toda acción de extensión es o implica una comunicación con la sociedad, en la que la Universidad se posiciona, habla, construye relaciones y representaciones, ubica y se ubica frente a los diferentes sectores de la sociedad con los que interactúa.

Entendemos la comunicación como el modo de producir y poner en circulación significaciones, socialmente construidas y estrechamente ligadas a la posición que los interlocutores ocupen en la relación que establecen. Toda actividad de extensión implica una perspectiva comunicacional, no sólo en sus aspectos difusionistas sino, en la riqueza y significatividad que tiene como ámbito/dimensión que instruye-construye-modifica representaciones y relaciones sociales diversas, haciendo ininteligibles ciertas prácticas y poniendo en circulación determinados sentidos.

En este sentido, la extensión ha de ser el espacio, el ambiente y el lenguaje para la comunicación entre la universidad y la sociedad, así como entre los universitarios, un espacio común, necesario para el enriquecimiento del saber, el disfrute y la crítica de la cultura en sus manifestaciones éticas, materiales, estéticas, científicas y tecnológicas.

Visto así, la dimensión administrativa del trabajo sociocultural universitario, aporta el elemento objetivo, expresado en la materialización de las funciones de dirección, pero vistas desde el proceso extensionista con sus leyes, principios, componentes y relaciones; en tanto la dimensión tecnológica, la promoción sociocultural desde sus

principios y técnicas, proporciona lo subjetivo, posibilitando que se de la intención, la creatividad, la experiencia, la iniciativa de los sujetos que intervienen para aplicar las funciones de la dirección a las características específicas del proceso extensionista, a partir de la síntesis de dichas funciones con las técnicas de trabajo social.

La relación dialéctica de lo objetivo y lo subjetivo en la gestión del proceso extensionista permite que este adquiera su verdadero valor y efectividad, pues al basarse lo subjetivo en lo objetivo forma con él una unidad lógica orientada a un fin determinado, en este caso el desarrollo sociocultural de nuestro país. Por consiguiente no puede concebirse el trabajo sociocultural universitario, al margen de estas dimensiones ni desde la sobrevaloración de una de ellas, pues es realmente en su unidad que se materializa la acción de los colectivos para potenciar el desarrollo de este proceso universitario.

La evaluación de la relación entre la dimensión administrativa y tecnológica del trabajo sociocultural universitario, nos permite poner de manifiesto las propiedades que son inherentes a cada una de ellas. En la dimensión administrativa se manifiestan las propiedades de eficacia, efectividad y eficiencia del proceso extensionista, en tanto en la dimensión tecnológica se revelan las propiedades de pertinencia, trascendencia, adecuación e impacto propias de esta labor.

No obstante, para poder instrumentar el modelo resulta esencial revelar los componentes y características del trabajo sociocultural en los diferentes niveles, en función de definir la relación entre ellos y estructurar un modelo que conformará las bases para la adecuada dirección del proceso extensionista.

2.4. El trabajo sociocultural universitario a nivel de universidad, facultades, departamentos (docentes y no docentes) y año académico. Relación entre estos niveles.

Los niveles constituyen eslabones de un proceso, por lo que guardan correspondencia entre unos y otros, se derivan e integran de acuerdo con su carácter ascendente o descendente. El trabajo sociocultural se desarrolla en cuatro niveles básicos, declarados de ésta forma por su relación con el proceso mismo, que son los niveles de universidad, facultad, departamento y año académico, los cuales intervienen de manera directa en el cumplimiento de esta función de la Universidad.

Delimitar de manera acertada esta relación resulta vital para la puesta en marcha del modelo, sobre todo si tenemos en cuenta que el diagnóstico realizado arrojó serias limitaciones en su actuación dentro del proceso extensionista (fundamentalmente en los niveles de facultad, departamento y año académico), por lo que de su funcionamiento adecuado depende la implicación activa de todos los actores sociales en su desarrollo.

2.4.1. La Universidad. Su función en el trabajo sociocultural.

En la Universidad, se implementa el primer nivel de desarrollo del trabajo sociocultural, y de hecho se produce la interacción más dinámica y global entre la institución en su conjunto y la totalidad de instituciones y organizaciones sociales, estatales y entidades que de una forma u otra conforman el espectro de la sociedad pinareña y nacional e internacional. En particular, resulta vital el vínculo que se establece a este nivel con el Ministerio de Educación Superior, en tanto como entidad encargada de la dirección administrativa y metodológica de la actividad de los Centros, de él dimanar las políticas esenciales que impactan la planeación estratégica de la Universidad.

Como espacio corporativo y colegiado, en este nivel se manifiestan todos los componentes y relaciones del trabajo sociocultural universitario, tanto en la dimensión administrativa como tecnológica, resultando vital por cuanto desde él se define el estilo de dirección a implementar para su desarrollo, así como se marcan las pautas para el sistema de relaciones a establecer con los restantes niveles del proceso, donde el vínculo entre la comunidad universitaria y los restantes actores sociales se propicia de manera más directa.

En este nivel la labor esencial se centra en garantizar que desde la planeación estratégica y la definición de objetivos se marque de manera acertada la contribución real que la universidad va a realizar al desarrollo cultural del territorio, cómo la extensión se interrelacionará con los restantes procesos universitarios a los efectos de tributar a la formación integral del profesional revolucionario, y cómo tributará al desarrollo personal de los restantes integrantes de la comunidad universitaria y extrauniversitaria. Así mismo, es desde este nivel que se establecen las pautas para la actuación de las Facultades, departamentos y años académicos, pues el proceso de planeación estratégica en sí mismo es un proceso participativo, reflexivo y político, descendente y ascendente, por lo que reúne las condiciones

para contribuir a crear el clima necesario en el colectivo universitario e implicar a todos sus integrantes en el cambio que es necesario producir.

A nivel de la Universidad, la existencia del Consejo Asesor de Extensión Universitaria resulta otro elemento esencial para potenciar el resultado esperado y dar solución al problema planteado, pues si bien es un órgano de Comité cuya función no es administrativa sino asesora, se convierte en un espacio colegiado para definir y clarificar políticas, asesorar procesos y proponer alternativas de solución a los problemas que se presenten en su gestión, a cualquiera de los niveles, y por su composición garantiza una fuerza comprometida con el cambio a que se aspira. Su contribución fundamental está en la dimensión tecnológica, sirviendo de contrapartida a la Dirección de Extensión Universitaria, en tanto elemento esencial de la dimensión administrativa a este nivel.

De tal manera, en la relación entre el Consejo Asesor y la Dirección de Extensión a este nivel se crean las condiciones para un flujo adecuado entre las dos dimensiones del trabajo sociocultural universitario, lo que debe quedar explícito en el Programa de Extensión Universitaria contribuyendo a garantizar que las peculiaridades de la gestión de este proceso se manifiesten desde este nivel y estableciendo los mecanismos para controlar que esta relación fluya de manera orgánica en los demás niveles. Dicho Programa establece las líneas programáticas, derivadas de la Estrategia Maestra y las metas esenciales a cumplir por la Universidad en el período fijado, así como los indicadores que permitirán su evaluación y explicita el modelo de extensión asumido por la institución.

En este sentido la estructuración de este nivel resulta esencial para el funcionamiento del modelo, sin que se produzcan solapamientos con las funciones de los demás niveles.

2.4.2. Las facultades. Su función en el trabajo sociocultural.

En este segundo nivel se manifiestan también funciones y relaciones esenciales para la implantación del modelo, y se manifiestan los componentes y relaciones del trabajo sociocultural universitario tanto en su dimensión administrativa desde el cumplimiento de las funciones de dirección como en la dimensión tecnológica, a partir de la aplicación de los principios, métodos y técnicas de la promoción cultural. Adquiere matices diferenciados en cada una de las facultades por la naturaleza

misma de su acción, las exigencias del modelo del profesional y la misión que cada una de ellas cumple en la Universidad.

Las facultades parten de la planeación estratégica modelada desde este nivel, teniendo en cuenta las Áreas de Resultados Claves y los Objetivos Estratégicos de la Universidad y el Programa de Extensión Universitaria diseñado en el nivel precedente, pero tomando como punto de partida el modelo del profesional, los planes y programas de estudio, los diagnósticos realizados sobre la formación de los profesionales de las diferentes carreras que lo integran y otros estudios que aporten elementos valiosos para la determinación de las principales necesidades que desde un concepto amplio de cultura pueden ser resueltas desde ese nivel en el entorno intra y extrauniversitario. En el mismo se manifiesta una participación más amplia a partir de la representación en los Consejos de Facultad de delegados de los diferentes carreras, departamentos y organizaciones políticas y de masa, potenciando un espectro más amplio.

La facultad está llamada a garantizar una definición precisa de lo que se pretende lograr en la formación integral del profesional desde la perspectiva del proceso extensionista y en particular desde la integración de los tres procesos sustantivos, y de cómo articulará los vínculos con el entorno comunitario, potenciando que las formas organizativas que se adopten sean expresión de su identidad propia.

En este nivel se revela tanto la estructura formal como la matricial, en tanto los equipos de proyectos podrán estar conformados por personal perteneciente a una misma área o por todos aquellos que puedan aportar a la solución del problema identificado, sin seguir la estructura formal, por lo que la interacción con la Dirección de Extensión Universitaria y el Consejo Asesor de Extensión Universitaria resulta fundamental a los efectos de garantizar la comunicación efectiva entre todos los integrantes de la comunidad universitaria y brindarles el asesoramiento metodológico y el apoyo material y metodológico requerido para su adecuado funcionamiento. La definición de los jefes de proyectos que podrán coincidir o no con la designación formal, será vital para asegurar el logro de los objetivos propuestos.

De tal manera, también en este nivel puede quedar resuelta la contradicción entre ambas dimensiones, garantizando que se expresen las características de la extensión como función y su condición de proceso y se garantice esta relación con carácter de ley.

2.4.3. Los departamentos. Su función en el trabajo sociocultural.

En este tercer nivel se manifiestan también funciones y relaciones esenciales para la implantación del modelo, así como los componentes y relaciones del trabajo sociocultural universitario tanto en su dimensión administrativa desde el cumplimiento de las funciones de dirección como en la dimensión tecnológica, a partir de la aplicación de los principios, métodos y técnicas de la promoción cultural. Adquiere matices diferenciados en los departamentos docentes y no docentes, por la naturaleza misma de su acción y la misión que cada uno de ellos cumple en la Universidad.

Los departamentos docentes (sean departamentos carrera o básicos) se eslabonan en este nivel, desde la subordinación a la facultad, pero materializan desde la participación activa de sus miembros su implicación en el proceso extensionista. Se nutren de las fuentes ya citadas, de la información derivada de los diagnósticos propios de las carreras y disciplinas, de sus resultados de investigación y de la que se obtiene a través de la interacción con el entorno en el que interactúan, tanto al interior de la Universidad como fuera de ella, por lo que se garantiza una mayor precisión de las necesidades sentidas y un mayor compromiso e interés por adoptar las formas organizativas que tributen a la formación integral del profesional y a la solución de las necesidades del entorno.

De singular importancia se revela esta relación en los departamentos carrera, por su vínculo directo con los modos de actuación del profesional, para sugerir alternativas de proyecto que tributen directamente a este empeño, a la formación de los restantes profesionales de la universidad y a la solución de otros problemas del entorno. En este sentido resulta trascendental el papel de las disciplinas principales integradoras, por su lugar en la dirección del proceso formativo, que se vería complementado de manera esencial con una adecuada implicación en el proceso extensionista.

Los departamentos no docentes, también son vitales en este nivel intermedio de funcionamiento del modelo, por cuanto atesoran una parte esencial de la cultura de la Universidad y en sus recursos humanos se acumula un importante potencial esencial para el objetivo propuesto, y según se reveló en el diagnóstico realizado, no asocian su labor a este proceso. Su función esencial radica en determinar aquellas

necesidades sentidas de la comunidad intra y extrauniversitaria que pueden ser resueltas desde su área de competencia para definir, partiendo de la información derivada de los diagnósticos particulares, su implicación en el proceso extensionista. La relevancia y alcance de sus acciones estará determinada en consecuencia por la preparación de sus recursos humanos y la disposición al cambio que se materialice en estos colectivos.

En este nivel también se revela tanto la estructura formal como la matricial, en tanto los equipos de proyectos podrán estar conformados por personal perteneciente a una misma área o por todos aquellos que puedan aportar a la solución del problema identificado, sin seguir la estructura formal, por lo que la interacción con la Dirección de Extensión Universitaria y el Consejo Asesor de Extensión Universitaria resulta fundamental a los efectos de garantizar la comunicación efectiva entre todos los integrantes de la comunidad universitaria y brindarles el asesoramiento metodológico y el apoyo material requerido para su adecuado funcionamiento. La definición de los jefes de proyectos que podrán coincidir o no con la designación formal, será vital para asegurar el logro de los objetivos propuestos.

De tal manera, también en este nivel puede hallar solución la contradicción entre ambas dimensiones, garantizando que se expresen las características de la extensión como función y su condición de proceso y se garantice esta relación con carácter de ley.

2.4.4. El año académico. Su función en el trabajo sociocultural

El año académico resulta esencial en la implementación del modelo, de igual manera materializa los componentes y relaciones, pero desde una base de participación más amplia lo que hace que la perspectiva se amplíe y que exista un mayor caudal creativo puesto en función de los objetivos propuestos. Es un espacio de relación más íntimo y cotidiano entre docentes y estudiantes, y donde las estructuras de base de las organizaciones juveniles y estudiantiles, son una fuerza vitalizadora para impulsar el desarrollo de estas acciones. En tal sentido la confluencia de docentes de diferentes disciplinas y asignaturas con los estudiantes, el cúmulo de vivencias que atesoran en su vínculo directo con el entorno intra y extrauniversitario y la existencia del objetivo del año al que todos deben tributar, constituyen elementos favorecedores para su implicación en el trabajo sociocultural universitario.

Su encargo radica en garantizar un enfoque multidisciplinario en la solución de los problemas identificados como necesidades sentidas del propio colectivo o de otros colectivos de la universidad o de fuera de ella, materializando una estrecha relación entre los tres procesos sustantivos, en función de incentivar la formación del educando desde una perspectiva cívica y de vocación social, irrenunciable en el contexto formativo de nuestro país y de contribuir a la solución de necesidades sentidas de la comunidad. De tal manera se potencia el desarrollo de las capacidades axiológicas, y la formación de convicciones esenciales para su desempeño profesional.

Junto a sus profesores, quienes juegan un importante papel dinamizador, los estudiantes en este contexto asumen un protagonismo directo, potenciándose la acción colectiva, un campo de relaciones más sólido entre los procesos universitarios, lo cual tributa directamente al desarrollo personal de profesores y estudiantes, con una sólida unidad de lo educativo y lo instructivo.

La implementación del modelo a este nivel, tendría una influencia particularmente importante en la materialización de los Proyectos Educativos, cuya dimensión extensionista, tal y como se refleja en el diagnóstico refleja serias limitaciones, y que desde esta perspectiva contaría con un potencial mucho más rico, desde la determinación de los problemas hasta su evaluación.

2.4.5. Relaciones entre los diferentes niveles del trabajo sociocultural universitario.

A través del análisis realizado, se puede observar que estos cuatro niveles vinculados al desarrollo del proceso extensionista, tienen una estrecha relación, un encargo bien marcado desde su objetivo y contenidos diferentes, pero complementarios entre sí, por cuanto en la misma medida que se transita desde los eslabones superiores a los inferiores se logra una mayor concreción de las acciones y se amplía la participación, elemento vital en el trabajo sociocultural universitario. En este caso puede definirse que entre la Universidad, las facultades, los departamentos y el año académico se da una relación dialéctica en el trabajo sociocultural por cuanto si bien la Universidad tiene la función de optimizar el proceso extensionista desde la perspectiva global de la institución y articularlo desde las exigencias del entorno para la contribución al desarrollo cultural de la sociedad

pinareña y nacional, las facultades buscan la excelencia desde las exigencias del Modelo del Profesional y del entorno, en tanto los departamentos trabajan en función de las necesidades específicas de cada carrera y disciplina y de su entorno inmediato, fomentando la promoción de la cultura de acuerdo a dichas necesidades y/o en el caso de los departamentos no docentes desde la perspectiva de sus áreas de actuación; en tanto el año académico totaliza el trabajo de la Universidad, la facultad y el departamento al conciliar desde los intereses de este colectivo los elementos esenciales que tributen a la integración de los procesos universitarios y al desarrollo personal de los estudiantes con un fuerte componente axiológico y desde acciones más directas que se materializan en el Proyecto Educativo de la Brigada.

Al tener en cuenta las funciones de cada uno de estos niveles en el trabajo sociocultural, resulta evidente la fuerza con que se manifiestan las dos dimensiones del trabajo sociocultural universitario, demostrándose la importancia de potenciar la dimensión tecnológica como elemento que posibilita que afloren las peculiaridades de esta labor desde su metodología y sus principios, manifestando las relaciones subjetivas de su dirección y coadyuvando al desarrollo más orgánico de la dimensión administrativa.

Estas relaciones nos permiten definir que el trabajo sociocultural universitario deberá resultar la vía imprescindible de optimización del proceso extensionista, posibilitando el intercambio de experiencias entre los docentes y trabajadores y facilitando los ajustes y adecuaciones que resulten necesarias para el logro de los objetivos propuestos, contando con la activa participación de los estudiantes y de los líderes comunitarios en los diferentes niveles estructurales de este.

De igual manera, la aplicación del modelo de trabajo sociocultural universitario tributa de manera directa a la interrelación entre los tres procesos universitarios, al garantizar la gestión eficaz y eficiente del proceso extensionista desde la relación armónica de las dos dimensiones del trabajo sociocultural universitario y desde una metodología propia: la promoción cultural, lo que le permite actuar en igualdad de condiciones con los restantes procesos y tributar de manera directa al encargo social de la Universidad. Además favorece una mejor determinación de los problemas y necesidades presentes en los restantes procesos que pueden ser resueltos a través de la extensión, una planificación mejor estructurada, una organización más adecuada para facilitar el flujo de comunicación entre los dispositivos de los diferentes niveles y un control y monitoreo sistemático de la

solución de estos problemas; con lo que es posible tributar de manera más dinámica a la elevación de la calidad de vida de la comunidad intra y extrauniversitaria.

Todo el análisis realizado hasta aquí nos lleva a comprender que para poder aplicar el modelo planteado en la Universidad, estableciendo relaciones adecuadas entre los diferentes niveles resulta imprescindible crear un adecuado clima institucional, que favorezca en general el trabajo sociocultural y en particular el trabajo de promoción sociocultural que dimana de la Universidad. En este sentido el elemento preparación resulta una variable esencial, pues sólo desde el conocimiento de los referentes teóricos y metodológicos de la extensión y de su metodología se podrá producir el cambio que los imperativos sociales plantean a este proceso y a la institución.

2.5. La preparación de los integrantes de la comunidad intra y extrauniversitaria para enfrentar las tareas socioculturales del proceso extensionista.

Para el desarrollo del proceso extensionista en la Universidad, no es posible contar solamente con los conocimientos y experiencias acumulados hasta el presente, resulta esencial que los recursos humanos involucrados en su desarrollo manifiesten una alta disposición al cambio desde el dominio de los referentes conceptuales y el desarrollo de las habilidades fundamentales, como vías para obtener los recursos que le permitan responder a las demandas sociales que ratifican la pertinencia de nuestras instituciones universitarias, es decir su capacidad de respuesta a las necesidades sociales.

Desde una perspectiva de transformación el proceso de preparación de la comunidad intra y extrauniversitaria, supone integrar una propuesta diferenciada para cada una de las figuras participantes, lo que deberá expresarse en un Programa de Capacitación Integral.

El Programa de Capacitación Integral que proponemos se asienta en las tendencias modernas de capacitación, en la pedagogía de adultos y la educación permanente. Desde esta perspectiva, las regularidades que caracterizarán el Programa serán las siguientes:

- El programa abarcará a toda la comunidad universitaria (directivos, docentes, trabajadores y estudiantes) y a algunos miembros de la comunidad extrauniversitaria. Incluirá acciones particulares dirigidas a líderes de programas y proyectos extensionistas desde los colectivos de carrera, departamentos y años, las áreas centrales y las brigadas estudiantiles de la FEU. Serán objeto de atención particular los promotores de las instituciones culturales universitarias, así como los líderes comunitarios y promotores socioculturales que desde sus ámbitos de actuación establezcan relaciones de proyecto con diferentes áreas de la Universidad.
- El problema a resolver con la capacitación se conciliará teniendo en cuenta la proyección estratégica que se explicita en la Estrategia Maestra de Extensión Universitaria, con los intereses individuales de los participantes y del grupo en cuestión.
- Su contenido se estructura en esta fase inicial en función de lograr la socialización de los referentes teóricos y metodológicos de la extensión y en particular de su gestión, atendiendo a las necesidades de aprendizaje de los diferentes implicados, en función de lograr la comprensión de la condición de proceso formativo de la extensión en la universidad, el desarrollo de las habilidades esenciales y la apropiación de los significados.
- Se empleará todo el espectro de métodos activos y problémicos, potenciando el intercambio entre los facilitadores del proceso y los participantes, con predominio de espacios de reflexión para el análisis de los problemas y la búsqueda de soluciones.
- Su concepción flexible, permitirá combinar las diferentes formas de capacitación: cursos, talleres, entrenamientos, conferencias y diplomado, en dependencia de los objetivos que pretendemos alcanzar con cada grupo social de la comunidad universitaria y extrauniversitaria.
- Las formas y métodos empleados en el desarrollo del programa deberán potenciar el estímulo a la autoformación y la búsqueda permanente de nuevas fórmulas que les permitan resolver los problemas que se les presentan en su actuación cotidiana.
- Se emplearán como medios de este programa todos los materiales científicos que se disponen y otros que serán elaborados por los integrantes del claustro, así como los propios proyectos de los participantes fuente esencial para el debate. Se tendrá en cuenta además el uso de medios audiovisuales tales como videos, retroproyector, y computadoras.

- La evaluación atenderá a la solución de una problemática del radio de acción de los participantes, de manera que su socialización amplíe el espectro de todos.
- El claustro estará conformado inicialmente por docentes de la Universidad y otras instituciones del territorio, y se irá ampliando a partir de generar la formación de formadores en la propia dinámica de su aplicación.

Una descripción detallada del presente programa se encuentra en el Anexo No. 13 de la presente tesis.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO II

El desarrollo del trabajo nos ha permitido construir nuestro modelo teórico para la gestión del proceso extensionista en la Universidad, cuyas bases teóricas fundamentales podemos concluir que son las siguientes:

1. La evaluación de las bases teóricas de la extensión universitaria nos permitió definir la prevalencia de tres concepciones que en mayor medida se manejan y aplican en las prácticas extensionistas: Modelo tradicional de extensión, modelo economicista y modelo de desarrollo integral; siendo este último el que resulta coherente con la política cultural y extensionista de nuestro país y desde cuyas bases estructuramos nuestro modelo de gestión.
2. La gestión del proceso extensionista por su naturaleza y características, revela la dialéctica de lo general, lo particular y lo específico. Desde lo general la extensión se articula coherentemente en la planeación estratégica universitaria y la dirección por objetivos, tributando a partir del trabajo sociocultural universitario a los valores compartidos de la universidad; en lo particular, desde su dimensión administrativa, asume las peculiaridades propias de la extensión y se mueve a partir de las funciones de dirección y en lo específico la gestión se materializa desde los métodos propios de la promoción sociocultural, definida como metodología de la extensión. La fundamentación de esta relación dialéctica en la gestión de la extensión, nos permite dotarla de peculiaridades propias, sin que pierda su lugar y esencia en la gestión universitaria.
3. El trabajo sociocultural universitario denota una marcada relación dialéctica entre sus dos dimensiones: la administrativa y la tecnológica, las que desde su comprensión e implementación permiten perfeccionar la labor extensionista de la universidad.

4. El trabajo sociocultural universitario se define aquí como **el proceso de gestión que desde los presupuestos de la Promoción Sociocultural resuelve en su desarrollo la contradicción entre la dimensión administrativa y tecnológica de dicho proceso, que permite a los integrantes de la comunidad intra y extrauniversitaria, optimizar y lograr los objetivos propuestos, con un mínimo de recursos, interactuando a partir de su carácter sistémico y de las Leyes de la Pedagogía en el entorno intra y extrauniversitaria para brindar la estrategia a seguir en la contribución universitaria al desarrollo sociocultural.**
5. El modelo se estructura desde el enfoque en sistema, considerando unas entradas, procesos y salidas, que en relación con el entorno y con la garantía de una retroalimentación sistemática, tributa al desarrollo cultural y a la elevación de la calidad de vida, desde la estructuración de programas, proyectos, actividades, acciones y tareas, los que interrelacionados tributan al cumplimiento de la Estrategia Maestra de extensión universitaria.
6. La nueva concepción de la gestión de la extensión universitaria como proceso requiere la combinación estructural de lo formal, con lo colegiado y lo matricial, potenciando las dos últimas por las posibilidades que brindan en función de lograr la participación activa de la comunidad universitaria en el desarrollo del proceso.
7. En el modelo se definen cuatro niveles esenciales, interrelacionados dialécticamente: la Universidad, las facultades, los departamentos y el año académico, cada uno de los cuales tiene una función bien delimitada, como garantía para que se expresen las características de la extensión como función y sus propiedades esenciales como proceso, de manera que desde esta relación, con carácter de ley, la extensión se pueda gestionar de manera eficaz y eficiente.

CAPÍTULO III. PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA PARA LA INTRODUCCIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE LA EXTENSIÓN UNIVERSITARIA EN LA UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO.

En este capítulo nos proponemos aplicar el modelo teórico a partir del diseño de una metodología para el desarrollo del trabajo sociocultural en los niveles de Universidad, facultades, departamentos y año académico, teniendo en cuenta las interrelaciones que en estos niveles se dan. De igual manera se exponen los resultados de la aplicación del método de criterio de expertos, a través del cual y mediante el intercambio con especialistas se pudo evaluar la propuesta realizada en el modelo y la metodología y su viabilidad para la Universidad de Pinar del Río.

3.1. Diseño de una metodología para el desarrollo del trabajo sociocultural en los diferentes niveles estructurales. Su significación.

La formulación de una metodología en estos niveles permite estructurar un programa general de acción y desplegar los esfuerzos y recursos para el logro de los objetivos del trabajo sociocultural en cada uno, de acuerdo con los enfoques señalados en el modelo teórico presentado. Al estructurarla debemos tener en cuenta:

- A.** Los problemas que deben resolver el trabajo sociocultural en cada nivel de acuerdo con la situación y necesidades que presentan y su relación con otros niveles.
- B.** Objetivos del trabajo sociocultural en estos niveles y su interrelación.
- C.** Despliegue de los recursos para alcanzarlo.
- D.** Políticas principales para usar estos recursos. Considerada desde la perspectiva de cómo emplear los recursos, fundamentalmente de carácter tecnológico y cumplir los objetivos para la toma de decisiones.

Esta metodología permite enlazar los objetivos de trabajo sociocultural en los niveles de Universidad, facultades, departamentos y año académico, lo que facilita darle dirección al modelo que hemos planteado en el orden teórico; y que a través de los pasos que proponemos facilitan el diseño de su posible implementación. A nuestro juicio en la puesta en práctica de la presente metodología en la Universidad, están llamados a jugar un papel esencial la Dirección de Extensión Universitaria y el Consejo Asesor de Extensión Universitaria, y de hecho la labor que desplieguen en

esta etapa puede ser decisiva para elevar su jerarquía y posibilidades de relación y coordinación.

3.1.1. Estudio diagnóstico de necesidades para el desarrollo del trabajo sociocultural universitario en los diferentes niveles.

Para implementar el modelo resulta imprescindible diagnosticar con precisión cuál es la situación que presenta el proceso extensionista y en particular el trabajo sociocultural universitario en cada uno de los niveles. En este sentido resulta vital determinar el impacto que este proceso está teniendo realmente en la formación integral del futuro profesional y en el cumplimiento del encargo social de la Universidad, desde las condiciones concretas en que ésta se efectúa a cada nivel, para tratar de adecuarlo a dichas condiciones. Por consiguiente, el rigor que logremos en la definición de las posibilidades y dificultades (debilidades y fortalezas) que se presentan para el impulso al trabajo sociocultural en cada nivel resulta esencial para el desarrollo de esta labor en tales condiciones. Esta valoración se corresponde de manera directa con una autoevaluación de cómo está marchando el proceso formativo en estos niveles.

El diagnóstico se desarrollará en tres fases y será desarrollado por los propios integrantes de cada uno de los colectivos implicados teniendo en cuenta los elementos esenciales siguientes:

1ra. Fase: Diagnosticar la situación del proceso extensionista en los diferentes niveles sobre la base de:

- Cumplimiento de la Estrategia Maestra para la Extensión Universitaria definida por la Universidad.
- Pertinencia y calidad del proceso extensionista que se ejecuta.
- Impacto del proceso extensionista en la formación integral del profesional (con énfasis en su incidencia en el desarrollo de las capacidades axiológicas que se pretenden formar desde el modelo del profesional) y en la propia formación y desarrollo de los restantes integrantes de la comunidad universitaria y extrauniversitaria.

Esta fase del diagnóstico puede ser cumplida mediante la aplicación de un conjunto de instrumentos que permitan la evaluación de estos tres parámetros, tales como: entrevistas a directivos, profesores, trabajadores, estudiantes y entidades claves

para el accionar del trabajo sociocultural universitario y revisión de documentos (informes de la evaluación de los objetivos a cada nivel y evaluación de los proyectos educativos de las brigadas).

El manejo de técnicas cualitativas, menos estructuradas, puede favorecer acercarnos a la percepción real, al “discurso” de los integrantes de la comunidad intra y extrauniversitaria, por lo que facilitaría el proceso en esta primera fase.

2da. Fase: Conocer los principales problemas que se presentan en la gestión del proceso extensionista en cada uno de los niveles:

- Definir si la gestión que se ejecuta por cada uno responde al objetivo del proceso extensionista.
- Delimitar cuáles son las debilidades que presenta la gestión en cada nivel.
- Determinar las expectativas de profesores, trabajadores, estudiantes y representantes de entidades significativas del entorno con el trabajo sociocultural.
- Evaluar el sistema de relaciones entre los diferentes niveles y de estos con las entidades del entorno.

Sugerimos que en esta fase se utilicen guías estructuradas de entrevista, adecuadas a cada nivel, así como entrevistas grupales con los diferentes grupos implicados.

3ra. Fase: Evaluación de los encargados de dirigir el trabajo sociocultural universitario en los diferentes niveles.

- Determinar si los encargados de dirigir el trabajo sociocultural a cada nivel, cuentan con la claridad tecnológica para hacerlo y establecer las relaciones con los restantes niveles y entidades implicadas en el proceso.
- Conocer la evaluación que hacen del trabajo sociocultural a cada nivel, de acuerdo a sus aspiraciones frente a la problemática de partida.

Consideramos favorable en esta fase el uso de técnicas tales como: entrevistas grupales o individuales a directivos, a los propios encargados de esta labor y a integrantes de las diferentes estructuras formales o matriciales existentes.

El diagnóstico cumple en este caso una doble función, por una parte facilita la definición del encargo de cada nivel o área particular en el trabajo sociocultural a partir de las posibilidades y limitaciones de su actuación presente, y la capacidad tecnológica real de los encargados de su desarrollo y por otro tributa a la toma de conciencia y compromiso de un alto número de implicados en su solución.

Los resultados del diagnóstico constituyen la base para la precisión del objetivo del trabajo sociocultural a cada nivel, partiendo de las posibilidades reales y los recursos humanos preparados con qué cuentan, así como para establecer las medidas que permitan la implementación del sistema de relaciones, imprescindible en una relación articulada de este cometido, momentos con los que cierra este paso.

3.1.2. Establecimiento de premisas para la consecución del trabajo sociocultural en los diferentes niveles.

El establecimiento de premisas para el desarrollo del trabajo sociocultural en los diferentes niveles, constituye un momento esencial en la implementación del modelo. Se encuentra asociado de manera directa a la creación del ambiente requerido, podemos llamarle también clima necesario, para ejecutar el mismo. Entre otras cuestiones se podrían tener en cuenta elementos asociados a:

- La claridad que tienen los diferentes colectivos en cuanto a su papel en el trabajo sociocultural universitario, al objetivo específico que le corresponde y al papel que deben jugar los restantes niveles.
- La valoración acerca del manejo de los referentes teóricos y prácticos del trabajo sociocultural universitario y de la capacidad para interrelacionarse con los demás colectivos definidos a ese nivel y en los restantes.
- Si los integrantes de la comunidad universitaria a cada nivel están conscientes y dispuestos a participar de manera activa, dinámica y creativa en la solución de las necesidades sentidas de la comunidad intra y extrauniversitaria y por consiguiente decididos a implicarse directamente en la gestión de este proceso, desde el respeto a la identidad de cada una de las comunidades implicadas y en principio desde la consideración de las necesidades de su propia comunidad.

Establecer estos supuestos de manera orgánica, resulta vital para la implementación del modelo, por cuanto es una condición imprescindible para alcanzar una adecuada coordinación entre todos los niveles, y lograr el engranaje deseado, ya que cada uno

de ellos se verá precisado a implementar este mismo cuerpo de premisas, aunque con las peculiaridades propias de cada colectivo.

La definición de estas premisas debe ser fruto de la construcción colectiva de los diferentes grupos implicados, brindando el sentido de actividad colectiva, que los haga madurar en función del trabajo grupal y en equipo propio de la extensión universitaria.

Esto permitirá que a cada nivel, se establezca un ambiente propicio que facilite no sólo el cumplimiento de las funciones de dirección: planeación, organización, ejecución y control (dimensión administrativa), sino que también contribuya a enriquecer la cultura extensionista de cada colectivo; a reforzar la integración entre los tres procesos sustantivos de la educación superior; a profundizar en los fundamentos de las capacidades axiológicas que pretendemos formar en los futuros profesionales y a clarificar los recursos con que contamos para desarrollar el trabajo sociocultural, entre otros.

3.1.3. Selección de las alternativas para desarrollar el trabajo sociocultural universitario.

Una vez definidos el encargo, los objetivos y las premisas para el trabajo sociocultural universitario, se precisa trabajar en la identificación y selección de las opciones más promisorias para su cumplimiento, determinando aquellas que nos permitan lograr los objetivos en el menor tiempo y con el empleo de una cantidad mínima de recursos.

Esta definición estructurada de manera coherente, influye por una parte en que cada nivel precise el papel y las acciones concretas a desarrollar dentro del proceso extensionista facilitando una real participación de todas las áreas de la Universidad en el mismo y por otro lado coadyuva a que se manifiesten las dos dimensiones del trabajo sociocultural (administrativa y tecnológica) con las peculiaridades que asumen a cada nivel.

La selección de estas alternativas permite determinar el curso de acción que se seguirá y concretar la participación real de cada uno de los implicados en el trabajo sociocultural universitario a partir de enunciar desde qué formas organizativas (Programas, proyectos, actividades, acciones y tareas) se insertarán en la labor

extensionista, teniendo en cuenta los referentes de la promoción cultural para una adecuada gestión tecnológica del proceso. Sobre esta base resulta posible estructurar el trabajo sociocultural universitario de cada nivel.

3.1.4. Elaboración de los programas, proyectos, actividades, acciones y tareas extensionistas.

En la elaboración de los programas, proyectos, acciones y tareas extensionistas se da una fuerte presencia de ambas dimensiones del trabajo sociocultural universitario, la tecnológica por cuanto supone poner en función la metodología propia de la extensión para el diseño de las diferentes formas organizativas y la administrativa en función de su correspondencia con los fundamentos de la planeación estratégica y la dirección por objetivos.

La definición a que se arrije en este momento estará en consonancia con el encargo, los objetivos, las premisas y las alternativas ya definidas; no sólo en cada nivel en particular, sino también en consonancia con las decisiones adoptadas en los niveles precedentes, y a partir de considerar un balance adecuado con las peculiaridades de cada nivel; dominar las características y potencialidades de cada una de las formas organizativas de la extensión y hacer un balance adecuado de los recursos disponibles. (Ver anexo No. 12)

3.1.5. Evaluación y seguimiento de los resultados alcanzados en el trabajo sociocultural universitario.

En este paso confluyen ambas dimensiones del trabajo sociocultural, al poner en práctica la metodología propia para la determinación de indicadores de evaluación definida por la promoción sociocultural para cada una de las formas organizativas, la retroalimentación necesaria para el diseño de nuevas formas y los mecanismos correctivos para lograr el cumplimiento de los objetivos previstos, así como para activar los mecanismos propios de la planeación estratégica y la dirección por objetivos para el control sistemático de lo planificado.

Como peculiaridad resalta en este paso, la necesidad de mantener un vínculo directo con los beneficiarios de la acción de manera que en esta relación se garantice que las acciones planificadas y ejecutadas respondan a las necesidades sentidas de estos grupos.

3.2. Implementación de una metodología para el desarrollo del trabajo sociocultural en los diferentes niveles. Acciones metodológicas.

Para lograr el desarrollo pleno del trabajo sociocultural universitario y alcanzar la excelencia en el proceso extensionista, no basta con diseñar una metodología clara y significativa, sino también es imprescindible implementarla, para que tribute a la solución de los problemas identificados.

Teniendo en cuenta el análisis derivado del diagnóstico efectuado y los aportes del modelo teórico, proponemos que en función de poner en funcionamiento la metodología planteada se realicen las acciones siguientes:

1. Comunicar los objetivos del trabajo sociocultural a todos los implicados en cada nivel.

La garantía de la participación plena de todos los actores del proceso extensionista en el trabajo sociocultural universitario está directamente relacionada con el grado de interiorización que se logre por cada uno de ellos de los objetivos a cumplir en cada nivel.

Si consideramos la importancia del trabajo grupal para la labor extensionista, se trata de que no se realice la información del objetivo como algo establecido e inmutable, sino que se produzca la deconstrucción y reconstrucción del objetivo propuesto por el equipo gestor de manera que a consecuencia de la reflexión y el debate colectivo surja un objetivo enriquecido y consciente de lo que corresponde al grupo y de las derivaciones e implicaciones que el mismo tiene para cada uno de los sujetos que intervendrán en su cumplimiento.

La iniciativa creadora de cada colectivo podrá generar otras alternativas útiles para este empeño socializador del objetivo de trabajo sociocultural en cada grupo implicado, de manera que desde su plena inserción se deriven las acciones pertinentes para su cumplimiento.

2. Desarrollar las premisas derivadas de los objetivos y que tributarán a la creación de un clima propicio para el desarrollo del trabajo sociocultural y a una valoración adecuada de las potencialidades reales de cada colectivo.

El equipo gestor deberá evaluar desde el conocimiento del grupo en cuestión, derivado de los resultados del diagnóstico, y a partir de la precisión de sus potencialidades y limitaciones, las acciones motivadoras que pueden conducir a estimular la participación de todos los implicados en la ejecución del trabajo sociocultural.

Otro aspecto esencial resulta de la definición y toma de conciencia acerca de las principales limitaciones que presenta cada uno de sus integrantes del colectivo en el dominio de los referentes teóricos y metodológicos de la extensión, de manera que se establezcan los compromisos necesarios para la incorporación a las diferentes acciones del Programa de Capacitación Integral.

De igual manera, la valoración del estado de las relaciones con colectivos del mismo nivel y de otros niveles para el desempeño del trabajo sociocultural y la claridad que se tenga acerca del papel que les corresponde en particular resulta importante para implementar la metodología.

3. Asegurar la correspondencia plena entre los objetivos antes mencionados y las formas organizativas que se decidan adoptar en función de los propósitos planteados.

A consecuencia de los resultados obtenidos en la acción anterior, los diferentes grupos y actores deben encontrarse en condiciones de decidir desde las ideas y objetivos definidos, cuáles serán las formas organizativas que respondan en mayor medida a los objetivos planteados.

En este sentido el dominio de los referentes teóricos y metodológicos resulta esencial a la hora de seleccionar las formas organizativas que serán adoptadas, partiendo de los objetivos definidos y del alcance que se propongan tener mediante el trabajo sociocultural.

4. Diseñar los mecanismos de control, evaluación y seguimiento de las diferentes formas organizativas adoptadas.

Teniendo en cuenta las peculiaridades de la promoción sociocultural como metodología de la extensión, los integrantes de los diferentes colectivos deberán definir en el proceso mismo de elaboración de las diferentes formas organizativas que adoptarán, los mecanismos de control, evaluación y seguimiento que dispondrán como garantía para poder adoptar las medidas correctivas que le permitan cumplir los objetivos y desarrollar un trabajo sociocultural universitario de calidad.

5. Diseñar programas de contingencia, teniendo en cuenta las particularidades del trabajo sociocultural universitario, en las que este factor es común, en función de que se puedan prever alternativas flexibles y viables que tributen al cumplimiento de los objetivos.

Las peculiaridades del trabajo sociocultural universitario, obligan debido a la gran concurrencia de factores internos y externos que pueden incidir en los resultados previstos, que cada uno de los colectivos prevean programas de contingencia con propuestas alternativas que favorezcan el cumplimiento de los objetivos.

6. Lograr para que la estructura de dirección se adecue a la ejecución de las acciones previstas, potenciando la combinación de lo formal con lo matricial y la estructura de comité.

Un elemento vital para el cambio que se prevé es la adopción de nuevas fórmulas estructurales para el funcionamiento de este proceso en la Universidad. A tales efectos resulta vital instrumentar el Consejo Asesor de Extensión Universitaria, a partir de definir la composición y funciones de sus miembros en el logro de los objetivos propuestos, garantizando desde este momento que las condiciones favorezcan un clima adecuado para las relaciones que deben establecerse entre éste órgano asesor y la estructura administrativa.

De igual manera resulta esencial instrumentar la estructura administrativa que posibilite desde los inicios una mayor jerarquía, representatividad y articulación de relaciones entre dicho comité y el área administrativa; así como una adecuada

delimitación de las funciones de ambas estructuras de manera que puedan establecer una relación armónica entre ellas y con los restantes niveles determinados.

La definición y puesta en marcha de la estructura matricial, constituye un elemento esencial dentro del conjunto de acciones llamados a intervenir en el trabajo sociocultural universitario. Por una parte vincula a un amplio conjunto de actores sociales, representativos de la comunidad intra y extrauniversitaria y por otra, significa un cambio en las maneras de hacer tradicionales y en el aporte a este proceso.

Resulta aconsejable que en un primer momento se trabaje en cada uno de los niveles, pero con mayor énfasis en los departamentos docentes y áreas no docentes y en los años académicos, en la conformación de los equipos de proyectos, actividades, acciones y tareas; cuidando que la misma se realice de manera gradual y buscando un equilibrio adecuado en la selección de los integrantes de cada uno de ellos, a partir de su preparación, potencialidades y disposición para la tarea.

En particular la selección de los jefes de cada uno de estos equipos, deberá partir ante todo del liderazgo y reconocimiento de que gocen en sus colectivos, considerando que el criterio referido a su preparación o dominio de los referentes teóricos y metodológicos para el trabajo sociocultural universitario no podrá seguirse con todo rigor en este primer momento, pero si su disposición a integrarse a las acciones de capacitación diseñadas.

7. Controlar sistemáticamente a través de los mecanismos derivados de la planeación estratégica y la dirección por objetivos o mediante diseños específicos de evaluación, si las acciones que se ejecuten producen resultados en el desarrollo del proceso extensionista.

En cada uno de los niveles del sistema, deberán establecerse de manera clara y precisa los mecanismos que permitan dar seguimiento global a los resultados que se van alcanzando a partir de la introducción del modelo, para en consonancia con los aciertos y limitaciones, proceder a establecer las correcciones necesarias que favorezcan el cumplimiento de los objetivos previstos.

8. Crear un clima favorable a la implementación de la metodología, en función de una mayor participación e implicación de los diversos colectivos y relación entre los diferentes niveles, a partir de la puesta en práctica del Programa de Capacitación Integral para la labor extensionista.

La creación de un clima favorable al trabajo sociocultural universitario, supone la implementación del Programa de Capacitación Integral diseñado, ya que el mismo desde sus regularidades favorece a partir del diseño flexible de sus acciones y su direccionamiento a la solución de los problemas, un espacio para la solución de los mismos, la coordinación entre todos los actores y niveles y el intercambio de experiencias.

El desarrollo de los propios talleres realizados durante la fase de diagnóstico, demostró que existe interés en los diferentes grupos entrevistados por profundizar en los referentes teóricos y metodológicos del trabajo sociocultural y por apropiarse de los elementos esenciales de la metodología propia de la extensión, lo que desde el diseño de capacitación previsto, permite augurar que puede tributar de manera directa a la creación del clima que se requiere para introducir el modelo.

3.3. Resultados obtenidos en la aplicación del Método Delphi para verificar la metodología diseñada y la factibilidad de su introducción en la Universidad de Pinar del Río.

La utilización del método Delphi en nuestra investigación tuvo como objetivo verificar en la metodología diseñada la importancia de cada uno de los pasos propuestos para la implementación de la propuesta, las relaciones que se establecen entre la metodología y los principios del modelo y la factibilidad de su introducción en la Universidad de Pinar del Río.

El Método Delphi fue creado por O. Helmer y N. Dalkey y fue inicialmente aplicado a un estudio provisional de la Rand Corporation en la década del 60 del pasado siglo, con el objetivo de elaborar pronósticos a largo plazo sobre posibles acontecimientos de diversas ramas de la ciencia, la técnica y la política.

Es considerado una parte de las interacciones de la universidad y la sociedad.

La extensión universitaria tiene como propósito promover cultura. (17)

La determinación de tales características nos permite comprender que la extensión como proceso de interacción humana redimensiona su consideración como resultado de la actividad y la comunicación. La extensión es actividad en tanto persigue como objetivo la transformación consciente del medio; de tal manera no solo contribuye a la transformación de los procesos en que interviene en la universidad, y de la universidad en sí misma, sino también a la transformación de la sociedad mediante su accionar en el desarrollo cultural.

Además, es comunicación en tanto mediante la interacción social, la extensión se realiza a través de símbolos y sistemas de mensajes. Esto permite el intercambio de información que hace consciente el proceso. En tal sentido, el desarrollo cultural es consecuencia también de la comunicación educativa de la cultura preservada y desarrollada.

Una segunda característica nos permite entender realmente la magnitud de la extensión universitaria, al tener en cuenta que cuando nos referimos a la comunidad la concebimos como “la agrupación organizada de personas que se perciben como unidad social, cuyos miembros participan de algún rasgo, algún rasgo, interés, elemento, objetivo o función común, vinculados en muchas ocasiones a problemas de la vida cotidiana; con conciencia de pertenencia cuyo grado varía, situadas en una determinada área geográfica en la cual la pluralidad de personas interacciona más intensamente entre sí que en otro contexto y comparten un cierto sistema de orientaciones valorativas que tienden a homogeneizar o regular de manera semejante su conducta. Forma parte de un contexto, de una organización social mayor y está atravesada por múltiples de *terminaciones institucionales* y de la sociedad en general” (18)

La definición acertada de la concepción de comunidad nos permite ratificar la perspectiva asumida por González **González (1996), que considera que desde la extensión no se trata sólo de desarrollar culturalmente a la comunidad extrauniversitaria, sino también a la comunidad intrauniversitaria, que tiene como tal sus propias necesidades, referida esta última no únicamente a estudiantes y**

profesores, sino a toda la población universitaria. Tanto la extensión intra como extrauniversitaria deben desarrollarse a la vez, aunque la primera ha de consolidarse para potenciar el desarrollo pleno de la segunda.

La tercera característica nos ubica en el plano **espacial de la extensión al demostrar** que la acción extensionista, aún cuando sea intra o extrauniversitaria, se puede desarrollar en escenarios dentro o fuera de la universidad, teniendo en cuenta donde cumple mejor sus propósitos.

Una determinación esencial se deriva de la definición de que el encargo social de la universidad no queda satisfecho solo con la creación y preservación de la cultura, es necesario **complementarlo** con la promoción de esta para **garantizar** la satisfacción de las necesidades crecientes de la colectividad humana y con ello propiciar su desarrollo cultural. Aquí radica esencialmente su carácter de función, en tanto expresa la cualidad externa de este proceso universitario, o sea, la extensión promueve la cultura de la sociedad en correspondencia con sus necesidades de desarrollo cultural, en función de tributar a la elevación de su nivel cultural.

La extensión universitaria es una manifestaciones de la relación dialéctica entre la Universidad y la Sociedad, se da en el vínculo, pero no en todo vínculo, sino aquel cuyo fin es la promoción de la cultura; es decir, en el que se establece la relación, entre la cultura y la elevación del nivel cultural de la sociedad en genera la través de la función extensionista. Así la promoción cultural en el ámbito universitario, en particular en la extensión, se asume como su metodología.

La definición de la promoción como metodología de la extensión universitaria constituye un elemento esencial para garantizar que la función extensionista pueda cumplirse y contribuir al cumplimiento de la misión de la universidad en su conjunto; a partir del desarrollo de acciones que se dirigen a la creación de valores culturales, la conservación de los valores creados, la difusión y el disfrute.

Sin embargo, tal consideración resultaría incompleta por cuanto la extensión no puede ser vista únicamente en sus cualidades externas fenoménicas, pues como parte de la institución social universidad debe ser abordada en su condición de proceso, en su relación más esencial, como la conategorías docentes principales de Profesor Titular o Auxiliar y el 62,5% tiene Categoría Científica de Doctor en Ciencias o grado académico de Master.

El análisis de la información ofrecida por los expertos respecto al nivel de importancia de los pasos de la metodología sometidos a su consideración y su vinculación con los principios del modelo de gestión de la extensión universitaria como proceso, así como la factibilidad de implementación de dicho modelo en la Universidad, revela los siguientes resultados:

FRECUENCIAS ABSOLUTAS:

Pasos para la Metodología	Imprescindible	Muy útil	Util	Poco importante	No importante	TOTAL
P-1	7	3	5	-	1	16
P-2	9	2	4	-	1	16
P-3	7	2	3	3	1	16
P-4	7	4	3	1	1	16

Una tabla con la valoración aportada por cada experto a cada uno de los indicadores puede ser vista en el anexo No. 16.

FRECUENCIAS ACUMULADAS:

	C-1	C-2	C-3	C-4	C-5
P-1	7	10	15	15	16
P-2	9	11	15	15	16
P-3	7	9	12	15	16
P-4	7	11	14	15	16

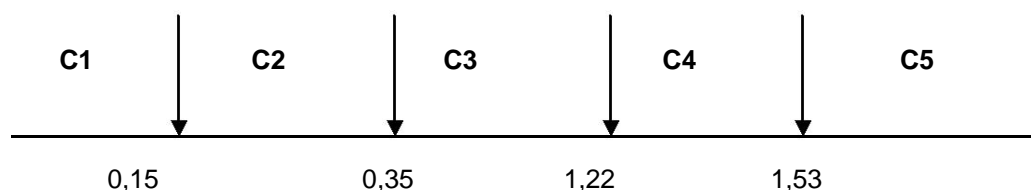
FRECUENCIAS RELATIVAS ACUMULADAS:

	C-1	C-2	C-3	C-4
P-1	0,4375	0,6250	0,9375	0,9375
P-2	0,5625	0,6875	0,9375	0,9375
P-3	0,4375	0,5625	0,7500	0,9375
P-4	0,4375	0,6875	0,8750	0,9375

IMAGEN DE FRECUENCIAS RELATIVAS ACUMULADAS POR LA INVERSA DE LA CURVA NORMAL:

	C-1	C-2	C-3	C-4	Suma	Promedio	N-P
P-1	0,15	0,31	1,53	1,53	3,52	0,88	-0,07
P-2	0,15	0,48	1,53	1,53	3,69	0,92	-0,11
P-3	0,15	0,15	0,67	1,53	2,5	0,62	0,19
P-4	0,15	0,48	1,15	1,53	3,31	0,82	-0,01
Puntos de corte.	0,15	0,355	1,22	1,53	13,02		

Los puntos de corte permite determinar la categoría de cada indicador según la opinión de los expertos consultados los que son ubicados en el gráfico siguiente:



Imprescindible	Muy útil	Util	Poco importante	No importante
0,15	0,35	1,22	1,53	

PASOS	CATEGORÍAS
1	Imprescindible
2	Imprescindible
3	Muy útil
4	Imprescindible

La consulta realizada permitió en primer lugar enriquecer la concepción teórica asumida y arribar a consenso respecto al nivel de importancia de los pasos previstos para la metodología de implementación del modelo propuesto, evaluar en qué medida dicha metodología es expresión de los principios del modelo, así como la factibilidad de implementación en el contexto de nuestra Universidad; favoreciendo la inclusión y modificación de los pasos dado el peso que los expertos le confieren en sus opiniones.

En la totalidad de los casos se reconoce la importancia de desarrollar la metodología como vía para la implementación del modelo en la Universidad y el valor de cada uno de los pasos previstos categorizados, a partir de la consulta, en los rangos de "Imprescindibles" y "Muy útiles", lo que evidencia el aporte concreto que cada uno de ellos puede realizar a la instrumentación del modelo, aún cuando son susceptibles de perfeccionarse.

Además, sugirió la inclusión de un nuevo paso dirigido a la evaluación y seguimiento de las formas organizativas diseñadas e implementadas, ya que si bien de hecho en cada una de estas formas está implícita la definición de la evaluación, la determinación de un paso específico para este aspecto supone que en la etapa de

implementación del modelo se refuerce el control y monitoreo de los programas, proyectos, actividades, acciones y tareas y su vínculo con los niveles de actuación del modelo en función de su tributo a la Estrategia Maestra de Extensión Universitaria

De igual manera, la totalidad de expertos considera que existe correspondencia entre la metodología y los principios y elementos esenciales del modelo, por cuanto la propuesta potencia desde sus enunciados la participación, capacidad de diálogo, creatividad y contextualización considerados como tales y toma en cuenta las particularidades de cada uno de los niveles y por ende de los dispositivos que lo integran, para establecer la coordinación y relación necesarias.

En respuesta a otro de los aspectos incluidos en el cuestionario, reconocen la factibilidad de implementación del modelo en la Universidad, siempre y cuando se desarrollen las acciones previstas para crear un clima favorable en la institución para la incorporación plena de los actores sociales en la gestión del proceso extensionista.

Los resultados obtenidos, los fundamentos teóricos asumidos y las exploraciones realizadas en la concepción extensionista vigente y en la práctica de los actores de la comunidad universitaria, permiten elaborar y enriquecer la concepción teórica y enriquecer el modelo teórico propuesto para gestionar de manera eficaz y eficiente el proceso de extensión universitaria, lo que resulta vital dado el lugar que están llamadas a jugar las universidades en la actual Batalla de Ideas.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO III

En este capítulo arribamos a las conclusiones siguientes:

- La demostración de que es posible establecer una relación entre el modelo propuesto y las posibilidades que este tiene de proyectar en la práctica una metodología para su implementación en el desarrollo del trabajo sociocultural universitario, en correspondencia con la relación entre los componentes en cada nivel y de estos entre sí, tributa directamente al redimensionamiento del proceso extensionista en la Universidad de Pinar del Río.
- La metodología propuesta para implementar el trabajo sociocultural en la Universidad de Pinar del Río transita por cinco pasos esenciales: diagnóstico, establecimiento de las premisas esenciales, selección de alternativas posibles,

elaboración de las diferentes formas organizativas y evaluación y seguimiento de su desarrollo; los que hacen factible la introducción del modelo propuesto.

- La determinación de las acciones principales para la implementación de la metodología y por consiguiente del modelo, establece las pautas esenciales para establecer las condiciones que en el orden de la comunicación, la coordinación entre los diferentes niveles y la creación de un clima favorable, entre otras, sienta las bases para una nueva visión de la gestión del proceso extensionista en la Universidad.
- La aplicación del Método Delphy permitió junto a la validación de los pasos definidos en la metodología, la reafirmación de que la misma es portadora de los principios del modelo y que es factible su implementación en la Universidad de Pinar del Río y ratificó su importancia para lograr la introducción del modelo en las condiciones actuales.

CONCLUSIONES GENERALES.

La investigación realizada nos permite arribar a las conclusiones siguientes:

- La sistematización de la gestión del proceso extensionista en América Latina y Cuba permite determinar las tendencias fundamentales que presenta en su devenir, lo que posibilita caracterizarlas y definir los principales rasgos de cada una de las etapas enmarcadas y de su desarrollo histórico en general. La evaluación de esta problemática en el contexto cubano evidencia que se ha avanzado en la introducción de un modelo propio de extensión universitaria, aunque en general la gestión de este proceso en el país y en particular, en la Universidad de Pinar del Río manifiesta insuficiencias por el desvirtuamiento conceptual, la ineficiencia de las estructuras actuales de funcionamiento y el desconocimiento de los referentes teóricos y metodológicos esenciales que posibiliten una adecuada implicación y relación entre los actores sociales involucrados en su desarrollo, lo que afecta el cumplimiento de la misión de este proceso, llamado a potenciar su acción a partir del papel asignado a la cultura en el impulso al desarrollo social de nuestro país.
- El modelo propuesto se estructura partiendo de la concepción denominada como Desarrollo Integral, por cuanto se basa en la consideración de que la extensión se realiza desde una universidad que no se interesa solamente por aportar al crecimiento cultural, sino también a la transformación cultural y económica y con ello a su propia transformación; la cual resulta coherente con la política cultural y extensionista de nuestro país desde la valoración de que en la extensión universitaria confluyen su condición de función sustantiva y proceso formativo, para dinamizar la contribución universitaria al desarrollo cultural del país.
- La determinación de que en la gestión del proceso extensionista por su naturaleza y características, se revela la dialéctica de lo general, lo particular y lo específico, permite estructurar el modelo en interrelación con los restantes procesos universitarios manteniendo su lugar y esencia en la gestión de la institución en su conjunto, pero sin desconocer sus peculiaridades como expresión de su identidad en este contexto, las que se manifiestan en el trabajo sociocultural universitario a partir de la relación entre sus dos dimensiones: la administrativa y la tecnológica, las que desde su comprensión e implementación permiten perfeccionar la labor extensionista de la Universidad.

- El trabajo sociocultural universitario es considerado como **el proceso de gestión que desde los presupuestos de la Promoción Sociocultural resuelve en su desarrollo la contradicción entre la dimensión administrativa y tecnológica de dicho proceso, que permite a los integrantes de la comunidad intra y extrauniversitaria, optimizar y lograr los objetivos propuestos, con un mínimo de recursos, interactuando a partir de su carácter sistémico y de las Leyes de la Pedagogía en el entorno intra y extrauniversitaria para brindar la estrategia a seguir en la contribución universitaria al desarrollo sociocultural.**

- El modelo de trabajo sociocultural universitario se estructura mediante el enfoque en sistema, sobre la base de los principios de participación, dialogicidad, creatividad y contextualización; opera en cuatro niveles interrelacionados y desde una definición clara de las formas organizativas que actuarán como eslabones en cada uno de los niveles de la estructura universitaria organizada mediante la combinación de lo formal, lo matricial y lo colegiado, como garantía para que se expresen las características de la extensión como función y sus propiedades esenciales como proceso, de manera que desde esta relación, con carácter de ley, la extensión se pueda gestionar de manera eficaz y eficiente y tributar a la Estrategia Maestra Principal de Extensión Universitaria definida en la Universidad de Pinar del Río.

- La demostración de que es posible establecer una relación entre el modelo de trabajo sociocultural universitario propuesto y una metodología para su implementación en la Universidad, en correspondencia con la relación entre los componentes en cada nivel y de estos entre sí, tributa directamente al redimensionamiento del proceso extensionista en esta institución, siempre que se instrumenten las acciones que coadyuven a la creación de un clima adecuado para esta labor en cada uno de los dispositivos, en lo que resulta esencial el cumplimiento del Programa de Capacitación Integral.

RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones a que arribamos en este trabajo recomendamos:

1. Implementar el modelo de trabajo sociocultural, dirigido a transformar la gestión del proceso extensionista a partir del encargo y funciones definidas para cada uno de los niveles que actúan como eslabones y del establecimiento del sistema de relaciones, que en consecuencia permita potenciar la participación protagónica de los actores de la comunidad intra y extrauniversitaria en su desarrollo, tributando al cumplimiento de su misión en la Universidad de Pinar del Río.
2. Aplicar el Programa de Capacitación Integral para la Extensión Universitaria, dirigido a la preparación de los actores sociales vinculados a la gestión de este proceso para su inserción más plena en el trabajo sociocultural universitario y a la creación de un clima favorable para el desarrollo de esta labor.
3. Proponer al Ministerio de Educación Superior que introduzca de manera gradual y según las condiciones del contexto, este modelo de trabajo sociocultural universitario en el resto de los Centros de Educación Superior, como vía para continuar perfeccionando la gestión de este proceso.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aburto de Lagarde, Guillermina.(1994) Normas y lineamientos para las acciones de extensión universitaria en la Universidad Autónoma de Baja California, Mexicali, B.C.
2. Actualidad y Extensión (1995). Organo de la UPEL. Marzo 1995/ Año 2 Nro. 5. Caracas, Venezuela.
3. Acuerdo del Núcleo de Directores de Cultura y Extensión para una política de extensión universitaria nacional.(1994). Venezuela.
4. Afanasiev, V.G. (1978) Dirección Científica de la Sociedad. Ed. Progreso. Moscú.
5. 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.
6. Alarcón Ortiz, Rodolfo y Alvarez de Zayas, Carlos (1995) Revolución y Educación Superior en Cuba. Ministerio de Educación Superior. Monografía. La Habana. Cuba.
7. Alarcón Ortiz, Rodolfo y Fernández González, Aurora. (1995) La Educación de Posgrado en la República de Cuba. En Revista Educación Superior.CEPES, UH. La Habana. Cuba.
8. Alarcón Ortiz, Rodolfo. (1988) Formación y Superación de los Profesionales en Cuba. Disertación especial ofrecida en la sesión inaugural del XIII Congreso Panamericano de Enseñanza de la Ingeniería. XX Convención UPADE. La Habana. Cuba.
9. Alarcón Ortiz, Rodolfo. (1994) Discurso de clausura Encuentro Binacional de Directores de Extensión y Difusión Cultural México- Cuba. La Habana, Cuba.
10. 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. pags. 129-133. Costa Rica.
11. Alfaro Pérez, Jorge y otros. (1998). Retos de la extensión o acción social en el marco de la cooperación de las universidades públicas costarricenses. Revista Imágenes. Vol. 5. No. 8. Págs. 175-179. Heredia, Costa Rica.
12. Alfaro Pérez, Jorge y otros. (1999). Integración de las áreas académicas: consolidación de un modelo universitario. Revista Imágenes. Vol. 6. No. 9. Págs. 187-190. Heredia, Costa Rica.
13. Alfaro Pérez, Jorge. (1996) Resumen talleres de coordinación interuniversitaria en el área de extensión. Consejo Nacional de Rectores. Oficina Nacional de Planificación de la Educación Superior. Costa Rica.
14. Alfaro V., Gilberto y Sánchez M. Virginia. (1998) Evaluación institucional y mejoramiento de la calidad. Un modelo posible en la universidad nacional. Revista Imágenes. Vol. 5. No. 8. Págs. 175-179. Heredia, Costa Rica.

15. Almaguer, Roberto; Díaz González Beatríz y otros. (2001) Cuaderno de trabajo. Comunidad y desarrollo. Teoría y práctica de nuestros días. FLACSO. Programa Cuba. La Habana, Cuba.
16. 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. Cuba.
17. Álvarez Basabe María Gladis (1996) Conferencia. II Encuentro de Extensión universitaria. Universidad Nacional de Colombia. Centro de Publicaciones Universidad Nacional de Colombia. Colombia.
18. Alvarez de Zayas, Carlos M. (1988) Elementos de didáctica de la Educación Superior. Ed. Instituto Superior Pedagógico “Enrique José Varona”. La Habana, Cuba.
19. Alvarez de Zayas, Carlos M. (1989) .Fundamentos teóricos de la dirección del proceso docente educativo en la Educación Superior Cubana. Ciudad de La Habana. Cuba.
20. Alvarez de Zayas, Carlos M. (1992) Escuela de Excelencia. La Habana, Cuba. 21. Alvarez de Zayas, Carlos M. (1996) La Universidad como institución social. Universidad Andina Simón Bolívar. Sucre, Bolivia.
22. Alvarez de Zayas, Carlos Manuel (1999) Didáctica. La escuela en la vida. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. Cuba.
23. Alvarez de Zayas, Carlos y Sierra Lombardía, Virginia (1999). Metodología de la investigación científica. Instituto de propuestas y soluciones estratégicas para Bolivia. Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército. Bolivia.
24. Ander Egg, Ezequiel (1982). Metodología y práctica del desarrollo de la comunidad. El Ateneo. México.
25. Ander Egg, Ezequiel. (1984) Metodología y práctica de la Animación sociocultural. Humanitas, Buenos Aires. Argentina.
26. Angeles Gutiérrez, Ofelia.(1992) Consideraciones en torno al concepto de extensión de la cultura y de los servicios. En Revista de la Educación Superior. ANUIES. México, Volumen XX. Núm.. 1. Enero-Marzo.
27. ANUIES (2001) V Congreso Iberoamericano de extensión, México 2000. “Sociedad, Educación Superior y Extensión: Balance y perspectivas”. Memoria. Colección Documentos. México
28. Arechavaleta Guarton, Nora (1999) Lo histórico-cultural en ¿la gestión de la docencia ... o en la docencia y en la gestión?. Revista Cubana de Educación Superior. Vol. XIX No1. Universidad de La Habana. Cuba.
29. Arguin, Gerard (1988) La planificación estratégica en la universidad. Impresa en la Universidad de Québec. Canadá.

30. Arias Beatón, Guillermo (2001) Educación, desarrollo, evaluación y diagnóstico desde el enfoque histórico cultural. Facultad de Psicología. Universidad de La Habana, Cuba. (Material mimeografiado)
31. Arias Herrera, Héctor. (1995) La comunidad y su estudio. Ed. Ciencias Sociales. La Habana, Cuba.
32. Arrechavaleta Guarton, Nora y Doussou Romero, Lilliam. (1996) La administración del personal académico su formación y superación. Revista Cubana de Educación Superior. No. 2-3. Universidad de La Habana. Cuba.
33. Arredondo Galván, Víctor M. (1995) Papel y perspectivas de la Universidad. En Temas de hoy en la Educación Superior. ANUIES, México.
34. Attali, J (1998) "Pour un Modèle Européen d'Enseignement Supérieur " París. Francia.
35. Avalos, Gutiérrez, Ignacio (1993) Revolución, tecnología y apertura económica ¿Qué toca hacer a las universidades?. Conferencia I Jornada de Investigación. Barquisimeto, Venezuela.
36. Batista Pereira, Lucas (2001) La extensión universitaria en Brasil. En Memorias V Congreso Iberoamericano de extensión, México 2000. "Sociedad, Educación Superior y Extensión: Balance y perspectivas". ANUIES. Colección Documentos. México
37. Batista Pereira, Lucas y Torres, Mariela. (2001) Texto Resumen de las Conclusiones e Propuestas de los Congresos Iberoamericanos realizados en Cuba, Argentina, Costa Rica, Venezuela e México. Unión Latinoamericana de Extensión. Brasil/Venezuela.
38. Bedera Bravo, Mario. (2001) La extensión universitaria en la Universidad de Valladolid. El Centro Buendía. En Memorias V Congreso Iberoamericano de extensión, México 2000. "Sociedad, Educación Superior y Extensión: Balance y perspectivas". ANUIES. Colección Documentos. México
39. Bendicho López, Mercedes y Norma Morales Zayas. (1990) La cultura: dimensión de lo humano. Material mimeografiado. ISPJAE. La Habana. Cuba.
40. Bernal, Arquelio y Gisela Gelabert. (1988) La Extensión Universitaria en Cuba. Documento. Ministerio de Educación Superior. La Habana. Cuba.
41. Bernal, Arquelio. (1987) Perfeccionamiento del sistema de Educación Estética en la esfera de la Educación de la República de Cuba. Tesis para la obtención del grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Bulgaria.
42. Bonfill Batalla, Guillermo (1995). Los pueblos indios, su cultura y las políticas culturales. En Obras Escogidas. Instituto Nacional Indigenista. México.
43. Briceño L., Pedro (1996) Administración y dirección de proyectos. Un enfoque integrado. McGraw-Hill/ Interamericana de Chile LTDA. Segunda Edición. Chile.

44. Bridges, William. (1994) "Dirigiendo las transiciones; aprovechando bien el cambio". Traducción. Ministerio de Educación Superior. La Habana. Cuba.
45. Bringas Linares, José A. (1999). Propuesta de modelo de planificación estratégica universitaria. Tesis en opción al grado científico de Dr. en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona", Cuba.
46. Brunner, J. , Balan J., Lucia, R. (1994) Educación superior en América Latina. Una agenda de problemas, políticas y debates. FLACSO. Chile.
47. Burbano López, Galo. (2001) La extensión universitaria en Colombia. En Memorias V Congreso Iberoamericano de extensión, México 2000. "Sociedad, Educación Superior y Extensión: Balance y perspectivas". ANUIES. Colección Documentos. México
48. Cabrera Salort, Ramón. (1994) Bernal del Riesgo y su búsqueda de una universidad cubana. Conferencia Magistral dictada en el I Taller Nacional de "Extensión Universitaria y Comunidad", celebrada en el Instituto Superior "Félix Varela" de Villa Clara. Cuba.
49. Campistrós Pérez, L. y Rizo Cabrera. (1998) Indicadores e investigación educativa. ICCP. La Habana. Material en preparación.
50. Cano Alfonso, César y Torres Pernalet, Mariela (1997) Comentarios y sugerencias sobre extensión universitaria. Coloquio de Extensión Universitaria UCLA. Barquisimeto. Venezuela.
51. Carnota O. (1990) Teoría y práctica de la dirección socialista. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. Cuba.
52. Carnota, Orlando. (1987) Teoría y práctica de la dirección socialista. MES. La Habana, Cuba.
53. Castellano de Sjostrand, María Egilda. (1995) Las políticas para la educación universitaria y superior en Venezuela: efectos, espacios para la investigación socioeducativa , tendencias y desafíos para las universidades nacionales autónomas. En Revista Educación Superior Nro. 1, CEPES-UH. La Habana, Cuba.
54. Castro Delgado, Zaida. (1993) La extensión universitaria (Caso UPEL). Caracas, Venezuela.
55. Castro Díaz- Balart, Fidel (2001) Ciencia, innovación y futuro. Instituto Cubano del Libro. Ediciones Especiales. Cuba.
56. Cembranos, Fernando, David Hernández Montesinos y María Bustelo.(1993) La animación sociocultural: una propuesta metodológica. Editorial Popular, SA. Madrid.
57. CEPES (1997) Estudio sobre tendencias de la educación superior. La Habana. Cuba.
58. CEPES (1999) Consulta de expertos sobre desarrollo de los paradigmas de la educación superior cubana con vistas al Siglo XXI. La Habana. Cuba.

59. Cerezal Mezquita, Julio y Fiallo Rodríguez, Jorge (2001) Los métodos teóricos en la investigación pedagógica. En Desafío Escolar. Revista Iberoamericana de Pedagogía. Año 5. Edición Especial. ICCP/Centro de investigación y Desarrollo Educacional. Cuba/México.
60. Claxton, Mervyn.(1994) Cultura y Desarrollo. Estudio. Secretariado para el Decenio Mundial para el Desarrollo Cultural. UNESCO.
61. Cloke Kenneth y Goldsmith Joan (2001) Cambios de sistemas de organización y procesos. . Notas para el Seminario a dirigentes de la Educación Superior. La Habana, Cuba.
62. Cloke Kenneth y Goldsmith Joan (2001) Integración Estratégica. Notas para el Seminario a dirigentes de la Educación Superior. La Habana, Cuba.
63. Cloke, Kenneth y Goldsmith, Joan. (1999) Dirección por valores. Centro para la solución de conflictos. Seminario Nacional a Rectores. La Habana. Cuba.
64. Colectivo de Autores.(1984) Particularidades de la Dirección Científica de la Sociedad en Cuba. Universidad de Camagüey. Cuba.
65. Comas O. (1995) La calidad total y las dos caras de la moneda: Universidad y empresa. Mimeo, UAM, México.
66. Comisión Ministerial de trabajo comunitario integrado.(1996) Proyecto de Programa. Documento. La Habana, Cuba.
67. Consejo Superior de Universidades (1962). Reforma Universitaria. Imprenta Universitaria. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. Cuba
68. Cortina Vega, Marcos (1999) Modelo para la estructura y estrategia de dirección de la Universidad de Oriente. Tesis en opción al grado científico de Dr. en Ciencias Pedagógicas. Cuba.
69. Cultura y Desarrollo: Retos y Estrategias (1995). Programa Nacional. Ediciones CREART, La Habana. Cuba.
70. Cultura y Extensión.(1995) Organo divulgativo de la Dirección General de Cultura y Extensión de la U.L.A. Año 1. Números 2 y 4. Mérida, Venezuela.
71. Chavez Rodríguez, Justo (2001) La investigación científica desde la escuela. En Desafío Escolar. Revista Iberoamericana de Pedagogía. Año 5. Edición Especial. ICCP/Centro de investigación y Desarrollo Educacional. Cuba/México.
72. Chiavenato, I. (1988) Introducción a la teoría general administrativa. Editorial McGraw-Hill Latinoamericana, S. A. Bogotá. Colombia.
73. David, F. (1995) Conceptos de administración estratégica. Quinta Edición. Prentice-Hall. Hispanoamericana, S. A. México.

74. De la Peña, Raúl. (1997) Establecimiento de un modelo de competitividad en un CES basado en el proceso de perfeccionamiento continuo. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas. Guantánamo. Cuba.
75. Declaración Final. (1994) I Encuentro Binacional de Directores de Cultura y Extensión de las Universidades Cubanas y Venezolanas. Documento. Matanzas, Cuba.
76. Declaración Final. (1994) I Encuentro Cuba-México de Extensión Universitaria. Documento. La Habana, Cuba.
77. Declaración Final. (1994) I Taller Nacional de Extensión Universitaria y Comunidad. Villa Clara, Cuba.
78. Declaración Final. (1995) I Encuentro Iberoamericano Cultura y Desarrollo : Retos y Estrategias. La Habana, Cuba.
79. Declaración Final. (1995) II Encuentro Binacional de Cultura y Extensión de las Universidades Cubanas y Venezolanas. Documento. Mérida, Venezuela.
80. 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. Cuba.
81. Delgado, Ramón. (1973) La idea de la Extensión Universitaria. Universitas 2000. Nro. 4. Venezuela.
82. Delors, Jacques y otros. (1996) La educación encierra un tesoro. Informe UNESCO de la Comisión Internacional de la Educación para el siglo XXI. UNESCO.
83. Díaz Barriga, Angel y otros (1997) Financiamiento y gestión de la educación superior en América Latina y el Caribe. En la Educación Superior en el Siglo XXI. Visión de América Latina y el Caribe. Colección Respuestas. CRESALC/UNESCO. Tomo II.
84. Díaz Domínguez, Teresa. (2000) La extensión universitaria como proceso pedagógico y su relación con otros procesos universitarios. V Taller Científico sobre la extensión universitaria. Pinar del Río, Cuba.
85. 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.
86. Díaz Llorca, C. (1989) Métodos para el perfeccionamiento de la dirección. Editorial Ciencias Sociales, La Habana. Cuba.
87. Díaz, Damaris. (1994) La extensión universitaria y su inclusión en el curriculum. Ponencia. Venezuela.
88. Diccionario Enciclopédico Quillet, Editorial Cumbre. México.

89. Didrikson, Axel. (1995) Transferencia de conocimientos y tecnologías: la relación universidad-industria en Japón. CRESALC/UNESCO. Educación Superior y Sociedad, Vol. 6, Nro. 1. Caracas, Venezuela.
90. Domínguez García, Gloria. (1994) Una experiencia de extensión universitaria en Cuba. Revista Extensión Universitaria. Año 1. Nro 2. UPEL. Caracas, Venezuela.
91. Domínguez García, Gloria. (1995) Reflexiones acerca de la importancia de la formación cultural integral del estudiante universitario ante la vida y para la vida. Experiencias de Cuba. En Memorias I Encuentro Binacional de Directores de Cultura y Extensión. Cuba-Venezuela. Venezuela.
92. Drucker, P. F. (1993) Administración y futuro. De los 90' en adelante. Editorial sudamericana S. A. , Buenos Aires. Argentina.
93. Drucker, Peter (1979) La gerencia de empresa. Barcelona. Edición Sudamericana, Barcelona, España.
94. Duque Cardona, Sonia y Ospina Rave, Beatriz Elena. (1999) La extensión y la formación del estudiante universitario: una reflexión desde la docencia-asistencia. Memoria del Congreso Iberoamericano y del Caribe de Extensión universitaria. EUNA. Heredia, Costa Rica.
95. Duque Padilla, Jesús Ernesto.(1999) La extensión social de la universidad. Memoria del Congreso Iberoamericano y del Caribe de Extensión universitaria. EUNA. Heredia, Costa Rica.
96. Educación Superior y Sociedad. (1995) Revista del Centro Regional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Vol 6. Nro 1. Caracas, Venezuela.
97. Escotet, M. A. (1991) Dialéctica de la misión universitaria en una era de cambios. La universidad del Siglo XXI. Caracas, Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Venezuela.
98. Espinoza de los Monteros Cárdenas, Adolfo (1994). "Problemas actuales de la educación en México: la reforma en la Universidad de Guadalajara". Resumen. Material mimeografiado.
99. Esquivel Larrondo, Juan E. y colectivo de autores (1995). La Universidad Hoy y Mañana. Perspectivas Latinoamericanas. CESU-ANUIES. México.
100. Esté, Eva. (1995). Valoración académica de las actividades de cultura y extensión. En Memorias II Encuentro Binacional de Directores de Cultura y Extensión Cuba-Venezuela. Venezuela.
101. Estrada Arévalo, Angel René. (1999) Unidades de vinculación docente. Memoria del Congreso Iberoamericano y del Caribe de Extensión universitaria. EUNA. Heredia, Costa Rica.

102. Estrella Vintimilla, Pablo (1994). Programas culturales en las universidades y escuelas politécnicas. En Universidad y Cultura. Quito. Ecuador.
103. Extensión Universitaria (1994). Revista de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Venezuela. Año 1. Nro 1, 2 y 3. Caracas, Venezuela.
104. Extensión. Conclusiones. (1997) I Congreso Nacional de Extensión y II Encuentro Latinoamericano de Extensión Universitaria. Universidad Nacional del Cuyo. Mendoza, Argentina.
105. Extensiones (1995) Publicación de la Dirección de Cultura de la Universidad del Zulia. 1995, Año 1. Nro 5. Maracaibo. Venezuela.
106. Fernández, Fernando. (1997) Extensión: tres binomios. Conferencia Congreso Latinoamericano de Extensión Universitaria. Revista Imágenes Vol. 4. No. 7. pags. 129-133. Costa Rica.
107. Fraenkel, Peter. (1994) "La experiencia de Estados Unidos". En Hacia una clasificación de las Universidades según criterios de calidad. Madrid. España.
108. Freyre, Paulo. (1972) Extensión o comunicación. Ediciones Populares. Bogotá. Colombia.
109. Gabaldon, Arnoldo. (1987) La enfermedad latinoamericana de la Educación Superior. Edición CRESALC-UNESCO. Caracas. Venezuela.
110. Galeano Múnera, Aidé (1999) La extensión y la formación del estudiante universitario. Memoria del Congreso Iberoamericano y del Caribe de Extensión universitaria. EUNA. Heredia, Costa Rica.
111. García Alonso, Maritza y Baeza Martín, Cristina (1996) Modelo teórico para la identidad cultural. Centro de Investigación y Desarrollo de la Cultura Cubana "Juan Marinello". La Habana. Cuba.
112. García Barba, Rodrigo. (1995) "La capacitación popular una necesidad en el desarrollo de extensión en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo". Tesis de Maestría en Educación Superior. Cuba.
113. García Canclini, Néstor. (1995) Revista Nueva Sociedad, No. 140. pp 12-19. México.
114. García González, Fidel. (1998) La Universidad del Siglo XXI como un modelo de industria de la información y el conocimiento. Centro de Gestión de Información. Universidad de Camagüey. Cuba.
115. García Guadilla, Carmen (1998). Situación y principales dinámicas de transformación de la educación superior en América Latina. Colección Respuestas. Ediciones IESALC/UNESCO. Caracas, Venezuela.

116. 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.
117. García Miranda, Luisa. (1998) Propuesta de programa de desarrollo de la extensión universitaria en la educación superior cubana. (1999-2004) Tesis de Maestría en Desarrollo cultural, ISA. Cuba.
118. García Ramis, Lizardo J. (2001) Aspectos metodológicos de las relaciones entre el objeto y el problema de la investigación. En Desafío Escolar. Revista Iberoamericana de Pedagogía. Año 5. Edición Especial. ICCP/Centro de investigación y Desarrollo Educacional. Cuba/México.
119. Garita Bonilla, Luis. (1997) Nuevas perspectivas para la innovación de la gestión universitaria en América Latina. En la Educación Superior en el Siglo XXI. Visión de América Latina y el Caribe. Colección Respuestas. CRESALC/UNESCO. Tomo II.
120. Gastón Parra, Luzardo. (1984) La universidad creativa. Editorial de la Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.
121. Gaviria Ortiz, Alvaro. (1996) Conferencia. II Encuentro de Extensión universitaria. Universidad Nacional de Colombia. Centro de Publicaciones Universidad Nacional de Colombia. Colombia.
122. Giménez, J.J. (2000) “La Extensión universitaria en España” V Congreso Iberoamericano de Extensión”, Morelia, México.
123. Goldsmith Joan y Cloke Kenneth (2001). El fin del management y el surgimiento de la democracia organizacional. Libro en preparación. Material mimeografiado. Centro Coordinador de Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior (MES). La Habana, Cuba.
124. Goldsmith Joan y Cloke Kenneth. (1999) Planificación estratégica para el Ministerio del futuro. Seminario Nacional a dirigentes de la Educación Superior. La Habana. Cuba.
125. Goldsmith, J, Cloke, K y Dublin, L. (1995) La Universidad del Futuro. Resumen. MES. La Habana, Cuba.
126. Gomes Pinho; Acacia (1999) Gerencia de la extensión universitaria: el caso UESC. Ponencia presentada en el IV Congreso Iberoamericano y del Caribe de Extensión Universitaria. Caracas. Venezuela.
127. Gómez Buendía, Hernando. (1998) Educación: la agenda del Siglo XXI. Hacia un desarrollo humano. Programa de Naciones Unidas para el desarrollo. Tercer Mundo Editores. Colombia

128. González A. Carmen y Díaz O. Evangelina. Una experiencia innovadora de capacitación docente desde la perspectiva de extensión universitaria. Memoria del Congreso Iberoamericano y del Caribe de Extensión universitaria. EUNA. Heredia, Costa Rica.
129. González Castro, Vicente. (1989) Profesión: Comunicador. Editorial Pablo de la Torriente Brau. La Habana. Cuba.
130. González González, Gil Ramón y González Fdez-Larrea Mercedes. (2001). Programa Nacional de Extensión Universitaria. La Habana. Cuba.
131. González González, Gil Ramón (1999) Un modelo de extensión universitaria para la educación superior en Cuba. Revista Imágenes Volumen No. 6. Costa Rica.
132. González González, Gil Ramón y Bernal, Arquelio (1990). Programa para el desarrollo cultural integral de los Estudiantes Universitarios. Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba, Ciudad de La Habana. Cuba.
133. González González, Gil Ramón. (1990) Algunas consideraciones sobre el desarrollo cultural integral y la educación comunista de los estudiantes de la Educación Superior. Documento.
134. González González, Gil Ramón. (1992) Logros y proyecciones de la política social de la Revolución Cubana. Conferencia. Colegio de Defensa Nacional de Bolivia, La Paz, Bolivia.
135. González González, Gil Ramón. (1995) Extensión Universitaria: historia y valoraciones. Ponencia presentada al II Encuentro Binacional Cuba-Venezuela, Mérida, Venezuela.
136. González González, Gil Ramón. (1995) La Extensión Universitaria en la Educación Superior Cubana. Ponencia presentada al I Encuentro Binacional Cuba-Venezuela. Matanzas, Cuba.
137. González González, Gil Ramón. (1995) La extensión universitaria y el desarrollo cultural. Ponencia presentada en el I Congreso Internacional "Cultura y Desarrollo". La Habana, Cuba.
138. González González, Gil Ramón. (1995) Un modelo de Extensión Universitaria para la Universidad Contemporánea. En Memorias II Encuentro Binacional de Directores de Cultura y Extensión Cuba-Venezuela. Venezuela.
139. González González, Gil Ramón. (1995) Un modelo de extensión universitaria para la Universidad Contemporánea. En "Principio". Revista de Cultura de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado". Año 11. Nro. 3. Barquisimeto, Venezuela.
140. 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.

141. González Reyes, Eduardo. (1985) Notas de un Seminario: Educación y Comunicación. En Universitas 2000. Volumen 9. Nro. 2. Venezuela.
142. González, José. (1991) Técnicas de Trabajo en Grupos. MINCULT. La Habana. Cuba.
143. González, Juan José y otros. (2000) Reflexiones en torno a la política de extensión en la Universidad Nacional de Comahue (Argentina). Ponencia presentada en el IV Taller de Extensión Universitaria. Universidad de Pinar del Río, Cuba.
144. Guadarrama G, Pablo y Nicolai Pereliguin. (1989) “Lo universal y lo específico en la cultura”. Editorial Ciencias Sociales. La Habana, Cuba.
145. Guadarrama G, Pablo. (1994) América Latina: Marxismo y postmodernidad. Unidad Editorial UNED-UNINCCA, Santafé de Bogotá. Colombia.
146. Guadarrama G, Pablo. (1995) Humanismo y autenticidad en el pensamiento filosófico latinoamericano: significación del marxismo. Santa Clara, Cuba.
147. Guardilla García, Carmen. (1995) Globalización y conocimientos en tres tipos de escenarios. CRESALC/UNESCO. Educación Superior y Sociedad Vol.. 6, Nro 1. Caracas, Venezuela. 1995.
148. Guédez Victor (1995). Gerencia, cultura y educación. Fondo Editorial Tropykos. Caracas
149. Guédez, Victor (1998) Las tendencias gerenciales y su incidencia en la gerencia cultural. Ponencia presentada en el Taller Tendencias Gerenciales Contemporáneas. Apreciaciones y aplicaciones en el ámbito cultural. La Habana. Cuba.
150. Guerrero, Isabel. (1997) Investigación-acción: estrategia metodológica para el desarrollo comunitario. II Encuentro Internacional de Extensión Universitaria. Mendoza, Argentina.
151. Hart Dávalos, Armando (1988) Discurso pronunciado en las sesiones del IV Congreso de la UNEAC. La Habana, Cuba.
152. Hart Dávalos, Armando. (1996) La extensión universitaria y la integración cultural. Conferencia. I Encuentro Latinoamericano de Extensión Universitaria. La Habana. Cuba.
153. Hernández, Angel A. (1998) La extensión universitaria, una propuesta concreta ante el proceso de globalización. Memoria del Congreso Iberoamericano y del Caribe de Extensión universitaria. EUNA. Heredia, Costa Rica.
154. Iglesias González, Severo. (2001) La difusión cultural y la extensión universitaria (un planteamiento crítico) En Memorias V Congreso Iberoamericano de extensión, México 2000. “Sociedad, Educación Superior y Extensión: Balance y perspectivas”. ANUIES. Colección Documentos. México
155. IPE UNESCO (2001) “¿Por qué un proyecto de gestión de las instituciones de educación superior?”, París, Francia.

- 156.Lares Esteves, Carlos (1998) Una estructura académica para el desarrollo de la extensión universitaria. Memoria del Congreso Iberoamericano y del Caribe de Extensión universitaria. EUNA. Heredia, Costa Rica.
- 157.Lemasson, Jean Pierre y Chiappe Marta (1999) La investigación universitaria en América Latina. Colección Respuestas. Ediciones IESALC/UNESCO. Caracas, Venezuela.
- 158.Leontiev, Alexei Nikolaevich. (1968) El hombre y la cultura. Lecturas de filosofía. Vol. 1. La Habana, pp. 13-30. Cuba.
- 159.Limón Sandoval, Agustina. (1996) Elementos para una redefinición de la extensión y los servicios universitarios. Encuentro latinoamericano de Extensión Universitaria. La Habana, Cuba.
- 160.López Segrera, Francisco. (2000) Globalización y relaciones entre universidades. Retos del Siglo XXI. Conferencia Simposio Internacional sobre Gestión de los procesos universitarios. Universidad de Pinar del Río, Cuba.
- 161.Lugo, Rosendo Julio. (1998) Lineamientos y estrategias institucionales para desarrollar la extensión universitaria. Memoria del Congreso Iberoamericano y del Caribe de Extensión universitaria. EUNA. Heredia, Costa Rica.
- 162.Luna García, Jairo Ernesto; Rodríguez, María Teresa y Henríquez, Nadiezhda (1997) La extensión universitaria desde el PRIAC de la Universidad Nacional de Colombia. II Encuentro Latinoamericano de Extensión Universitaria. I Congreso Nacional de Extensión Superior. Mendoza. Argentina.
- 163.Marcó, Andrea y Billanes, María Cristina. (2000) La extensión universitaria y desarrollo social. La experiencia de la Universidad Nacional de Entre Ríos. Ponencia V Taller Científico de Extensión Universitaria. Universidad de Pinar del Río, Cuba.
- 164.Márquez R., Jorge E y de la Luz, María del Carmen. (1996) El pensamiento de orden superior y la extensión universitaria. Universidad de las Américas. Ponencia presentada en el I Encuentro Latinoamericano de Extensión Universitaria. La Habana. Cuba.
- 165.Márquez Rodiles, Ignacio (1992) Cuatro puntos de un programa mínimo de actividades para la renovación de la Escuela Mexicana. Documento inédito. Universidad de las Américas, Puebla, México.
- 166.Martín Sabina, Elvira (1997). La gestión y el financiamiento en las instituciones de educación superior: su nuevo papel. En la Educación Superior en el Siglo XXI. Visión de América Latina y el Caribe. Colección Respuestas. CRESALC/UNESCO. Tomo II.
- 167.Martín Sabina, Elvira (1999). Retos actuales para la gestión y el financiamiento de la educación superior. Revista Cubana de Educación Superior. Vol. XIX. No. 2. Universidad de La Habana, Cuba.

168. Martín Sabina, Elvira y otros. (1997). Experiencias en la gestión y el financiamiento de la educación superior en Cuba. En la Educación Superior en el Siglo XXI. Visión de América Latina y el Caribe. Colección Respuestas. CRESALC/UNESCO. Tomo II.
169. 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. Cuba.
170. Martínez de Pérez, Norma y Spossetti de Croatto, Alicia. (1998) Capacitación y desarrollo humano en los municipios del sur de la provincia de Córdoba. Memoria del Congreso Iberoamericano y del Caribe de Extensión universitaria. EUNA. Heredia, Costa Rica.
171. Mas Vélez, Juan Pablo (1999) La función extensión. Su evaluación. Revista Interamericana de Gestión y Liderazgo Universitario. IGLU No. 14. Canadá.
172. Matamoros Raventós, Estrella y otros (1995) Instrumentos de éxito para la promoción sociocultural. Casa de la Cultura Ecuatoriana, Ecuador.
173. Matarrita Baccá, Rosaura y otros. (1998) Propuesta de un sistema de evaluación de proyectos de acción social. Memoria del Congreso Iberoamericano y del Caribe de Extensión universitaria. EUNA. Heredia, Costa Rica.
174. Memorias. (1995) II Encuentro Binacional de Directores de Cultura y Extensión Cuba-Venezuela. Mérida, Venezuela.
175. Memorias. (1996) I Encuentro Latinoamericano de Extensión Universitaria. La Habana. Cuba.
176. Méndez L., Alfredo, Feliciano Padilla, R. y Florián Cuetú, A. (2001) La evaluación profesoral en las Instituciones de Educación Superior (IES) en Guantánamo. Un problema a investigar. Revista Cubana de Educación Superior. Vol. XXI, No.3. CEPES. Universidad de La Habana, Cuba.
177. Menguzzato, Martina y Renau, Juan José (1995) La dirección estratégica de la empresa. Editorial Ariel S. A. Barcelona.
178. Mieres Orta, Aida (1989) El enfoque en sistema. Peculiaridades, propiedades y principios. Folleto. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Universidad de La Habana. La Habana, Cuba.
179. Ministerio de Educación Superior. (1990) Programa Desarrollo Cultura Integral de los estudiantes. La Habana. Cuba.
180. Ministerio de Cultura y Educación. (1996) Propuesta de trabajo para las Comisiones de Extensión de los Consejos Regionales de Planificación de la Educación Superior. Secretaría Técnica de los CPRES. Argentina.

181. Ministerio de Educación Superior (1999) Enfoque integral para la labor educativa y político ideológica en la universidad. Ministerio de Educación Superior. Editorial Felix Varela. Segunda Edición. La Habana. Cuba.
182. Ministerio de Educación Superior. (1988) Programa de desarrollo de la extensión universitaria en la educación superior. La Habana, Cuba.
183. Ministerio de Educación Superior. (1989) Reglamento para la organización del salario de los profesores universitarios y dirigentes no docentes vinculados todos a la educación superior, así como para la evaluación del resultado de dichos profesores. Ediciones MES; La Habana, Cuba.
184. Ministerio de Educación Superior. (1993). Reglamento para la aplicación de las categorías docentes de la educación superior. Ediciones MES, La Habana, Cuba.
185. Ministerio de Educación Superior. (1997). Reglamento de Inspección de la Educación Superior. Evaluación Institucional. Segunda Edición. Resolución No. 166/97. La Habana. Cuba.
186. Ministerio de Educación Superior. (1998) Estudio sobre tendencias de la educación superior. Informe resumen. Material Mimeografiado. CEPES. Universidad de La Habana, Cuba.
187. Ministerio de Educación Superior. (2000) Proyecto de planificación estratégica 2000-2003. La Habana, Cuba.
188. Ministerio de Educación Superior.(1998). Objetivos del MES y desagregación por CES. Curso 1998-1999. La Habana, Cuba.
189. Ministerio de Educación Superior.(1999). Objetivos del MES y desagregación por CES. Curso 1999-2000. La Habana, Cuba.
190. Ministerio de Educación Superior.(2000). Objetivos del MES y desagregación por CES. Curso 2000-2001. La Habana, Cuba.
191. Ministerio de Educación Superior.(2001). Objetivos del MES y desagregación por CES. Curso 2001-2002. La Habana, Cuba.
192. Mintzberg, Henry. (1989) Estructura de la organización. Editorial Ariel. Barcelona, España.
193. Montiel, D. Francisco (1997) Hacia una organización flexible para la dirección general de Extensión Universitaria. Revista IGLU No. 13. Pag. 65-78. Canadá.
194. Moran Brown, Eileen. (1997) ¿Qué necesita la sociedad de la educación superior?. Material mimeografiado. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. MES. La Habana. Cuba.

195. Moreno Orrego María Consuelo (2001) Dimensión pedagógica de la gestión y la administración en la educación superior. Tesis presentada en opción al título de doctor en Ciencias Pedagógicas. Universidad de Pinar del Río, Cuba.
196. Moreno Orrego María Consuelo. (2000) Reflexión acerca de la gestión administrativo pedagógica en educación superior. Revista Cintex No. 8. Centro de investigación Tecnológica “Pascual Bravo”. Colombia.
197. Navarrete Sarlabous, Octaviano. (1999). Esquema para la evaluación del desempeño del profesor universitario pertinente a la dirección por objetivos y complementario al sistema de evaluación vigente. Revista IGLU No. 15. Canadá.
198. Navarro Leal, Marcos A. y otros. (1995) Planeación y administración institucional. (Universidades públicas) en Angel Díaz Barriga (Coord) Procesos curriculares, institucionales y organizacionales. Editado por el Consejo Superior de Investigación Educativa. México D.F.
199. Novelo Urdanivia, Federico. (1994) Gestión estratégica en la educación superior. El caso de la U. A. M. Xochimilco. Conferencia Magistral dictada en el Aula Magna de la U.H. en ocasión de la celebración del Taller sobre interacción social universitaria. En Revista Cubana de Educación Superior. Vol. XIV, No. 1. La Habana. Cuba.
200. Ortega, Amalia y Bracho, Carlos. (1998) ESTEN-EXPERT . Tutor experto en la evaluación de los criterios de calidad de la extensión universitaria. Memoria del Congreso Iberoamericano y del Caribe de Extensión universitaria. EUNA. Heredia, Costa Rica.
201. Ortueta. (1989) Técnicas de dirección de personal. Manual de personal. Quinta edición. Biblioteca de Ciencias Administrativas. México.
202. OUI (1996). Seminario IGLU - Rectores de Cuba. Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”. Cuba.
203. Palom Izquierdo, Fco. Javier. (1986) Generación de objetivos. Video Formación Empresarial. Gestión y planificación integral. España.
204. Páramo Rocha, Guillermo. (1996) Conferencia. II Encuentro de Extensión Universitaria. Universidad Nacional de Colombia. Centro de Publicaciones Universidad Nacional de Colombia. Colombia.
205. Peralta Alvarez, Jorge. (2001) Los lineamientos de política educativa internacional contemporáneos y su impacto en las labores de extensión universitaria en América Latina. En Memorias V Congreso Iberoamericano de extensión, México 2000. “Sociedad, Educación Superior y Extensión: Balance y perspectivas”. ANUIES. Colección Documentos. México

206. Pérez Calderón, Héctor Hugo (1996) Conferencia. II Encuentro de Extensión universitaria. Universidad Nacional de Colombia. Centro de Publicaciones Universidad Nacional de Colombia. Colombia.
207. Perkins, J. A. (1973) Organización y funciones de la universidad en *The University as an Organization*. McGraw-Hill Book Co., California, E.E.U.U.
208. PNUMA ONU (1992) "Agenda 21", Río de Janeiro, Brasil.
209. Quiroga Moreno, Luis (2000) La extensión universitaria (interacción social). Un proceso de validación de la universidad ante la sociedad y sus instituciones. Ponencia presentada en el V Taller Científico sobre la extensión universitaria. Pinar del Río, Cuba.
210. Quiroga Moreno, Luis (2000) La extensión universitaria (interacción social) de la prestación de servicios al proceso pedagógico de la educación superior. V Congreso Iberoamericano de Extensión. Morelia, México.
211. Rama, Angel. (1972). Creación de un sistema de integración cultural en América Latina. II Conferencia Latinoamericana de difusión cultural y extensión universitaria. UDUAL
212. Rizo Cabrera, Celia y Campistrous Pérez, Luis (2001) Sobre las hipótesis y las preguntas científicas en los trabajos de investigación. En *Desafío Escolar*. Revista Iberoamericana de Pedagogía. Año 5. Edición Especial. ICCP/Centro de investigación y Desarrollo Educacional. Cuba/México.
213. Rodríguez García, Luis Francisco (1990) Enfoques y métodos para la capacitación a dirigentes. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.
214. Rodríguez González, Fermin y Alemañy Ramos, Sonia. (1996) Experiencias en la aplicación de la APO en las universidades cubanas. *Revista Cubana de Educación Superior*. No. 2-3. Universidad de La Habana. Cuba.
215. Rodríguez Rodríguez, Carlos Rafael (1985) Intervención en ocasión de la imposición del título de Profesor de Mérito de la Universidad de La Habana. Versión Taquigráfica. Universidad de La Habana. Cuba.
216. Romillo Tarke, Antonio y Hernández Cotón, Silvio (1998) El perfeccionamiento continuo de la gestión universitaria. Caso Instituto Superior politécnico "José Antonio Echeverría". La Habana. Cuba.
217. Rueda B. Rafael Fernando. (1996) Conferencia. II Encuentro de Extensión universitaria. Universidad Nacional de Colombia. Centro de Publicaciones Universidad Nacional de Colombia. Colombia.
218. Ruiz Lugo, Lourdes. (1994) La extensión universitaria en México. Encuentro Binacional de Directores de Extensión y Difusión Cultural México- Cuba. La Habana, Cuba.
219. Sánchez Macgregor, Joaquín y Gómez Figueroa, Carlos. (1981) Filosofía y sistema de la extensión universitaria. Modelo UNAM. Cuadernos UNAM. México.

- 220.Sánchez Molina, Virginia y otros. (1998) La gestión ambiental y la extensión: conceptualización de una metodología. Memoria del Congreso Iberoamericano y del Caribe de Extensión universitaria. EUNA. Heredia, Costa Rica.
- 221.Sánchez Soler, María Dolores. (2001) El Programa Nacional de la Extensión de la Cultura y los Servicios en México. En Memorias V Congreso Iberoamericano de extensión, México 2000. “Sociedad, Educación Superior y Extensión: Balance y perspectivas”. ANUIES. Colección Documentos. México .
- 222.Sancho B., Ellen (1998) La integración de la investigación, la extensión y la docencia en la escuela de ciencias agrarias. El caso de los Pejibayeros. Memoria del Congreso Iberoamericano y del Caribe de Extensión universitaria. EUNA. Heredia, Costa Rica.
- 223.Sander, Benno. (1996).Gestión educativa en América Latina. Construcción y reconstrucción del conocimiento. Editorial Troquel, Argentina.
- 224.Santos Gutiérrez, Sinesio. (2001) La gestión de la extensión universitaria desde una perspectiva específica. Revista Cubana de Educación Superior. Vol. XXI. No. 3. CEPES. Universidad de La Habana. Cuba.
- 225.Segura Lazcano, Gustavo. (2001) Redes latinas para la difusión cultural universitaria. En Memorias V Congreso Iberoamericano de extensión, México 2000. “Sociedad, Educación Superior y Extensión: Balance y perspectivas”. ANUIES. Colección Documentos. México
- 226.Shuare, Marta. (1990) La psicología soviética tal como yo la veo. Editorial Progreso. Moscú.
- 227.Sierra, Juan. (1996). Conferencia. II Encuentro de Extensión universitaria. Universidad Nacional de Colombia. Centro de Publicaciones Universidad Nacional de Colombia. Colombia.
- 228.Sol Arriaza, Ricardo. (2001) Situación actual de la extensión en Centroamérica y la visión de futuro de la extensión en el ámbito latinoamericano. En Memorias V Congreso Iberoamericano de extensión, México 2000. “Sociedad, Educación Superior y Extensión: Balance y perspectivas”. ANUIES. Colección Documentos. México
- 229.Steiner George (1979) Lo que todo director debe saber. Editorial Continental S. A. de C. V. México.
- 230.Stonner, J (1995) Administración. Quinta edición. Edición Revolucionaria, La Habana. Cuba.
- 231.Super, John C. (1993) Los orígenes de la extensión en la universidad latinoamericana. Revista Universidades. Julio-diciembre. México D. F.
- 232.Torres Godoy, Edmundo (1999) La gestión de la calidad total y el líder universitario. Revista Interamericana de Gestión y Liderazgo Universitario. IGLU No. 14. Canadá.

233. Torres P., Mariela y Márquez Rosano, Jorge E. (1996) Fundamentos para un modelo curricular de extensión universitaria de carácter integrador. Universidad de las Américas. Ponencia presentada en el I Encuentro Latinoamericano de Extensión Universitaria. La Habana. Cuba.
234. Torres P., Mariela y otros. (1996) Fundamentos para un modelo pedagógico de extensión universitaria. Universidad de las Américas. Ponencia presentada en el I Encuentro Latinoamericano de Extensión Universitaria. La Habana. Cuba.
235. Tristán Boris, González Otmar y Faxas Yolanda. (1994) La universidad latinoamericana en los umbrales del siglo XXI. Realidades y futuro. Revista Universidades. Enero-junio. México D. F.
236. Tristán Pérez, Boris (2000) Organización en las instituciones de educación superior. Revista Cubana de Educación Superior. Vol. XX. No. 1. Universidad de La Habana, Cuba.
237. Tristán Pérez, Boris. (1997) La administración académica y el nuevo rol de los directivos universitarios. En Revista Reencuentro. Serie Cuadernos. No. 18. U.A. M. Xochimilco. México.
238. Tristán, B (et al) (2001) “Administración Universitaria. Módulo I: La Gestión en las Universidades”, Tarija, Bolivia.
239. Tristán, Boris. (1997) El enfoque de paradigmas en las IES. Revista Cubana de Educación Superior. No. 1. Vol. XVIII. Universidad de La Habana. Cuba.
240. Tunnermann Berheim, Carlos (1993) La universidad y los desafíos del desarrollo y la democracia. Editorial Millenium. Universidad Nacional Autónoma de Honduras. Tegucigalpa, Honduras.
241. Tunnermann Bernheim, Carlos (1999) Principios básicos que deben guiar el diseño de las políticas de la educación superior. Revista Interamericana de Gestión y Liderazgo Universitario. IGLU No. 14. Canadá.
242. Tunnermann Bernheim (2001) El nuevo concepto de extensión universitaria. En Memorias V Congreso Iberoamericano de extensión, México 2000. “Sociedad, Educación Superior y Extensión: Balance y perspectivas”. ANUIES. Colección Documentos. México
243. Tünnermann Bernheim, Carlos (1998) En el umbral del siglo XXI, desafíos para los educadores y la educación superior, UNESCO, Panamá.
244. Tünnermann Bernheim, Carlos. (1998) La Educación Superior en el umbral del siglo XXI, Ediciones CRESALC-UNESCO, segunda edición, Caracas, Venezuela.
245. Tünnermann, C y López, F (Coord) (2000) “La Educación en el Horizonte del Siglo XXI” IESALC UNESCO, Caracas, Venezuela.

246. Tünnermann, C. (1999) "Historia de la Universidad en América Latina"
IESALC UNESCO, Caracas, Venezuela
247. UDUAL (1995) Administración universitaria en América Latina: una perspectiva
estratégica. Colección UDUAL. México.
248. UDUAL (1995) La universidad latinoamericana en el fin de siglo. Realidades y futuro.
Colección UDUAL 4. México.
249. UNESCO (1998). "Declaración Mundial sobre la Educación superior en el Siglo XXI:
Visión y acción". Conferencia Mundial sobre la educación superior. París, Francia.
250. UNESCO MB (2000) "Higher Education in Developing Countries. Peril and
Promise". Washington, E.E.U.U.
251. UNESCO (1998) "Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI:
Visión y Acción". Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, París, octubre.
252. UNESCO. (1995) Documento de política para el cambio y desarrollo en la Educación
Superior, París. Francia.
253. UNESCO. (1995) Repensar el desarrollo. Decenio Mundial de Cultura y Desarrollo.
Versión resumida. UNESCO.
254. UNESCO-CRESALC. (1997) La Educación Superior en el siglo XXI: Visión de
América Latina y el Caribe, tomos I y II, Caracas, Venezuela.
255. UNESCO-CRESALC. (1997) Hacia una nueva educación superior, Caracas, Venezuela.
256. Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". (1997) Objetivos curso
1997-1998. Pinar del Río, Cuba.
257. Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". (1998) Objetivos curso
1998-1999. Pinar del Río, Cuba.
258. Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". (1999) Objetivos curso
1999- 2000. Pinar del Río, Cuba.
259. Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". (2000) Proyecto de
planificación estratégica 2000-2003. Pinar del Río, Cuba.
260. Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". (2000) Objetivos curso
2000-2001. Pinar del Río, Cuba.
261. Uribe de Hincapié, María Teresa (1996) Conferencia. II Encuentro de Extensión
universitaria. Universidad Nacional de Colombia. Centro de Publicaciones Universidad
Nacional de Colombia. Colombia.
262. Valsagna, Andrea V. (1997) Extensión y comunicación. Un enfoque comunicacional de
la extensión universitaria. II Encuentro Latinoamericano de Extensión Universitaria. I
Congreso Nacional de Extensión Superior. Mendoza. Argentina.

263. Vargas Alfaro, Ana Tania. (1999) La promoción cultural y el protagonismo desde una dimensión educacional comunitaria. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana. Cuba.
264. Vargas Calderón, Rosa. (1998) Cultura Nacional y memoria: reflexiones sobre una experiencia de extensión. Memoria del Congreso Iberoamericano y del Caribe de Extensión universitaria. EUNA. Heredia, Costa Rica.
265. Varona, Enrique José. (1981) Discurso en la Universidad de La Habana en la apertura del curso 1903-04. En trabajos sobre educación y enseñanza, pag. 172. La Habana, Cuba.
266. 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.
267. Vecino Alegret, Fernando. (1996) Intervención en el XVII Seminario de Perfeccionamiento para dirigentes de la Educación Superior. ENPES. C. Habana, Cuba.
268. Vega García, A. (1997) Gestión y desarrollo estratégico de las universidades de Matanzas y Camagüey. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echevarría”. Cuba.
269. Villanueva Abelairas, Carlos (2001) Desarrollo, impacto y problemática de la extensión universitaria en España. En Memorias V Congreso Iberoamericano de extensión, México 2000. “Sociedad, Educación Superior y Extensión: Balance y perspectivas”. ANUIES. Colección Documentos. México
270. Yarzabal, Luis. (1997) Lineamientos de políticas para el cambio de la educación superior en América Latina y el Caribe. CRESALC: UNESCO.
271. Yarzabal, Luis. (1999) Consenso para el cambio en la educación superior. Colección Respuestas. Ediciones IESALC/UNESCO. Caracas, Venezuela.
272. Zamora Fernández, Rolando. (1994) Notas para un estudio de la identidad cultural cubana. Centro de Investigación y Promoción Cultural “Juan Marinello”. La Habana. Cuba.
273. Zea, Leopoldo (1980) Sentido de la difusión cultural latinoamericana. Universidad Nacional Autónoma de México. México.

Anexos.

Anexo 1

Aspectos fundamentales tenidos en cuenta durante la ENTREVISTA GRUPAL a profesores de la UPR.

Objetivo:

Conocer los criterios y opiniones que sobre la labor extensionista universitaria tienen los docentes.

1. Exponga teniendo en cuenta el orden de la prioridad que Ud. le concede, las funciones y los procesos universitarias?
 2. ¿Qué es para Ud. la extensión universitaria?
 3. Si tuviera que escribir una relación de acciones, actividades o tareas extensionistas ¿Cuáles incluiría? ¿Por qué?
 4. ¿ Conoce Ud. que se realicen actividades extensionistas desde el proceso docente o de investigación? ¿Cómo las identificaría?
 5. Qué papel le corresponde jugar en el desarrollo de la extensión universitaria a los siguientes integrantes de nuestra comunidad:
 - Directivos
 - Profesores
 - Estudiantes
 - Trabajadores
 - 7 ¿ Cómo evalúa su participación en el desarrollo de actividades extensionistas?
 - 8 Enumere los logros y dificultades que identifica Ud. presentan las siguientes áreas o grupos de la Universidad en el desarrollo de la extensión universitaria:
 - Facultades
 - Departamentos
 - Grupos de investigación
 - Departamento de extensión universitaria.
- Concrete en cada caso la función que le asignaría.
- 7 ¿ Qué papel le concede Ud. a las entidades del territorio en el desarrollo de la actividad extensionista?
 - 8 ¿ Considera satisfactoria la planificación de acciones extensionistas desde el proyecto educativo? 9 ¿ Qué es para Ud. formación cultural integral de los estudiantes?
 - 10 ¿ Considera que cuenta con la preparación necesaria para tributar a la formación cultural integral de sus estudiantes?
 - 11 Exponga las dificultades fundamentales que a su juicio se presentan en:
 - La planificación del proceso extensionista
 - La organización del proceso extensionista
 - El desarrollo del proceso extensionista
 - El control del proceso extensionista
 - 12 ¿ En qué medida la actividad extensionista forma parte de su plan de trabajo individual y la evaluación de sus resultados?

- 13 ¿ Qué dificultades tendría Ud. para participar en el desarrollo de la actividad extensionista? ¿ Es posible articularla con sus restantes tareas como docente de la educación superior?
- 14 Considera adecuada su preparación para enfrentar la actividad extensionista?

Anexo 2

ENTREVISTA GRUPAL a Jefes de Departamentos Docentes y Jefes de Carrera de la UPR

Objetivo:

Conocer los criterios y opiniones que sobre la labor extensionista universitaria tienen los jefes de departamentos docentes y los jefes de carrera.

- 1 ¿Qué es para Ud. la extensión universitaria?
- 2 ¿Qué papel concede Ud. a la extensión universitaria en el conjunto de procesos de la institución social universitaria?

- 3 Qué papel le corresponde jugar en el desarrollo de la extensión universitaria a los siguientes integrantes de nuestra comunidad:

Directivos

Profesores

Estudiantes

Trabajadores

- 4 ¿Qué papel le concede a las siguientes áreas o grupos de la Universidad para el desarrollo de la extensión universitaria:

- Facultades
- Colectivos de carrera
- Departamentos
- Unidades Docentes
- Colectivos de año
- Departamento de extensión universitaria
- Brigadas de la FEU

- Concrete en cada caso la función que le asignaría.

- 8 ¿ Considera satisfactoria la planificación de acciones extensionistas desde el proyecto educativo? 9

Exponga las dificultades fundamentales que a su juicio se presentan en:

- La planificación del proceso extensionista
- La organización del proceso extensionista
- El desarrollo del proceso extensionista
- El control del proceso extensionista

- 10 ¿ En qué medida la actividad extensionista forma parte de los objetivos del departamento, de las actividades del colectivo de carrera y de la evaluación de sus resultados?

- 11 ¿ Qué dificultades tendría Ud. y su colectivo para participar en el desarrollo de la actividad extensionista? ¿ Es posible articularla con sus restantes tareas como docentes de la educación superior?

- 12 ¿Considera adecuada la preparación que poseen para enfrentar la actividad extensionista?

Anexo 3

Aspectos fundamentales tenidos en cuenta durante la ENTREVISTA GRUPAL a trabajadores de la UPR.

Objetivo:

Conocer los criterios y opiniones que sobre la labor extensionista universitaria tienen los trabajadores de las áreas no docentes de la institución.

- 1 Exponga teniendo en cuenta el orden de la prioridad que Ud. le concede, las funciones y los procesos universitarios?
- 2 ¿Qué es para Ud. la extensión universitaria?
- 3 Si tuviera que escribir una relación de acciones, actividades o tareas extensionistas ¿Cuáles incluiría?
¿Por qué?
- 4 Qué papel le corresponde jugar en el desarrollo de la extensión universitaria a los siguientes integrantes de nuestra comunidad:
 - Directivos
 - Profesores
 - Estudiantes
 - Trabajadores
- 5 ¿Cómo evalúa su participación en el desarrollo de actividades extensionistas?
- 6 Enumere los logros y dificultades que identifica Ud. presentan las siguientes áreas o grupos de la Universidad en el desarrollo de la extensión universitaria:
 - Facultades
 - Departamentos
 - Areas no docentes
 - Grupos de investigación
 - Departamento de extensión universitaria.

- Concrete en cada caso la función que le asignaría.
- 7 ¿Qué papel le concede Ud. a las entidades del territorio en el desarrollo de la actividad extensionista?
- 8 ¿Qué es para Ud. formación cultural integral de los estudiantes?
- 9 ¿Considera que cuenta con la preparación necesaria para tributar a la formación cultural integral de sus estudiantes?
- 10 Exponga las dificultades fundamentales que a su juicio se presentan en:
 - La planificación del proceso extensionista
 - La organización del proceso extensionista
 - El desarrollo del proceso extensionista
 - El control del proceso extensionista
- 11 ¿En qué medida la actividad extensionista forma parte del plan de trabajo mensual de su área y de la evaluación de sus resultados?

- 12 ¿ Qué dificultades tendría Ud. para participar en el desarrollo de la actividad extensionista? ¿ Es posible articularla con sus restantes tareas como trabajador no docente de la educación superior?
- 13 Considera adecuada su preparación para enfrentar la actividad extensionista?

Anexo 4

ENTREVISTA GRUPAL a los miembros del Consejo de Dirección de la UPR.

Objetivo:

Conocer los criterios y opiniones que sobre la labor extensionista tiene el Consejo Universitario.

- 1 ¿Cómo conceptualizaría Ud. la extensión universitaria?
 - 2 ¿Qué lugar ocupa la extensión universitaria en la planeación estratégica y la dirección por objetivos del MES y la Universidad de Pinar del Río?
 - 3 ¿Cuáles son los logros fundamentales que hoy exhibe la Universidad de Pinar del Río en materia de extensión universitaria y su gestión?
 - 4 ¿Cuáles son los problemas fundamentales que hoy se enfrentan en nuestra Universidad en la gestión del proceso extensionista?
 - 5 ¿Qué estrategia de cambio propondría para la solución de esos problemas o para lograr que se cumpla la visión propuesta?
 - 6 ¿Qué papel le corresponde jugar en el desarrollo de la extensión universitaria a los siguientes integrantes de nuestra comunidad:
 - Directivos
 - Profesores
 - Estudiantes
 - Trabajadores
 - 7 ¿Qué papel le concede a las siguientes áreas de la Universidad en el desarrollo de la extensión universitaria:
 - Consejo Universitario
 - Facultades
 - Departamentos
 - Grupos de investigación
 - Departamento de extensión universitaria.
 - Brigadas de la FEU
- Concrete en cada caso la función que le asignaría. ¿Se requería la creación de alguna otra estructura para perfeccionar la gestión?
- 7 ¿Cómo se adapta el programa de extensión universitaria vigente a las nuevas exigencias del enfoque integral para la labor educativa y política ideológica en las universidades y al interés de nuestro gobierno por la formación cultural integral de nuestro pueblo?

Anexo 5

ENTREVISTA GRUPAL a estudiantes de la UPR

Objetivo:

Conocer los criterios y opiniones que sobre la labor extensionista universitaria tienen los estudiantes.

- 1 ¿Conoces el término extensión universitaria ? ¿Qué sabes sobre ella?
 - 2 ¿ Conoces algún elemento acerca del vínculo de la extensión universitaria y la FEU?
 - 3 Si tuvieras que escribir una relación de acciones, actividades o tareas extensionistas ¿Cuáles incluiría? ¿Por qué?
 - 4 ¿Consideras que debes participar en la extensión universitaria?. ¿De qué forma?
 - 5 ¿Desde qué espacios consideras que puedes aportar más a la extensión universitaria y por qué: desde la brigada de la FEU, desde el colectivo de año y desde la Residencia Estudiantil.?
 - 6 En la dirección del proceso extensionista ¿Dónde consideras que es más importante tu participación:
 - En la planificación de la extensión universitaria
 - En la organización de la extensión universitaria
 - En el desarrollo de la extensión universitaria
 - En el control de la extensión universitaria
 - 7 Qué papel le corresponde jugar en el desarrollo de la extensión universitaria a los siguientes integrantes de nuestra comunidad:
 - Directivos
 - Profesores
 - Estudiantes
 - Trabajadores
- ¿Qué diferencias observas entre el papel que le asignas a cada uno y lo que hacen realmente?
- 6 ¿Cómo evalúa el protagonismo de los estudiantes en las acciones extensionistas?
 - 7 ¿Qué sería necesario hacer para ampliar tu participación en la actividad extensionista?
 - 8 ¿ Qué importancia concedes a los conocimientos profesionales en el desarrollo de la actividad extensionista?
 - 9 ¿ Consideras que se explotan todas las potencialidades existentes en la universidad para contribuir a tu formación cultural integral?
 - 10 ¿Cómo quisieras que se te preparara para participar en el desarrollo de acciones extensionistas?

Anexo 6

ENTREVISTA GRUPAL a los miembros del Departamento de Extensión Universitaria.

Objetivo:

Conocer los criterios y opiniones que sobre la labor extensionista tienen los integrantes del Departamento de Extensión Universitaria.

1 ¿Qué es para Ud. la extensión universitaria?

2 ¿Considera a la extensión universitaria una función o un proceso universitario? ¿Por qué? 3 ¿Qué relación existe en su criterio entre el carácter de función y proceso de la extensión universitaria?

4 ¿Qué papel concede Ud. a la extensión universitaria en el conjunto de procesos de la institución social universitaria?

5 ¿Qué papel le corresponde jugar en el desarrollo de la extensión universitaria a los siguientes integrantes de nuestra comunidad:

Directivos

Profesores

Estudiantes

Trabajadores

6 ¿Qué es para Ud. la cultura? ¿Es ese el concepto de cultura que prima en la labor extensionista? 7 Si partiéramos de definir que la extensión universitaria tiene por objetivo la promoción de cultura ¿estaría de acuerdo? ¿Por qué?

8 ¿En qué medida tributa el objetivo de extensión universitaria al cumplimiento de la misión de la universidad?

9 ¿Qué papel le concede a las siguientes áreas o grupos de la Universidad para el desarrollo de la extensión universitaria:

Facultades

Departamentos

Unidades Docentes

Grupos de investigación

Departamento de extensión universitaria.

Brigadas de la FEU

-Concrete en cada caso la función que le asignaría.

10 ¿Qué participación le concede a las entidades del territorio en el desarrollo de la actividad extensionista?

11 ¿Considera satisfactoria la planificación de acciones extensionistas desde el proyecto educativo en nuestra universidad?

12 ¿Conoce Ud. que se realicen actividades extensionistas desde el proceso docente o de investigación? ¿Cómo las identificaría?

13 ¿Cómo evaluaría su contribución a la formación cultural integral de los estudiantes?

- 14 ¿Cómo se adapta el programa de extensión universitaria vigente a las nuevas exigencias del enfoque integral para la labor educativa y política ideológica en las universidades y al interés de nuestro gobierno por la formación cultural integral de nuestro pueblo?
- 15 Exponga las dificultades fundamentales que a su juicio se presentan en la actividad extensionista en nuestra Universidad. ¿Cuáles son sus causas? ¿Qué acciones sería necesario emprender de inmediato para resolver estos problemas?
- 16 Exponga los logros fundamentales que se han alcanzado en la labor de extensión universitaria en nuestro centro.

Anexo 7**NÚMERO DE TALLERES EFECTUADOS Y DE PARTICIPANTES EN EL DESARROLLO DE LAS ENTREVISTAS GRUPALES.****TALLERES CON PROFESORES**

Total de profesores	Talleres realizados	Participantes	%
295	9	262	88,8

TALLERES CON TRABAJADORES

Total de trabajadores	Talleres realizados	Participantes	%
684	21	615	89,9

TALLERES CON ESTUDIANTES

Total de estudiantes	Talleres realizados	Participantes	%
1275	41	1075	80,3

TALLER con los miembros del Consejo de Dirección de la UPR.

Total de miembros	Talleres realizados	Participantes	%
25	1	25	100

TALLER con Jefes de Departamento Docentes y Jefes de Carrera de la UPR.

Total de J´ Dpto.	Talleres realizados	Participantes	%
26	1	23	88,4

TALLER con miembros del Departamento de Extensión Universitaria.

Total de miembros	Talleres realizados	Participantes	%
8	1	7	87,5

Anexo 8

ENTREVISTAS INDIVIDUALES a dirigentes del MES, de la Universidad y a personas vinculadas durante muchos años al trabajo de extensión universitaria.

Objetivo:

Conocer los criterios y opiniones que sobre la labor extensionista universitaria tienen directivos del MES, la Universidad y otras personas vinculadas a esta labor.

Aspectos básicos de la entrevista.

⇒ ¿Cuáles son a su criterio los hitos fundamentales en el desarrollo de la extensión universitaria y su gestión?

⇒ Atendiendo a las peculiaridades del entorno mundial y cubano. ¿Qué valor le confiere Ud. a la adecuada gestión de la extensión universitaria?

⇒ ¿Como caracterizaría Ud. la dirección del proceso extensionista en nuestras universidades?

⇒ ¿Qué cambios sería necesario producir para adecuar el proceso extensionista y su gestión a las exigencias actuales?

⇒ En el trabajo extensionista qué papel le confiere a los siguientes grupos o áreas:

- Facultad
- Departamento
- Grupos de investigación
- Departamento de extensión
- Consejo de Dirección Universitario
- Brigadas de la FEU

- ¿Qué diferencias encuentra entre el papel que Ud. le asigna y la labor que hoy realizan? - ¿Qué factores pueden contribuir a disminuir esa brecha?

⇒ ¿Cuál es la contradicción fundamental que se revela hoy en la dirección del proceso extensionista?
¿Qué propone para resolverla?

Anexo 9

ENTREVISTAS INDIVIDUALES a dirigentes y especialistas de entidades del territorio.

Objetivo:

Conocer los criterios y opiniones que sobre la labor extensionista universitaria tienen los dirigentes y especialistas de las entidades del territorio.

Aspectos básicos considerados en la entrevista:

- ⇒ ¿Cuál es su valoración acerca del trabajo de extensión universitaria que realiza la Universidad de Pinar del Río?
- ⇒ ¿ En qué sentido considera que esta labor contribuye al desarrollo de la sociedad pinareña y a su propia entidad?
- ⇒ ¿En qué medida la universidad toma en cuenta sus experiencias y criterios para el desarrollo de la labor de extensión universitaria?
- ⇒ ¿Cree Ud. que la universidad puede contribuir al desarrollo de su entidad desde la extensión universitaria?
- ⇒ ¿ Qué acciones conjuntas pueden desarrollar la universidad y su entidad en función de la actividad extensionista?
- ⇒ ¿Qué sugerencias haría para el perfeccionamiento de la gestión de la extensión universitaria?

Anexo 10

ENTREVISTAS INDIVIDUALES a líderes comunitarios en el territorio.

Objetivo:

Conocer los criterios y opiniones que sobre la labor extensionista universitaria tienen líderes comunitarios del territorio.

Aspectos básicos considerados en la entrevista:

- ⇒ ¿Cuál es su valoración acerca del trabajo de extensión universitaria que realiza la Universidad de Pinar del Río?
- ⇒ ¿ En qué sentido considera que esta labor contribuye al desarrollo de la sociedad pinareña y a su comunidad?
- ⇒ ¿En qué medida la universidad toma en cuenta sus experiencias y criterios para el desarrollo de la labor de extensión universitaria?
- ⇒ ¿Cree Ud. que la universidad puede contribuir al desarrollo de su comunidad desde la extensión universitaria?
- ⇒ ¿En qué medida considera que los profesores y estudiantes que se vinculan a su comunidad están adecuadamente preparados para realizar este trabajo?
- ⇒ ¿ Qué acciones conjuntas pueden desarrollar la universidad y su comunidad en función de la actividad extensionista?
- ⇒ ¿Qué sugerencias haría para el perfeccionamiento de la gestión de la extensión universitaria?

Anexo 11

Guía de observación a actividades extensionistas visitadas.

El objetivo fundamental de esta guía para la observación a actividades extensionistas fue caracterizar las mismas a partir de los criterios siguientes:

- Convocatoria.
- Organización.
- Participación.
- Preparación de los conductores.
- Protagonismo estudiantil, de docentes o de áreas docentes de la universidad.

Anexo No. 12

CARACTERIZACIÓN DE LAS DIFERENTES FORMAS ORGANIZATIVAS DEL TRABAJO SOCIOCULTURAL UNIVERSITARIO.

La presente caracterización tiene como objetivo servir de elemento complementario a la metodología para la implementación del modelo en la Universidad, teniendo en cuenta la importancia de establecer una clara diferenciación entre cada una de las formas organizativas de la extensión que se manifiestan en esta labor y establecer una definición de las mismas que si bien no resulte excluyente de otras propuestas metodológicas, las refiera desde las peculiaridades del trabajo sociocultural universitario.

En esta caracterización son incluidas las formas organizativas definidas en la propuesta de González González (1996), a saber: Programas, proyectos, actividades, acciones y tareas extensionistas.

PROGRAMAS EXTENSIONISTAS.

El programa constituye la forma organizativa más general para la extensión universitaria, convirtiéndose en un esquema orientador del trabajo sociocultural, en tanto es expresión de la estrategia y la política. Define los lineamientos más generales y abarcadores así como los propósitos a lograr, estableciendo las prioridades y declarando el marco institucional y el alcance de sus objetivos.

Tiene como función planificar y definir responsabilidades de los diferentes actores vinculados a esta labor. Es un instrumento realista y flexible que permite concretar las estrategias y políticas definidas.

El programa expresa claramente vías o cursos de acción a seguir en términos de objetivos que persiguen un cambio, por eso decimos que prevé el futuro deseado y señala los medios y formas para alcanzarlo.

Un programa es un conjunto de acciones interrelacionadas y coordinadas, con el fin de alcanzar objetivos determinados dentro de los límites de una política dada, de un presupuesto y períodos de tiempo determinados. Pueden ser más o menos globales de acuerdo con el grado de generalidad que asumen.

De acuerdo a su alcance temporal, pueden plantearse a largo, mediano o corto alcance. Según su delimitación espacial pueden considerarse como nacionales, de la universidad, de facultad o departamento.

De cualquier manera, la adopción de esta forma organizativa por un colectivo universitario en cualquiera de los niveles, estará en dependencia del nivel de generalidad del problema, su alcance, la prioridad que se le conceda y el impacto que generará en la comunidad intra y extrauniversitaria.

Su estructura estará conformada de la manera siguiente:

- Diagnóstico.
- Fundamentación.
- Modelo estratégico (Estrategia de desarrollo)
- Tiempo de duración.
- Objetivos generales (Finalidades o propósitos)
- Políticas de desarrollo particulares, especiales o complementarias.
- Diseño presupuestario y recursos necesarios.
- Sistema de evaluación.

PROYECTO EXTENSIONISTA.

El proyecto constituye una unidad más operativa dentro del proceso de planeación del trabajo sociocultural universitario, pues ofrece tratamiento a situaciones y problemas específicos.

Es una unidad mínima de asignación de recursos, que a través de un conjunto reducido de actividades, acciones y tareas pretende modificar o transformar una parcela de la realidad sociocultural disminuyendo o eliminando un déficit o solucionando un problema.

Es un conjunto de propuestas de soluciones a situaciones que existen en la realidad sociocultural, que aseguren el cumplimiento de los objetivos específicos y

contribuyan a satisfacer los objetivos estratégicos, dentro de los límites de un presupuesto y de un período de tiempo dado.

El proyecto no es un fin, sino un medio para lograr objetivos, es una respuesta planificada para invertir en forma adecuada unos recursos disponibles, con miras a obtener la solución a un problema o necesidad en forma organizada, sistematizada, clara y concreta.

Los proyectos no obedecen al deseo particular de un individuo o grupo, sino que tienen que ser contextualizado en el marco de las necesidades, expectativas y aspiraciones de la comunidad intra o extrauniversitaria; por tanto deben fortalecer el desarrollo y creación de espacios para garantizar la realización de prácticas y/o la continuidad de las prácticas comunitarias, partiendo de uno de los principios de la promoción sociocultural, definida como metodología de la extensión, el respeto a la identidad cultural de los colectivos involucrados en su desarrollo.

La elaboración de un proyecto es un proceso de reflexión por el cual se concreta con detalle la intencionalidad derivada de un objetivo, demuestra una capacidad de previsión y anticipación a una situación estudiada, diagnosticada o analizada, constituye en sí mismo un resultado formalizado que permite conocer y presentar las opciones y alternativas y constituye no sólo una herramienta de gestión que favorece organizar la ejecución y realizar un proceso de evaluación completo, sino del trabajo en equipo que permite disponer de una información detallada de la acción común de todos los miembros. Es en definitiva el diseño en el presente de un futuro próximo.

El éxito de un proyecto depende de la capacidad de toma de decisiones rápida, del equipo humano motivado y competente, de la suficiente capacidad organizativa y de abordar problemas reales. Además su resultado efectivo está condicionado también por el respeto al compromiso del personal implicado y a los propios beneficiarios, la capacidad de comunicación y relación, así como por el aprovechamiento de la oportunidad contextual y la adecuada planificación.

El ciclo de proyecto se nominaliza de manera diferente según los autores, pero de forma mínima en todos los casos se incluyen los siguientes pasos:

- Identificación de las posibles áreas de proyecto y diagnóstico de necesidades.
- Preparación de propuestas o elaboración del proyecto

- Aprobación de propuestas y asignación de recursos.
- Implementación del proyecto y seguimiento de su cumplimiento.
- Evaluación de los resultados e impacto.

Entre las numerosas técnicas factibles de aplicar para la elaboración de programas y/o proyectos encontramos, entre otras: la técnica de las “Nueve cuestiones” o “Prueba del ácido”; la Técnica del Grupo Nominal (TGN), la Gestión Operativa de Proyectos, la técnica del Marco Lógico y la Técnica Delphi (Planificación a distancia).

Existen numerosas metodologías que proponen variadas formas de presentación del proyecto, pero por su reconocimiento, exponemos la que aporta el connotado especialista Ander Egg (), en la que propone:

1. Definición del proyecto.
2. Naturaleza del proyecto.
 - Descripción del proyecto
 - Fundamentación o justificación.
 - Marco institucional.
 - Finalidad del proyecto.
 - Objetivos.
 - Metas
 - Beneficiarios.
 - Productos.
 - Localización física y cobertura espacial.
3. Especificación operacional de las actividades y tareas a realizar.
4. Métodos y técnicas a utilizar.
5. Determinación de los plazos o calendario de actividades.
6. Determinación de los recursos necesarios.
 - Humanos.
 - Materiales.
 - Técnicos
 - Financieros.
7. Cálculo de costos de ejecución y elaboración del presupuesto.
8. Administración del proyecto.
9. Indicadores de evaluación del proyecto.

10. Factores externos condicionantes o pre-requisitos para el logro o de los efectos e impacto del proyecto.

Una facultad, departamento o área, podrá planificar el trabajo sociocultural a partir de uno o varios proyectos, cuyos niveles de aprobación estarán en la dirección de la facultad o en la instancia de dirección inmediata superior y en el Consejo Asesor de Extensión Universitaria en última instancia.

ACTIVIDADES EXTENSIONISTAS.

Las actividades extensionistas son aquellas que como parte de la operacionalización de la planeación del trabajo sociocultural universitario ofrecen tratamiento a una situación y problema específico.

Se identifican como tales el conjunto de acciones y tareas que tienen un carácter similar o están estrechamente relacionadas y que se orientan al cumplimiento de un objetivo específico o a parte del mismo. Las actividades pueden formar parte o no de un proyecto, su planificación puede ser independiente de estos, pero siempre estarán en el marco de la política que establece un programa.

Estas actividades pueden también pueden surgir como resultado de un diagnóstico realizado o por el interés de un grupo en particular. Por la magnitud o la prioridad que tenga un contenido específico, su alcance o momento de desarrollo, no alcanza la condición de proyecto, por lo que es organizado como actividad, en la cual se mantienen las propiedades de la extensión como proceso, por lo que en su concepción debe preverse el cumplimiento de etapas sucesivas de manera que permita ir disminuyendo o eliminando un déficit o solucionando un problema en forma organizada, sistematizada, clara y concreta.

Las actividades extensionistas deben ser organizadas por su equipo gestor desde la perspectiva de los beneficiarios, y para ello pueden utilizarse diversas técnicas de planificación, pero preferentemente la técnica de las nueve cuestiones.

Al igual que en los programas y proyectos, el equipo deberá definir los indicadores que le permitan medir que la misma garantiza el cumplimiento del objetivo propuesto.

ACCIONES EXTENSIONISTAS

Esta forma organizativa del trabajo sociocultural universitario, está integrada por un conjunto de tareas que se identifican fuertemente entre sí por sus características similares y su orientación a propósitos muy específicos. Las acciones pueden existir en casos excepcionales independientes a las actividades y proyectos, pero siempre responden a la política y estrategias del programa.

En función de responder a las características del trabajo sociocultural universitario se requiere que su equipo gestor tenga en cuenta las diferentes metodologías y técnicas para su planificación, organización y evaluación.

TAREAS EXTENSIONISTAS.

Representa la célula constitutiva del proceso extensionista y del trabajo sociocultural universitario, por ser la expresión más pequeña del mismo que mantiene sus características y relaciones fundamentales. Por eso la subdivisión de una tarea implicaría el desmembramiento del proceso y la pérdida de sus cualidades.

Las tareas constituyen los eslabones primarios que permiten el alcance de los resultados esperados y la solución del problema.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN INTEGRAL EN LA UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE LA EXTENSIÓN COMO PROCESO.

No	Nombre de la acción	Contenido fundamental	Dirigido a	Cantidad de Horas
	CURSOS			
1	Curso: Tendencias actuales en la gestión de la extensión universitaria.	Abarca todas las funciones de dirección con énfasis en la función de control.	Directivos de la Universidad (desde el Consejo Universitario), Consejos de Facultades, Directivos de áreas centrales.	40 horas
2	Curso: Fundamentos para la gestión del proceso extensionista.	Realiza un acercamiento general a los fundamentos teóricos y metodológicos de la gestión de la extensión.	Dirigido al personal docente en ejercicio y de nuevo ingreso y a trabajadores no docentes de todas las áreas de la universidad. Incluye a los docentes de los Departamentos de Cultura y Comunicación y Deportes y Educación Física.	40 horas
3	Curso: Instrumentos de éxito para el trabajo sociocultural universitario.	Aborda los fundamentos teóricos y prácticos de la promoción sociocultural como metodología para la gestión del proceso extensionista.	Directivos de todas las áreas de la universidad, jefes de proyectos (docentes, trabajadores y estudiantes), directivos de las instituciones culturales universitarias.	30 horas
4	Curso: Desarrollo sociocultural Comunitario	Abarca los contenidos esenciales del desarrollo sociocultural comunitario, con énfasis en las potencialidades del trabajo sociocultural universitario en esta esfera.	Jefes de proyectos (docentes, trabajadores y estudiantes). Promotores comunitarios.	30 horas

	DIPLOMADO			
5	Extensión Universitaria	Abarca todos los aspectos relacionados con los referentes históricos, tendenciales y metodológicos asociados a la extensión universitaria y su gestión, como eje articulador de los vínculos de este proceso con los restantes procesos universitarios.	Directivos, docentes, trabajadores, jefes de proyecto, especialistas de las instituciones culturales universitarias y promotores de la comunidad.	240 horas.
	TALLERES			
6	Taller: Gestión operativa de proyectos extensionistas: teoría y práctica.	Aborda la metodología de gestión de proyectos extensionistas, con énfasis en la fase de planificación operativa	Jefes de proyectos (docentes, trabajadores y estudiantes). Promotores comunitarios.	30 horas
7	Taller: Técnicas para el diagnóstico en el trabajo sociocultural universitario	Aborda la metodología de diagnóstico de proyectos extensionistas, con énfasis en la metodología cualitativa de análisis del discurso de la población.	Jefes de proyectos (docentes, trabajadores y estudiantes). Promotores comunitarios.	30 horas
8	Taller: Técnicas de evaluación del trabajo sociocultural	Aborda la metodología de evaluación de proyectos extensionistas, con énfasis en la evaluación de diseño, de proceso, de producto y de la satisfacción de las necesidades de la población objeto del proyecto.	Jefes de proyectos (docentes, trabajadores y estudiantes). Promotores comunitarios.	30 horas
9	Taller: Técnicas participativas para el trabajo sociocultural universitario	Comprende la fundamentación y diseño de técnicas participativas válidas para el trabajo sociocultural universitario, desde su significación para potenciar el protagonismo en el desarrollo de los proyectos.	Jefes de proyectos (docentes, trabajadores y estudiantes). Promotores comunitarios.	30 horas
10	Taller: Elaboración y análisis de presupuestos para proyectos extensionistas	Analiza la metodología para el diseño de presupuestos de los proyectos extensionistas, su análisis y control de ejecución.	Jefes de proyectos (docentes, trabajadores y estudiantes). Promotores comunitarios.	30 horas
11	Taller: Trabajo en grupo y extensión. El papel de los equipos de proyecto.	Evalúa la importancia del trabajo en grupos para el desarrollo de la labor extensionista y en particular los	Jefes de proyectos (docentes, trabajadores y	30 horas

		mecanismos de trabajo de los equipos de proyecto.	estudiantes). Promotores comunitarios.	
	ENTRENAMIENTOS			
12	El desarrollo del proceso extensionista desde una carrera universitaria.	Abordará los referentes teóricos de la interrelación entre los procesos universitarios y en particular los vínculos entre el proceso extensionista y docente. Desde el análisis de los principales problemas presentes en la gestión del proceso extensionista y en particular de la carrera, propiciará la valoración de la situación diagnóstica, los posibles proyectos y su control.	Jefes de Carrera	60 horas
13	El desarrollo del proceso extensionista desde el departamento docente	Abordará los referentes teóricos de la interrelación entre los procesos universitarios y en particular los vínculos entre el proceso extensionista y docente. Desde el análisis de los principales problemas presentes en la gestión del proceso extensionista desde el departamento docente y el papel que está llamado a jugar, propiciará la valoración de la situación diagnóstica, los posibles proyectos y su control.	Jefes de Departamento Docente	60 horas
14	El desarrollo del proceso extensionista desde los colectivos de año.	Abordará los referentes teóricos de la interrelación entre los procesos universitarios. Desde el análisis de los principales problemas presentes en la gestión del proceso extensionista desde el colectivo de año y el papel que está llamado a jugar, propiciará la valoración de la situación diagnóstica, los posibles proyectos y su control.	Jefes de Colectivos de Año	60 horas
15	El desarrollo del proceso extensionista desde los departamentos no docentes de la	Abordará los referentes teóricos de la interrelación entre los procesos universitarios. Desde el análisis de los principales problemas presentes en la gestión del	Directivos de Departamentos no docentes y Areas Centrales	60 horas

	universidad.	proceso extensionista desde el departamento no docente y el papel que están llamados a jugar, propiciará la valoración de la situación diagnóstica, los posibles proyectos y su control.		
	CONFERENCIAS			
16	Retos para la gestión del proceso extensionista	Abordará de manera general los retos esenciales que se plantean a la gestión del proceso extensionista.	Directivos, docentes, trabajadores, estudiantes y promotores comunitarios	2 horas
17	Tendencias actuales de la gestión del proceso extensionista	Señalará las tendencias esenciales que presenta este problema en las universidades.	Directivos, docentes, trabajadores, estudiantes y promotores comunitarios	2 horas
18	Identidad y participación en el trabajo sociocultural universitario	Abordará la importancia de estos principios teóricos para el trabajo sociocultural comunitario.	Directivos, docentes, trabajadores, estudiantes y promotores comunitarios	2 horas
19	La promoción sociocultural metodología de la extensión universitaria	Abordará las peculiaridades de la promoción sociocultural como metodología de la extensión.	Directivos, docentes, trabajadores, estudiantes y promotores comunitarios	2 horas
20	Liderazgo y participación en la extensión universitaria.	Abordará la importancia del liderazgo y la participación para el trabajo sociocultural comunitario.	Directivos, docentes, trabajadores, estudiantes y promotores comunitarios	2 horas
21	La extensión universitaria y los proyectos educativos de la brigada.	Señalará los vínculos entre la extensión como proceso universitario y los proyectos educativos de la brigada.	Directivos, docentes, trabajadores, estudiantes y promotores comunitarios	2 horas
22	¿Es la extensión universitaria un proceso generador de valores en nuestros estudiantes?	Develará los vínculos entre el proceso extensionista y la formación de valores en nuestros profesionales revolucionarios.	Directivos, docentes, trabajadores, estudiantes y promotores comunitarios	2 horas