

ARTÍCULO ORIGINAL

**Gestión de la calidad del proceso extensionista en la Universidad de La Habana**

**Quality management of the University of Havana's extension process**

Odette González Aportela,<sup>I</sup> Amado Batista Mainegra<sup>II</sup>

I Dirección de Extensión Universitaria, Universidad de La Habana, Cuba.

II Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES), Universidad de La Habana, Cuba.

**RESUMEN**

Las instituciones culturales y en especial las universidades están llamadas a ofrecer alternativas de acción que le permitan al hombre desenvolverse eficientemente en los nuevos escenarios. Para ello es esencial una gestión institucional proactiva antes que reactiva, de ahí que la extensión universitaria, reconocida como el proceso que promueve cultura en su más amplia acepción, necesite de una gestión eficaz y eficiente. Es por esto que el objetivo del presente trabajo es exponer las transformaciones que se han implementado en el sistema de gestión del proceso de extensión universitaria de la Universidad de La Habana, y que han contribuido a elevar su calidad. Se utilizaron métodos teóricos (histórico-lógico y el enfoque sistémico) y métodos empíricos (análisis de documentos y observación participante).

**PALABRAS CLAVE:** extensión universitaria, proceso, gestión institucional, gestión de calidad.

**ABSTRACT**

The cultural institutions and, especially, universities, are to offer alternatives of action that will allow men to develop in the new scenarios in an efficient manner. To this aim, a proactive, rather than reactive, institutional management is critical; thereof, university extension, acknowledged as a process that promotes culture in its widest meaning, needs an efficient management. That is why the present work is aimed at showing the transformations implemented in the management process of university extension in the University of Havana, and which has contributed to increase its quality. Theoretical methods (historical-logical and the systemic approach) and empirical methods (document analysis and participant's observation) were used.

**KEYWORDS:** university extension, process, institutional management, quality management.

## Introducción

La educación constituye, hoy día, un factor esencial, ampliamente reconocido, del desarrollo social y económico y un reto inaplazable para toda la sociedad por las profundas transformaciones a las que se somete bajo la influencia de la revolución científica, tecnológica y productiva que se lleva a cabo, y que impone no pocos cambios en todos los campos de acción relacionados con la formación constante y continua de los recursos humanos.

Esta línea de pensamiento reafirma a la educación como condición necesaria para el desarrollo; no obstante, y coincidiendo con Martín (2007), cuando se habla de un mayor desarrollo de la sociedad hay que considerar también la formación cultural y técnica de la población. Desde esta perspectiva, en la época actual, resulta un gran reto para los países latinoamericanos y caribeños 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 de las nuevas realidades, en el ámbito organizacional, político, cultural, técnico y conceptual. La dirección universitaria exige una acción participativa antes que reactiva y revela la interacción entre lo educativo y lo administrativo, objeto de creciente atención. Es importante señalar lo expuesto por Rubio y De Armas:

Universidad y cultura comparten ideales: ambas persiguen esa forja de la esencia humana, que solo se hace real y verdadera a través de la práctica cultural. La universidad ofrece múltiples oportunidades para acceder a la cultura y enriquecerla. La necesidad de fomentar el desarrollo cultural se erige, por tanto, como norte de las universidades actuales. (Rubio y De Armas, 2010, p. 2)

La extensión universitaria se identifica con el papel de promover la cultura en la comunidad intra y extrauniversitaria, de manera que contribuya al desarrollo de los valores y del ámbito sociocultural (MES, 2004). Cuando se utiliza el término cultura se hace referencia a su más amplia acepción, definida como «el conjunto de rasgos distintivos espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias» (UNESCO, 1998).

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

Brunner y otros investigadores (2005) manifestaron que es necesario un cambio en las instituciones para desarrollar sistemas de organización eficientes, especializados, complejos y capaces de lidiar con los nuevos retos. Estudios realizados en la esfera internacional han propuesto modelos para el perfeccionamiento de la gestión universitaria (Valle, 2005; Lopes, 2010; Delgado, 2012). De igual forma, en Cuba se avanza en la concepción de modelos y procedimientos para las instituciones de educación superior (Villa, 2006; Gimer et al., 2010; Prado, 2011).

Las universidades cubanas se encuentran involucradas en constantes procesos de cambios en su gestión, en función de responder con mayor eficiencia y eficacia a las demandas de la sociedad, por lo que la utilización de enfoques modernos de dirección se convierte en una necesidad para desarrollar una gestión universitaria de excelencia. Estas ideas fueron expresadas por el entonces ministro de educación superior en Cuba, Miguel Díaz Canel Bermúdez, en la conferencia de apertura del VII Congreso Internacional de Educación Superior Universidad en el año 2010: «nuestra prioridad está dirigida a avanzar en el perfeccionamiento de la educación de las nuevas generaciones de profesionales cubanos, en la certeza de que la excelencia académica de la universidad cubana se mide a través de la comprobación de su pertinencia social» (Díaz, 2010).

En esta misma dirección el exministro de educación superior, Rodolfo Alarcón Ortiz (2014), reafirma, en el IX Congreso Internacional de Educación Superior Universidad del año 2014 la necesidad de perfeccionar y dinamizar el modelo de gestión de las universidades, al aseverar que la responsabilidad social universitaria requiere cambios cualitativos en nuestro modelo de gestión.

El éxito de la labor educativa en todos sus niveles, sobre todo en el nivel superior, es imprescindible para el desarrollo de la cultura y la sociedad. En Cuba, en las últimas décadas, se ha trabajado en la implementación de la gestión por procesos en las instituciones universitarias. La Universidad de La Habana (UH) ha efectuado la gestión por procesos en función de la calidad, en correspondencia con los postulados de la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior:

[...] la garantía de calidad es una función esencial en la enseñanza superior contemporánea y debe contar con la participación de todos los interesados. Es una tarea que exige tanto la implantación de sistemas para garantizar la calidad como de pautas de evaluación, así como el fomento de una cultura de la calidad

[...]. Los criterios de calidad deben reflejar los objetivos globales de la educación superior, en particular la meta de cultivar en los alumnos el pensamiento crítico e independiente y la capacidad de aprender a lo largo de toda la vida. (UNESCO, 2009, pp. 3-5)

Según estas peculiaridades y la idea de que la extensión universitaria como proceso y función sustantiva de las Instituciones de Educación Superior (IES) contribuye a la formación de la comunidad intra y extrauniversitaria, es primordial perfeccionar su gestión con un enfoque basado en un mejor entendimiento, emprendimiento, comprensión e interpretación de sus actores sociales, de tal modo que transforme esta gestión con calidad, eficiencia y eficacia (González et al., 2014).

La Dirección de Extensión Universitaria de la UH (DEU), en función del propósito manifestado anteriormente, ha fomentado la preparación de los recursos humanos y ha trazado líneas de investigación que aborden las diversas aristas del proceso extensionista. Una vez obtenidos los resultados del sistema de gestión, desde el curso 2012-2013, dentro de la cual se elaboró la misión y visión del proceso extensionista en la UH, se definieron subprocesos con sus correspondientes misiones, los cuales se han actualizado anualmente tras revisiones sistemáticas y a partir de la retroalimentación necesaria con sus actores. Este avance asumido responsablemente permitirá superar algunas deficiencias, según informes de la DEU presentados desde 2011 hasta la actualidad.

Los problemas de proyección y desarrollo del proceso extensionista en la UH apuntan lo siguiente:

- Está definida su base conceptual, pero no se explicita cómo debe implementarse la gestión de este proceso.
- La extensión universitaria se asocia fundamentalmente a la cultura artística y literaria.
- Los directivos coinciden en la necesidad de conceptualizar la gestión de la extensión universitaria como un proceso formativo que dinamiza las relaciones con la sociedad, pero la respuesta institucional no ofrece garantías para la realización eficiente de este proceso.
- Los actores de la comunidad universitaria (directivos, profesores, estudiantes y trabajadores) no dominan los referentes teóricos y metodológicos de la planeación, de la puesta en práctica y de la evaluación sistemática para gestionar el proceso de extensión, y poseen bajos niveles de implicación.

Por estos motivos se decidió trabajar en el perfeccionamiento del proceso extensionista en función de la calidad, para lograr mejor comprensión e interpretación del mismo y así poder avanzar en el desarrollo del proceso sustantivo dentro de la UH. De ahí que el objetivo del presente trabajo sea exponer las transformaciones que se han implementado en el sistema de gestión del proceso de extensión universitaria de la UH, que han contribuido a elevar su calidad.

## **Desarrollo**

Las IES son, esencialmente, organizaciones basadas en el conocimiento. Algunos elementos planteados por Tristán (2005) hacen referencia a la necesidad del desarrollo de

la base tecnológica para la docencia, la investigación y la extensión, que conducen a la búsqueda de mejores prácticas en el desarrollo de los procesos sustantivos y en el desarrollo interdisciplinario; esto reafirma el interés de ahondar en el estudio de la gestión del proceso de extensión universitaria.

De hecho, un tema medular de la teoría de la gestión es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en las organizaciones. Esta idea tuvo gran impacto a fines del siglo pasado y, sin dudas, continúa ejerciendo su influencia durante el presente siglo xxi. El análisis realizado sobre la gestión evidencia diversidad de posiciones al respecto, pues ha sido un término propio del ámbito económico y empresarial y, en apenas cuatro décadas, se incorpora a la esfera social, específicamente al sector público.

La expansión del término gestión queda condicionada por el auge de las teorías científicas que impulsaron las transformaciones sociopolíticas y económicas del capitalismo en el período de la posguerra, entre los años 40 y 70 del siglo xx. La gestión surge, pues, a partir de las ciencias económicas y de dirección, y de manera exponencial se ha interrelacionado con la mayoría de las ramas de la ciencia. Por ello es necesario precisar que, etimológicamente, el término proviene del latín *getio*, que significa acción de dirigir, gerenciar; de ahí que en la práctica el vocablo designe la acción de los administradores y dirigentes.

Los fundamentos teóricos acerca de la gestión se pueden sintetizar en las siguientes características, pues la base de la gestión está en las habilidades, talento y aptitudes de liderazgo de sus actores:

- Universalidad: el fenómeno de la gestión se manifiesta donde quiera que exista una organización social, porque en él siempre existe una coordinación sistemática de medios.
- Especificidad: la gestión tiene como ciencia un objeto bien definido, con un personal que se ocupa de su desarrollo y de su estudio en un determinado campo de acción.
- Unidad temporal: aunque se distinguen etapas o fases y componentes del fenómeno de gestión, este es un proceso único y se manifiesta en la vida a partir de una organización social.

Tristá (2005, p. 8) plantea que la gestión de las IES «tiene como objetivo operar y desarrollar eficientemente la docencia, la investigación y la extensión así como los recursos financieros, humanos y materiales vinculados con las IES, con el fin de lograr los resultados definidos como relevantes para la institución y la sociedad cumpliendo con el marco regulatorio vigente». En el presente trabajo se asume este concepto y se adiciona el recurso de información por su importancia para la gestión.

Para llevar a cabo estas transformaciones se tiene en cuenta como basamentos conceptuales y políticas a seguir los siguientes documentos: los Lineamientos de la

política, económica y social del país (PCC, 2011), el Programa Nacional de Extensión Universitaria, los objetivos y criterios de medida definidos por el MES y la Universidad.

Según el objetivo de esta investigación, se adoptó el enfoque en sistema, al entender 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» (González y González, 2006, p. 72). Tal determinación implica, en primer lugar, la caracterización del sistema, es decir, la identificación de sus elementos constitutivos llamados componentes (propiedades, cualidades, variables, magnitudes, indicadores, entre otros), establecer las relaciones que existen entre ellos para constituir la estructura y su organización y en segundo lugar, detallar el comportamiento, la dinámica, el movimiento, el desarrollo del sistema y del objeto, lo que posibilita definir sus regularidades y leyes.

La calidad presupone mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la organización y de sus actividades, y estar siempre muy atento a las necesidades del cliente, a sus quejas o muestras de insatisfacción. Si se planifican, depuran y controlan los procesos de trabajo, aumentará la capacidad de la organización y su rendimiento. Además es necesario indagar con cierta regularidad sobre la calidad que percibe el cliente y las posibilidades de mejorar el servicio que recibe. Estas son las prerrogativas de los principios básicos de la gestión de la calidad según las normas ISO 9001 (2008).

Para alcanzar la calidad de una institución de educación, la dirección debe dotar a la organización de una estructura que permita cumplir con la misión y la visión establecidas. La implantación de la gestión de procesos se ha revelado como una de las herramientas más efectivas para todos los tipos de organizaciones.

Cualquier actividad o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios, etc.) en resultados (otras informaciones, servicios, etc.), puede considerarse como un proceso según las normas ISO 9001 (2008).

Los métodos de investigación utilizados fueron el histórico-lógico, en el análisis de la evolución histórica desde un enfoque integral, que posibilitó identificar tendencias y regularidades, el enfoque sistémico en la conformación del marco teórico-metodológico, la revisión documental y la observación participante. Se utilizaron, además, elementos de la acción participativa. En los talleres de capacitación se aplicaron cuestionarios a manera de pre y post-test (anexo 1).

## **Resultados**

El proceso extensionista en la UH se ha desarrollado desde una gestión de procesos, mediante un ciclo de organización, planificación, ejecución y control. No obstante, esta gestión se estaba realizando con elevada improvisación y con una tendencia a otorgarle más valor a las actividades artístico-literarias.

En función de mejorar la gestión del proceso extensionista se trabajó con el enfoque basado en procesos, que permitió establecer el sistema de gestión a partir de la definición actualizada de la misión de la extensión universitaria en la UH y la visión a la cual se aspira como universidad comprometida con la sociedad y su transformación. De esta forma se determinaron los seis procesos que integran la extensión universitaria, el macroproceso (figura 1) y los flujos de trabajo.

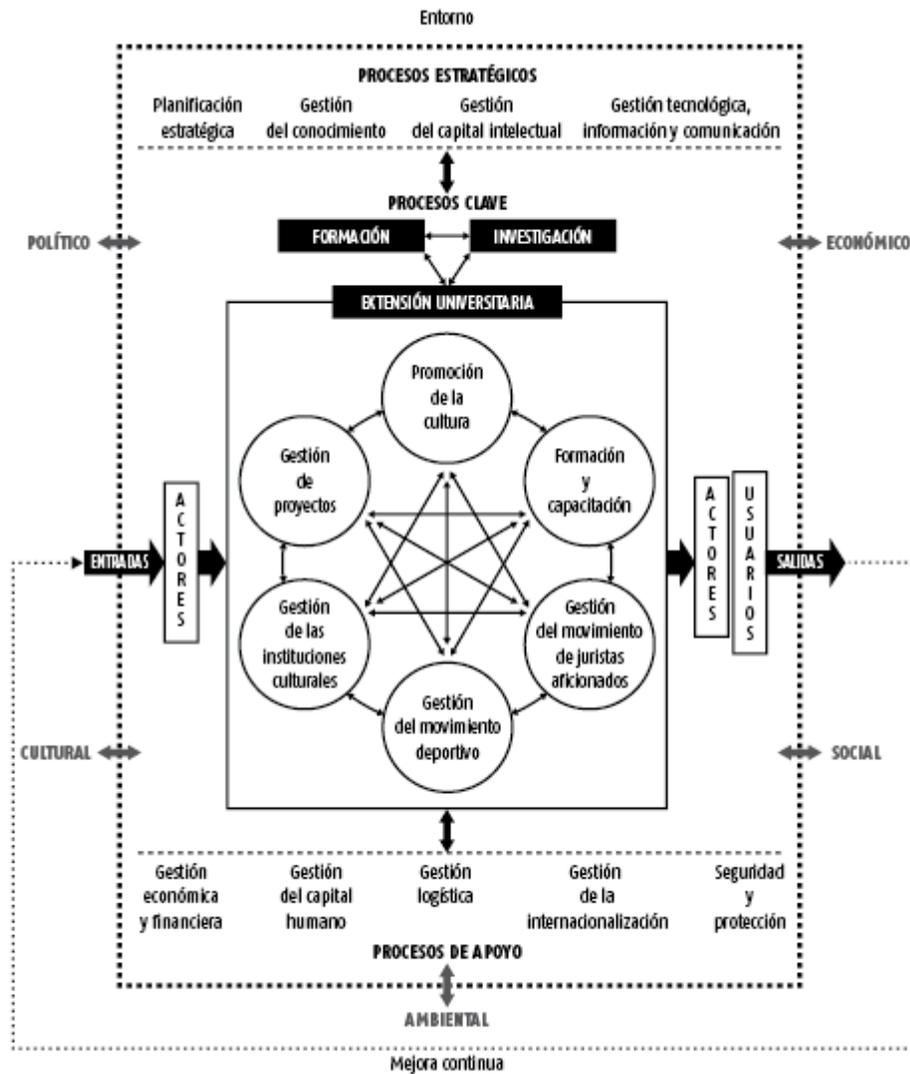


Figura 1. Mapa de procesos del macroproceso de extensión universitaria en la UH.

El enfoque basado en procesos establece la elaboración de fichas, entendidas como documentos con información necesaria para planificar, organizar, ejecutar y controlar cada proceso. Cada ficha recoge las siguientes informaciones:

- Nombre del proceso.
- Misión.
- Identificativo o logo.

- Responsable del proceso.
- Alcance que incluye el área donde comienza y termina la gestión, los procesos que debe gestionar.
- Las entradas: la información necesaria para gestionar uno o más procesos.
- Las salidas: las formas o vías que dan solución al diagnóstico a partir de las entradas.
- Los proveedores: son aquellos actores que brindan información, estos pueden ser al mismo tiempo los beneficiarios de la gestión.
- Las formas de evaluación: exponen las variables a medir, indicadores y registro documental.

Con este enfoque se determinó la misión y visión del macroproceso extensionista:

- Misión: el proceso de extensión universitaria promueve cultura en su más amplia acepción, en la comunidad universitaria y en la sociedad, a través de diversas actividades, proyectos, programas y cursos. Potencia la reflexión con la participación activa de profesores, estudiantes y trabajadores. Con una adaptación superior de su gestión para integrar necesidades y expectativas de sus grupos de interés, impulsa un aumento gradual cualitativo y cuantitativo de sus propuestas, con el fin de vincular cada vez más la universidad y la sociedad en un constante intercambio de saberes, para garantizar la formación integral de profesionales.
- Visión: el proceso de extensión universitaria, integrado por la formación y la investigación, es dinámico, innovador y creativo: promueve la cultura en su amplia acepción, desde la reflexión y fomentación de valores. Está comprometido con la sociedad y su transformación, tiene un marcado sentido de identidad con la universidad y la nación y contribuye a la formación integral del profesional, en interacción dialógica con la sociedad.

De igual manera se identificó la misión de cada uno de los seis procesos establecidos dentro del macroproceso extensionista:

1. Promoción de la cultura: promueve la cultura a partir de la realización de actividades y acciones que elevan la formación cultural de la comunidad universitaria y la sociedad. Incluye la promoción de la cultura de la profesión, la cultura artística y literaria, científica, humanística, ambiental, política y económica, la promoción de salud, la promoción de la historia de Cuba y de la universidad y la promoción de las cátedras honoríficas.
2. Formación y capacitación: contribuye a la formación cultural integral de la comunidad universitaria y la sociedad, a través de la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes que favorezcan el desarrollo individual y colectivo. Incluye capacitación de los recursos humanos de la UH (en temas de salud, extensión, gestión de la extensión, promoción cultural, entre otros), formación del movimiento de artistas aficionados (AA), cursos libres, cursos de verano y cursos optativos/electivos.

3. Gestión del movimiento de artistas aficionados: desarrollo de aptitudes artísticas y de apreciación del arte, como parte de la formación integral de los jóvenes universitarios. Incluye la gestión de los grupos institucionales, gestión de los festivales de artistas aficionados, gestión de espacios para la creación artística y literaria, inserción de los AA en la programación de actividades en la comunidad universitaria y la sociedad.
4. Gestión del movimiento deportivo: coordina y gestiona las actividades y cursos, competiciones internas y externas en sus instalaciones deportivas, puestas al servicio de la comunidad universitaria y su entorno, de tal forma que pueda conciliarse la vida académica y el deporte, estudio y ocio y se garantice una educación integral y de calidad. Incluye atención a los deportistas, los juegos deportivos y el servicio y uso de las instalaciones deportivas.
5. Gestión de proyectos: desarrolla el trabajo sociocomunitario con estudiantes y profesores universitarios, en función de un problema social, a nivel comunitario, local, regional o nacional. Esto potencia la formación integral de los jóvenes desde la perspectiva de la responsabilidad social universitaria. Incluye el diagnóstico de la situación problemática, la convocatoria, la planificación, la organización, la ejecución y la evaluación del proyecto.
6. Gestión de las instituciones culturales: gestión integral de las instalaciones culturales para promover cultura y prestar servicios a la comunidad universitaria y a la sociedad. Incluye la gestión administrativa, la gestión cultural, gestión del patrimonio, gestión de la comunicación con la comunidad universitaria y la sociedad.

Como se muestra en la figura 1 existe una fuerte interrelación entre cada uno de los procesos, ya que las salidas de uno puede constituir la entrada de otro, y algunas actividades pueden tributar al cumplimiento de la misión de varios procesos. En este sentido es importante la relación que se establece con el entorno, pues las demandas que genera influyen en la gestión de cada proceso y lo reorientan hacia la actualización de las políticas y exigencias del contexto externo y del contexto universitario. Las condiciones del entorno, las relaciones con los procesos de formación e investigación, así como con los procesos estratégicos y de apoyo de la universidad son insumos que determinarán el éxito de una gestión de calidad.

La implementación de este nuevo sistema de gestión de la extensión universitaria requirió la realización de dos talleres de capacitación y socialización a vicedecanos que atienden el proceso en la UH y un taller dirigido a los jefes y segundos jefes de departamentos docentes en el curso 2013-2014, en este último se aplicó un cuestionario que permitió saber el nivel de conocimiento sobre el macroproceso extensionista.

Los profesores encuestados identificaron los procesos que se realizaban en sus áreas como parte del macroproceso de extensión universitaria (figura 2), de forma tal que la mayoría apuntó a los procesos de formación y capacitación (82,75 %), gestión de proyectos comunitarios (68.96 %) y el proceso de promoción de la cultura (48.27 % ). De

igual manera, el resto de los procesos fueron reconocidos, pero en menor medida, debido a múltiples causas expuestas en el taller, entre ellas, que los procesos de gestión del movimiento deportivo y de artistas aficionados aún son consideradas actividades de la FEU (Federación Estudiantil Universitaria) y de la dirección de extensión universitaria, y no como un proceso que debe gestionarse desde los departamentos y facultades; además, los profesores, en su mayoría, manifiestan que su aporte es esencial para la justificación de las ausencias a clases, solo el 13.7 %, planteó ayudar en la organización de los festivales y los juegos deportivos y un 15 % propuso participar en la organización de actividades con los artistas y preparar encuentros deportivos.

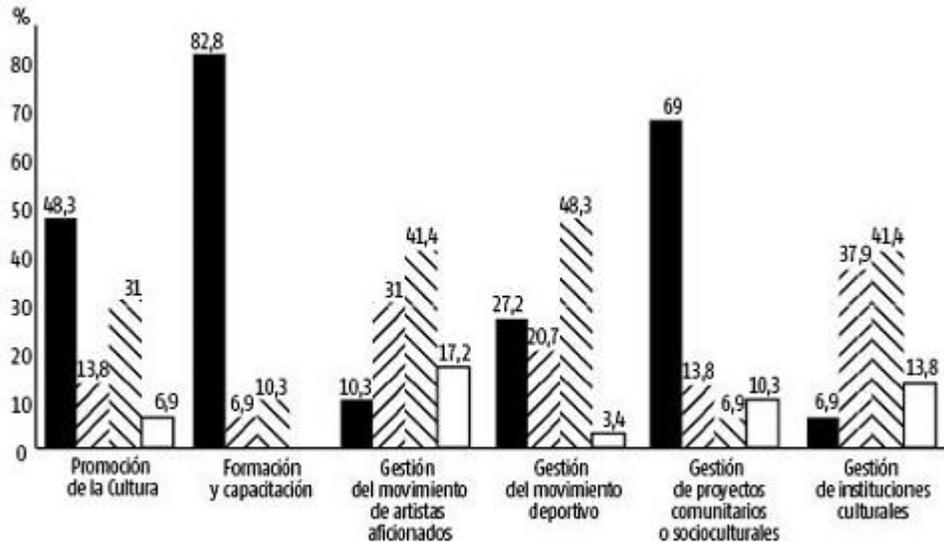


Figura 2. Procesos identificados dentro del macroproceso extensionista por los jefes y segundos jefes de departamentos docentes.

Los resultados mostrados acerca de la gestión de las instituciones culturales responden a que muy pocas áreas presentan instalaciones culturales, y aquellas que las presentan no se reconocen como actividad del departamento. Sin embargo, existen profesores encargados del museo o la galería, pero se asocia su función a tareas administrativas y se obvia el trabajo extensionista desarrollado por los educadores en promover la cultura que atesoran estas instalaciones cuando se realizan las ferias de la ciencia, concursos, talleres, debates, conferencias, entre otras actividades extensionistas.

Aunque el porcentaje de formación y capacitación es elevado, la mayoría de los directivos confunden las actividades docentes propias del currículum o la superación de los docentes y estudiantes con las actividades realizadas dentro del macroproceso extensionista, el cual tiene como objetivo potenciar y desarrollar capacidades, así como promover la formación en temáticas que no son propias del programa básico, sino que contribuyen a la cultura integral de los alumnos, y ello constituye uno de los motivos por lo que se debe continuar trabajando en la concientización del macroproceso de extensión.

Las actividades mencionadas como parte de la actividad extensionista de los departamentos (figura 3) fueron las siguientes: ferias de la ciencia, promoción de los resultados de la ciencia en programas televisivos y radiales, conferencias de temas de cultura de la profesión con intelectuales y académicos, video-debates, cursos de temas generales, recorridos históricos y recorridos de historia de la profesión, el trabajo de las cátedras honoríficas y los proyectos comunitarios mencionados por 16 de los 29 encuestados, lo que equivale a un 55.17 % y evidencia que la mayoría reconoce los proyectos como una forma de llevar a cabo el proceso.

Se puede observar que en las respuestas de las actividades por proceso, los encuestados reconocen los procesos e identifican las actividades a desarrollar o desarrolladas por cada uno.

La mayoría de los encuestados plantean que este diseño de gestión les ayuda a la comprensión del proceso y su gestión, pero aún debe continuarse trabajando en la preparación y capacitación de los actores del proceso extensionista, pues se asocian actividades no extensionistas al proceso: la atención al artista aficionado como justificación de las ausencias o la promoción de la cultura que algunos siguen restringiendo a la promoción de la cultura artística y literaria. Según las encuestas aplicadas, el 82,75 % desconocía el nuevo sistema de gestión del proceso extensionista en la universidad.

Luego de concluir el curso de gestión del proceso extensionista se aplicó un post-test para evaluar si la propuesta planteada realmente permite una mejor comprensión del proceso extensionista, esta cuestión fue corroborada por el 61,53 % de los encuestados.

Los resultados apuntan a continuar la capacitación de los actores universitarios y a buscar nuevas vías de socialización a partir de visitas a las facultades para una mayor comprensión del proceso extensionista, donde se efectúen intercambios con los directivos (decanos, vicedecanos y jefes de departamento) y la realización de dos talleres posteriores con los vicedecanos. Recopilar la información consecuenta con las fichas de cada proceso, con el objetivo de familiarizar a los actores con la información requerida y necesaria para valorar las acciones e impacto de las actividades realizadas. Al mismo tiempo se han creado proyectos para mejorar la gestión, mediante la búsqueda y retroalimentación de información que, al mismo tiempo, permita evaluar el impacto de las actividades extensionistas efectuadas, como es el caso del proyecto Observatorio Cultural Universitario. Además, se crearon líneas de investigación, que contribuyen a la creación de una plataforma científica, tan necesaria para cumplir la misión de las IES. Aun cuando se han obtenido resultados valiosos, se debe continuar su práctica diaria en la comunidad universitaria, con el objetivo de lograr el nivel de calidad deseado que comienza por la correcta socialización conceptual del proceso y su gestión en cada área.

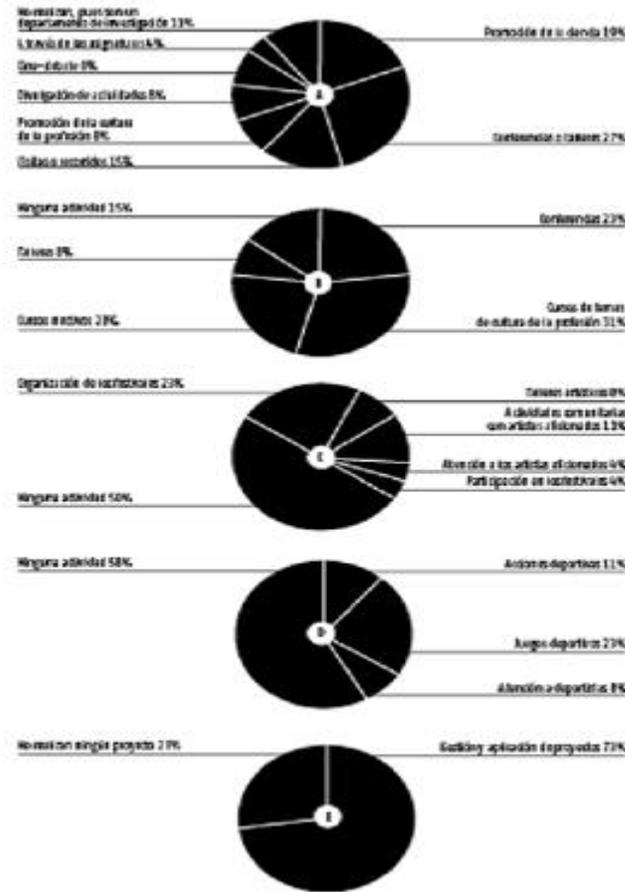


Figura 3. Actividades de extensión universitaria declaradas por los jefes y segundos jefes de departamentos docentes en la gestión de los procesos de promoción de la cultura (A), formación y capacitación (B), gestión del movimiento de artistas aficionados (C), gestión del movimiento deportivo (D) y gestión de proyectos (E).

### Conclusiones

El diseño y puesta en práctica de un sistema de gestión de la calidad del proceso extensionista en la UH, desde un enfoque de procesos, constituye un aporte teórico-metodológico a la gestión de este proceso sustantivo universitario que permitirá mejorar la eficiencia del mismo en los cuatro niveles de decisión de la IES (año académico, departamento, facultad/centro, IES), lo que posibilita una mejor valoración y comprensión, y permite poder avanzar en su gestión.

### Anexos

Anexo 1. Pre-test y Post-test realizado a 29 jefes y segundos jefes de departamento de la Universidad de La Habana.

**Pre-test**

1. ¿Conoce Ud. el modelo de evaluación del proceso de extensión universitaria que se aplica en la Universidad de La Habana desde el curso 2013-2014? Sí \_\_\_ No \_\_\_
2. De los siguientes procesos extensionistas diga cuales se gestionan en su Departamento.

PROCESO	SI	NO	NO PROCEDE
Promoción de la cultura			
Formación y capacitación			
Gestión del movimiento de artistas aficionados			
Gestión del movimiento deportivo			
Gestión de proyectos			
Gestión de las instituciones culturales			

3. De cada uno de los procesos anteriores mencione tres actividades realizadas en su Departamento en el curso 2013-2014.

**Pos-test**

1. ¿Considera Ud. el sistema de gestión del proceso de extensión universitaria que se aplica en la Universidad de La Habana desde el curso 2013-2014 facilita la comprensión del proceso? Sí \_\_\_ No \_\_\_
2. Ejemplifique con una acción, como se gestionan en su Departamento, los procesos de extensión universitaria.

PROCESO	ACCIÓN
Promoción de la cultura	
Formación y capacitación	
Gestión del movimiento de artistas aficionados	
Gestión del movimiento deportivo	
Gestión de proyectos	
Gestión de las instituciones culturales	

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Alarcón Ortiz, R. (2014): «La Universidad Socialmente Responsable», conferencia inaugural del IX Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2014, La Habana, Cuba.

Brunner, J.; G. Elacqua; A. Tillett; J. Bonefoy; S. González; P. Pacheco y F. Salazar (2005): «Guiar el mercado», Informe sobre la educación superior en Chile, Universidad Adolfo Ibáñez, Santiago.

Delgado Cepeda, F. J. (2012): «Modelo Institucional de Evaluación para la Actividad de Investigación», *Gestión Universitaria*, vol. 4, n.º 3, Buenos Aires, Argentina pp. 1-20.

Díaz Canel Bermúdez, M. (2010): «La universidad por un mundo mejor», conferencia inaugural del VII Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2010, La Habana, Cuba.

Gimer Torres, I.; E. Michelena Fernández y L. Hernández Rabell (2010): «Propuesta de modelo para mejorar la gestión de procesos educativos universitarios», *Ingeniería Industrial*, vol. 31, n.º 2, La Habana, Cuba, pp. 1-6.

González, O.; A. Batista y R. M. y Rial (2014): «Perfeccionamiento del proceso extensionista, un acercamiento desde la gestión de la calidad», IX Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2014, La Habana, Cuba.

González, G. R. y M. González (2006): «Extensión universitaria: una aproximación conceptual desde la perspectiva cubana», *Revista Cubana de Educación Superior*, vol. 26, n.º 2, La Habana, pp. 69-76.

ISO 9001 (2008): «Normas de Calidad ISO 9001. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos», Ginebra, Suiza, <<http://www.iso.org>> [9/4/2016].

Lopes da Graca, A. E. (2010): «Modelo de Gestión Emprendedora y Competitiva Aplicado a Instituciones de Enseñanza Superior: Aplicación en el Instituto de Estudios Superiores Isidoro da Graca», tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.

Martín, E. (2007): *Cultura, Educación y Desarrollo: tres dimensiones de un mismo dinamismo*. Editado por la Cátedra UNESCO de Derecho Humanos de la UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México D. F.

MES (2004): Programa Nacional de Extensión Universitaria, Ministerio de Educación Superior, La Habana.

Prado Alfaro, A. G. (2011): «Modelo para la gestión del proceso de investigación científica en facultades de Cultura Física», *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, n.º 3, Las Tunas, Cuba, pp. 121-136.

Rubio, E. y L. De Armas Rubio (2010): «Calidad de la extensión universitaria desde los significados compartidos por los participantes en el proceso», *Cuadernos de Educación y Desarrollo*, vol. 2, n.º 20, Málaga, España.

Tristá, B. (2005): «Gestión del conocimiento en las organizaciones. Potencialidades y limitaciones en las IES», *Revista Cubana de Educación Superior*, n.º 1, La Habana, pp. 3-14.

Valle Barra, M. (2005): «Modelo de gestión universitaria basado en indicadores por dimensiones relevantes», Revista Iberoamericana de Educación, vol. 8, n.º 35, Madrid, España, pp. 1-15.

Villa González del Pino, E. M. (2006): «Procedimiento para el Control de Gestión en Instituciones de Educación Superior», tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central de las Villas.

UNESCO (1998): «Declaración Mundial sobre la Educación superior en el Siglo xxi: Visión y acción», Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, París, Francia, <<http://www.unesco.org/education/educprog/wche/presentation.html>> [24/6/2015].

UNESCO (2009): «La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo», Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, París, Francia, pp. 3-5.

**RECIBIDO:** 19/5/2016

**ACEPTADO:** 15/7/2016

Odette González Aportela. Dirección de Extensión Universitaria, Universidad de La Habana, Cuba. Correo electrónico: [odette@rect.uh.cu](mailto:odette@rect.uh.cu)

Amado Batista Mainegra. Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES), Universidad de La Habana, Cuba. Correo electrónico: [amado@cepes.uh.cu](mailto:amado@cepes.uh.cu)