

DISEÑO ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DEL PROCESO DE GESTIÓN DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

MEJORA DEL PROCESO DE GESTIÓN DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

AUTOR: Eriberto Bauzá Vázquez¹

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: ebv@ult.edu.cu

Fecha de recepción: 26 - 12 - 2016

Fecha de aceptación: 22 - 03 - 2016

RESUMEN

La extensión universitaria como función esencial de la universidad, se sustenta en sus relaciones con la comunidad intra y extrauniversitaria, contribuyendo a su transformación y a mejorar la calidad de vida de sus integrantes. A pesar de los avances en el proceso de gestión universitaria en el contexto cubano, aun se requiere de perfeccionar el mismo por lo cual es pertinente continuar investigando en este importante proceso de manera que se adquieran formas y procedimientos cada vez más eficaces en su mejora continua. El presente trabajo parte de las experiencias acumuladas en el intento de proponer alternativas para gestionar eficazmente la gestión de la extensión universitaria, es por ello que se presenta un procedimiento para elaborar una estrategia para el fortalecimiento extensionista, como parte de fomentar un sistema cultural más amplio. De esta manera se podrá poner a la institución al servicio de la comunidad no solo desde dentro de ella sino también empleando los criterios de que las instituciones universitarias están al servicio del desarrollo económico, social y cultural de la sociedad en la cual se desenvuelve.

PALABRAS CLAVE: Diseño estratégico; extensión universitaria; estrategia extensionista.

STRATEGIC DESIGN FOR THE IMPROVEMENT OF THE PROCESS OF ADMINISTRATION OF UNIVERSITY EXTENSION

ABSTRACT

The university extension as essential function of the university is sustained in its relationships with the internal and external community, contributing to its transformation and to improve the quality of its members' life. In spite of the advances in the process of university administration in the Cuban context, it is even required of perfecting the same one reason why it is pertinent to continue investigating in this important process so that forms and more and more effective procedures are achieved in their continuous improvement. The present work is based on the accumulated experiences in the intent of proposing alternatives to lead the administration of the university extension efficiently; it is for it that a procedure is presented to elaborate a strategy for the invigoration

¹ Doctor en Ciencias Pedagógicas. Máster en Dirección. Docente-Investigador del Centro de Estudios de Dirección de la Universidad de Las Tunas. Las Tunas, Cuba.

university extension, like part of fomenting a wider cultural system. This way will be able to put on to the institution to the service of the community from inside it but also using the approaches that the university institutions are to the service of the economic, social and cultural development of the society in which is unwrapped.

KEYWORDS: strategic design; university extension, strategy of university extension.

INTRODUCCIÓN

En las instituciones universitarias la extensión, junto con la investigación y la docencia cumplen tres funciones principales: formación, investigación y extensión, proyectando de esta manera en forma más amplia posible y en todas las esferas de la nación los conocimientos, estudios e investigaciones de la Universidad, para permitir a todos, participar en la cultura universitaria, contribuir al desarrollo social y a la elevación del nivel espiritual, moral, intelectual y técnico. Esta visión depositaria del saber y rectora de la universidad, marcó la pauta de lo que ha sido la extensión universitaria.

En la nuestro país las instituciones de nivel superior tienen también en su misión llevar a cabo la actividad extensionista, como complemento de la formación integral del profesional. Por consiguiente, evaluar el proceso de gestión de la extensión universitaria en Instituciones de Educación Superior nos conlleva a tomar en cuenta los significados que comparten todos los involucrados en este proceso, en tanto, las ideas que éstos aportan enriquecerán los criterios de calidad para convertirlos en directrices para el perfeccionamiento de la excelencia en la nueva universidad venezolana.

Lo expresado anteriormente impone la necesidad de resolver ciertas insuficiencias manifiestas en la gestión de la extensión universitaria, que afectan su impacto en la comunidad. Es por ello que se hace pertinente trazarse como meta elaborar una estrategia para el fortalecimiento de la gestión del proceso de extensión universitaria que sirvan de guía para perfeccionar el proceso de gestión institucional.

La investigación al recurrir a conceptos, categorías y enfoques abordados en la ciencia de la dirección resulta una novedad al permitir elaborar la estrategia propuesta con vías de solucionar un problema de la práctica social; además de que el tema abordado pertenece a una de las principales líneas de investigación del perfeccionamiento de la Educación Superior cubana.

DESARROLLO

1.1. La gestión del proceso de extensión universitaria. Generalidades.

La extensión universitaria se considera como el proceso que propicia el fortalecimiento de la función social del centro de altos estudios, es decir, una proyección de la cultura universitaria y de atención a los problemas que se

manifiestan en la sociedad. Por lo que debe ser conceptuada por su naturaleza, contenido, procedimientos y finalidades.

Por su naturaleza la extensión universitaria es misión y función orientadora de la universidad contemporánea, entendida como el ejercicio de la vocación universitaria. Por su contenido y procedimiento, la extensión universitaria se funda en el conjunto de estudios y actividades filosóficas, científicas, artísticas y técnicas mediante el cual se exploran y recogen del mundo social los problemas, datos y valores culturales que existen en todos los grupos sociales. Mientas que por sus finalidades ésta debe plantear, como fin primordial, proyectar la cultura y vincular a todo el pueblo con la universidad.

Para concebir a la extensión universitaria desde su gestión es imprescindible primero enmarcarse en el conocimiento acerca de la misma como proceso. Es de esta manera que se podrá argumentar con mayor solidez este proceso desde sus principales funciones y la necesidad de ser gestionado. Para ello, se requiere en primer orden, plasmar la concepción de González, G y González, M., (2001), acerca de la extensión como proceso de irradiación de la cultura universitaria, siendo una de las apatías que en otros países frenan al proceso extensionista de las universidades, el no cumplimiento de la premisa de que: para que la extensión universitaria se desarrolle y asuma su verdadero rol, es necesario tener un contexto nacional que favorezca la misión social de la universidad, de lo contrario la relación universidad - sociedad se ajusta a factores económicos del mercado.

Una concepción avanzada de la extensión es aquella que la enmarca en un proceso formativo, en la extensión se cumplen las leyes que rigen los procesos reflexivos y están presentes los componentes que integran los mismos, lo que permite afirmar que se está en presencia de un proceso universitario formativo y así llegar a una concepción más esencial de extensión universitaria al definirla como: el proceso que tiene como propósito promover el conocimiento en la comunidad intrauniversitaria y extrauniversitaria, para contribuir a su desarrollo cultural y social.

La gestión del proceso de extensión universitaria

La gestión universitaria puede ser entendida como el conjunto de estrategias dirigidas por personas y cuerpos colegiados de mando directivo para garantizar el cumplimiento del proyecto educativo, bajo condiciones sostenibles y viables. El proceso de gestión universitaria es visto como una sucesión de actividades racionales que se encadenan y coordinan para lograr un propósito.

La extensión universitaria es la interacción entre la universidad y los demás componentes del cuerpo social, a través de la cual esta asume y cumple su compromiso de participación en el proceso social de creación de la cultura y de la liberación y transformación radical de la comunidad nacional.

Sus objetivos se concretan en el aseguramiento de la conducción de la gestión de una organización y sus resultados, para orientarlos a las líneas estratégicas

definidas, dentro de un entorno externo cambiante referido a las regulaciones, competencias, mercado, proveedores, entre otros, así como las capacidades y limitaciones de la organización (funcionarios, recursos financieros y capacidad de gestión).

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 esta 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.

Diseño Estratégico. Base metodológica para la gestión del proceso de extensión universitaria

La extensión universitaria y su gestión en las Instituciones de Educación Superior debe estar orientada de manera coherente con las expectativas y demandas de la sociedad actual, tener en cuenta la historia y las tradiciones de su contexto y expresar los valores formados por la experiencia compartida de sus miembros. Es en este contexto, que la gestión de la extensión universitaria se debe proyectar estratégicamente; desde lo interno, en “lo que tiene que hacer”, lo cual se expresa a través de los objetivos concretos de la misma; “a través de qué”, lo que significa que los objetivos se logran mediante proyectos, planes y acciones concretas; “con quién”, concretado en los que intervienen en este proceso; y, desde lo externo, por la búsqueda de una solución a la contradicción dialéctica entre la universidad y el entorno que la rodea.

Si se toman en consideración los elementos que aportan lo interno y lo externo es posible proyectar la estrategia para la gestión del proceso de extensión universitaria, considerando además que la definición de una orientación estratégica implicará el conocimiento y la utilización de las ventajas que provienen de la gestión institucional y de la disponibilidad de recursos asociados al desarrollo de los procesos que definen su actuación; de manera que, se promuevan procesos de cambio que modifiquen el estado actual en un estado deseado. La comprensión de la esencialidad de la gestión de la extensión universitaria se constituye en fuente de fuerza estratégica, que permite una mayor integración interna de los procesos y adaptación al entorno (lo externo).

Por tanto, la gestión de la extensión en sí misma es un componente básico del diseño estratégico de la institución, con lo cual se da una respuesta satisfactoria, tanto a la propia institución como al entorno, de modo que la universidad, como institución globalizante asuma la función directriz ante los retos impuestos por la sociedad.

Al término de este apartado. es consideración de los autores, que los elementos sobre los que se ha sistematizado, tanto para la gestión del proceso de extensión universitaria como los de la planeación estratégica, deben verse en unidad dialéctica si se quiere que la primera se conduzca de manera sostenida y con objetividad en el tiempo. Esto quiere decir que el proceso de extensión

universitaria y su gestión en particular deben proyectarse sobre la base de una concepción estratégica que garantice la continuidad y desarrollo de esta actividad en el tiempo.

Diseño estratégico para el fortalecimiento del proceso de gestión de extensión universitaria

El diseño estratégico para la gestión de la extensión universitaria en Instituciones de Educación Superior de cualquier tipo; tiene que adaptarse a la estrategia para cada institución, a partir de sus propias características y atender al desarrollo actual y prospectivo de ésta. El diseño estratégico requiere establecer un conjunto de procedimientos y métodos que permitan gestionar, consecuentemente, el proceso de extensión universitaria y legitimar lo distintivo de este proceso sustantivo, aun cuando deberá estar subordinado, necesariamente, a la proyección estratégica institucional y buscar la sinergia entre los mismos para que se complementen.

Por tanto, el diseño estratégico para la gestión de la extensión universitaria se constituye en un procedimiento mismo que facilita la toma de decisiones al asumir como premisa la necesidad del desarrollo extensionista en la satisfacción de los públicos internos y externos a la institución, y del empleo de alternativas que permita definir objetivos, dirigidos a que el proceso de extensión universitaria trascienda en el tiempo establecido.

El diseño estratégico tal como se plantea debe considerar, en primer lugar, la disposición personal o psicológica positiva hacia el cambio, de manera que dé lugar a un pensamiento estratégico de los directivos fundamentales de la organización y reconocer la necesidad de utilizar este diseño de modo consciente para que pueda surtir efecto en un plazo determinado.

A partir de esta concepción, se incorporan los conceptos que tradicionalmente han sido tratados para la determinación de cualquier diseño estratégico, pero con la peculiaridad de que en este caso se acompañan los pasos con el instrumental para su realización. De esta manera se tienen en cuenta los principales momentos de un diseño estratégico, esto es: Misión, visión, diagnóstico interno y externo, problema estratégico, escenarios, objetivos estratégicos, estrategias específicas, planes de acción, implementación y control. (Ver Fig. 1)

Para diseñar la estrategia de la extensión universitaria en la institución donde se desarrolla la investigación se asumen los elementos de la figura 1 y en cada uno de ellos se detalla cómo se debe conducir este proceso. De manera que se sigan los siguientes pasos:

1. Creación de un grupo de trabajo para la realización del diseño estratégico.

Para dar cumplimiento a esta es necesario seleccionar los integrantes del grupo colaborador, sobre la base de determinados indicadores tales como:

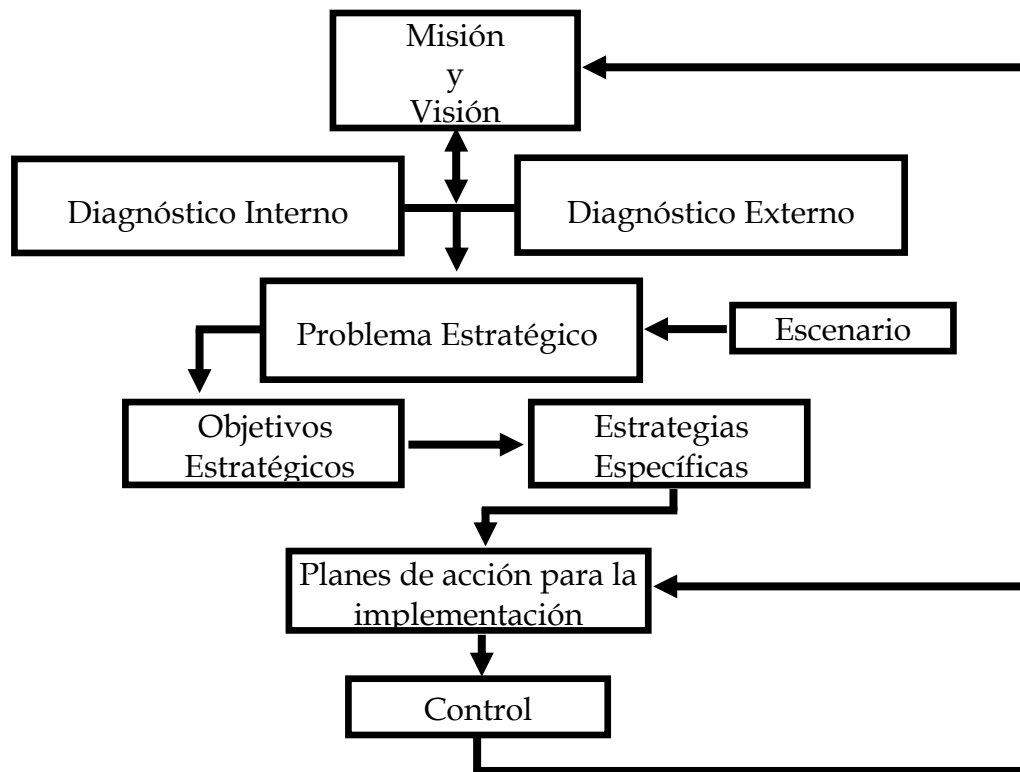


Figura 1 Diseño estratégico para la gestión de la extensión universitaria. Elaboración propia.

- Cantidad de integrantes.
- Experiencia de trabajo en la actividad extensionista.
- Experiencia de trabajo en este tipo de educación.
- Compromiso personal con la institución.
- Nivel de escolaridad.
- Posibilidades de trabajar en equipo.

2. Preparación del grupo para proceder en el diseño estratégico.

Para que el grupo colaborador sea capaz de trabajar con efectividad, se requiere no solo de cumplimentar los requerimientos anteriores, sino también prepararlos en los aspectos más importantes, respecto al trabajo en equipo y al tema de la estrategia. Por tanto se requiere implementar un programa formativo cuyo contenido permita desarrollar determinados conocimientos y habilidades respecto a estas temáticas.

3. Definir la organización y los requisitos orientadores del proceso de diseño estratégico.

Luego de confeccionado el grupo, resulta condición indispensable, como forma de conducir el trabajo de manera ordenada, declarar los requisitos en los que debe sustentarse el proceso.

Es por ello, que se debe entender como requisito las circunstancias, condiciones y elementos necesarios para que el diseño en los elementos de misión y visión, así como los subsiguientes se lleven a cabo u ocurran adecuadamente, de manera lógica y ordenada, con una serie de fases o pasos sucesivos que permitan producir las ideas, a partir de un análisis detallado de sus componentes.

4. Definir las sesiones de trabajo y las técnicas e instrumentos a emplear.

Para llevar a cabo los diferentes momentos y definir el contenido de cada elemento componente del diseño se requiere definir las formas organizativas, por lo que es necesario acordar el cronograma de trabajo y las sesiones de trabajo; así como el empleo de técnicas e instrumentos a utilizar, considerando las necesidades y características de cada uno de los componentes.

5. Definir el contenido del diseño estratégico para cada uno de los componentes expresados en la figura 1.

- La elaboración de la misión y la visión.

- Actividades a realizar:

- Definir con el grupo de colaboración la misión y visión para el proceso de gestión universitaria en la institución.
- Trabajar en dos sesiones la misión y en dos sesiones la Visión.
- Realizar una dinámica grupal para realizar un ajuste a las ideas descritas.
- Redactar definitivamente la Misión y Visión.
- Proponer su aprobación a la dirección del Instituto.

- Técnicas e instrumentos a aplicar:

- Encuestas. (Anexo 1)
- Trabajo en grupo y dinámica grupal.
 - La realización del diagnóstico interno y externo.

- Actividades a realizar:

- Definir ambiente externo relevante: nacional y estatal, así como las fuentes para mantener actualizada la información.
- Obtener información del ambiente externo operacional (usuarios, beneficiarios, colaboradores y competidores) sobre:

a) Forma en que son percibidos los nuevos retos y las posibilidades de responder a ellos.

- b) Correcciones que deben hacerse para lograr una labor de excelencia y amplio reconocimiento en la extensión universitaria.
- c) Otra información de interés para el Instituto.
- Determinar el marco legal en el que el Instituto desarrolla su labor extensionista.
 - Definir las potencialidades y dificultades internas del Instituto para desarrollar la gestión de extensión universitaria.
 - Ajustar el diagnóstico externo definitivo y presentar al Consejo Universitario.
- Técnicas e instrumentos a aplicar:
- Encuesta (Anexo 1)
 - Trabajo en grupo y dinámica grupal.
 - La definición del problema estratégico y los escenarios.
- Actividades a realizar:
- Trabajar siempre en equipo.
 - Se crearán dos subgrupos de 6 y 7 integrantes de los miembros del grupo colaborador.
 - Disponer de los diagnósticos realizados antes de definir el problema estratégico y los escenarios.
 - Realizar una reflexión estratégica con el objetivo de que los distintos participantes, miembros de los grupos implicados, expresen sus criterios acerca del comportamiento de determinados aspectos claves referidos a la gestión universitaria.
 - Definir el problema sobre la base de que de mantenerse ciertas insuficiencias entonces no podrían utilizarse las condiciones que favorezcan el proceso de gestión universitaria.
 - Para definir los escenarios se debe partir de determinar las variables esenciales y elaborar escenarios que pueden conducir al establecimiento de objetivos y estrategias.
 - Establecer las tendencias de las principales variables que impactan en la gestión de la extensión universitaria y los retos de estos impactos desde lo tecnológico, económico, político, social y cultural.

- Técnicas e instrumentos a aplicar:

Para determinar el problema estratégico y los escenarios se tienen en cuenta los grupos de trabajo y se emplea el método de trabajo en grupo acompañado de las técnicas de generación de ideas siguiendo la guía del Anexo 2.

- Definir los objetivos estratégicos, las estrategias y los planes de acción para la implementación.

- Actividades a realizar:

- Para la definición de los objetivos estratégicos y las estrategias específicas y los planes se requiere de la participación de los miembros del grupo colaborador.
- Trabajar en equipo para definir cada uno de los aspectos.
- Tener en cuenta los resultados de los diagnósticos realizados para responder al mejoramiento de las insuficiencias y a la consolidación de los elementos positivos.
- Tomar en consideración el sentido y perspectivas de las categorías estratégicas básicas.
- Conformar planes de acción, con acciones, responsables, ejecutores y participantes y fecha de cumplimiento. En este caso se incluye como parte del plan de acción los modos de implementación.
- Aprobar los planes de acción, incluido los modos de implementación.

- Técnicas e instrumentos a aplicar:

Para definir los objetivos, estrategias y conformar los planes de acción se propone emplear el método de trabajo en grupo acompañado de las técnicas de generación de ideas bajo la guía que se muestra en el Anexo 3.

- Determinar los modos de control:

- Actividades a realizar:

- Partir de haber definido claramente y con precisión las acciones y modos de implementación, de acuerdo a los objetivos y las estrategias específicas.
- Definir sistema de indicadores cuantitativos y cualitativos por funciones y la periodicidad con que deben obtenerse.
- Establecer los momentos en que serán evaluados los objetivos, estrategias y acciones.
- Diseñar formas de control y evaluación.
- Conformar el control según cada estrategia y acción, considerando el modo de control, responsable, ejecutor, el momento de control y los criterios de valoración.
- Presentar y validar sistema de control y evaluación al Consejo Directivo del Instituto.

- Técnicas e instrumentos a aplicar:

Para establecer el sistema que se propone emplear el método de trabajo en grupo acompañado de las técnicas de generación de ideas siguiendo los aspectos señalados.

CONCLUSIONES

El análisis teórico – conceptual confirma que la extensión universitaria se constituye en un proceso universitario formativo que tiene como propósito promover el conocimiento en la comunidad intrauniversitaria y extrauniversitaria, para contribuir a su desarrollo cultural y social.

El diseño estratégico para el fortalecimiento del proceso de gestión de extensión universitaria se conforma, desde lo metodológico, en los elementos necesarios para lograr su aplicabilidad y que resulte factible en la lógica de su implementación.

La instrumentación de acciones integradas al diseño estratégico contribuyen a resolver las insuficiencias detectadas en la gestión del proceso de extensión universitaria favorablemente, lo que resulta significativo para alcanzar mejores resultados del mismo y a lograr un impacto positivo en la comunidad.

BIBLIOGRAFÍA

Almuiñas Rivero, J. L. (1999) La planificación estratégica en las instituciones de educación superior. Tesis en opción al grado científico de Dr. en Ciencias Pedagógicas. La Habana, Cuba.

González Fernández-Larrea, M. (2002) Un modelo de gestión de la extensión universitaria para la universidad de Pinar del Río. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias de la Educación. La Habana, Cuba.

González, G. R. (1999) Un modelo de extensión universitaria para la educación superior en Cuba. Revista Imágenes. Volumen No. 6. Heredia, Costa Rica.

Santos Gutiérrez, S. (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.

Anexo 1.

Encuesta para determinar el contenido de los componentes del diseño estratégico de la extensión universitaria en la Universidad.

Estimado (a) profesor (a). Con el propósito de realizar el diseño estratégico para la extensión universitaria de nuestra Institución, resulta imprescindible contar con su colaboración. Es así que necesitamos que responda a las siguientes situaciones. Muchas Gracias.

1. La Misión de una organización es la razón de ser de la misma, el objetivo supremo. Para determinar la Misión de la extensión universitaria de nuestra Institución se hace necesario que exponga al menos dos ideas a las siguientes interrogantes:
 - a) ¿Qué hace la extensión universitaria de nuestra Institución?
 - b) ¿Para quién lo hace? ¿Hacia quien dirige su actividad?
 - c) ¿Cómo debe hacerlo?
2. La Visión es el estado deseado al que se aspira, es decir cómo queremos que sea la extensión universitaria de nuestra Institución en el futuro. Para ello exprese dos ideas de cómo será la misma en el 201X.

3. ¿Cuáles son las limitaciones y las posibilidades que hacen posible o no el logro de las ideas expuestas anteriormente?

FODA	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas		
Debilidades		

Anexo 2

Guía para para determinar el problema estratégico y los escenarios

Para el problema estratégico:

- ¿Cuáles son las insuficiencias planteadas en el diagnóstico que limitan la extensión universitaria de nuestra Institución y su coherencia con las necesidades de desarrollo estratégico de la misma?
- ¿Cuáles son los aspectos positivos derivados del diagnóstico que deben preservarse o consolidarse para contribuir desde la perspectiva de la extensión universitaria de nuestra Institución al logro del desarrollo estratégico de la misma?
- ¿Cuáles son los principales elementos negativos que desde la extensión universitaria de nuestra Institución un cambio proactivo en beneficio del desarrollo de la cultura de la organización?
- ¿De qué modo los elementos que se aprecian como positivos en el diagnóstico se pueden utilizar como facilitadores de la extensión universitaria de nuestra Institución?

Anexo 3

Guía para la definición de objetivos estratégicos, estrategias y planes.

De manera general los objetivos estratégicos deben responder a los siguientes requerimientos:

- Ser consistentes con la orientación general que marca la misión y la visión y servir de guía para las acciones.
- Ser declaraciones cuantitativas o cualitativas de las aspiraciones grupales para que se constituyan en herramientas movilizativas de los esfuerzos y recursos institucionales.
- Determinarse para un lapso específico de realización.
- Estar acompañados de grados de consecución revelados en las estrategias específicas.
- Deben ser concretos y orientados hacia resultados y no a acciones y tareas.

Las estrategias específicas deben fijar las normas de comportamiento concretas para alcanzar los objetivos estratégicos, de manera que la lógica que debe seguirse para la elaboración de las estrategias debe tener en cuenta:

- Tener en cuenta los contextos internos y externos en sus diferentes dimensiones, lo cual se constituirá en la referencia metodológica para la su formulación.
- Observar los diferentes grupos de actores externos e internos que pueden incidir.

- c) Tener en cuenta los factores críticos y los elementos positivos que resultan del diagnóstico y que limiten o potencien el logro de la misión, la visión y los propios objetivos estratégicos.
- d) Pensar en combinar actores, factores y acciones.
- e) Permitir orientar las decisiones para lograr el objetivo propuesto.

Una vez elaborado los planes y en el proceso de aprobación, se valorará la seguridad de su pertinencia a partir de las siguientes preguntas a los implicados:

- a) ¿Los planes aseguran la base de recursos y demás aspectos operativos fundamentales para la organización?
- b) ¿Desarrolla un sistema efectivo de inteligencia para prevenir sorpresas por parte de los contrincantes?
- c) ¿Desarrolla la logística impredecible para sustentar cada uno de sus impulsos principales?
- d) ¿Considera usted que pueda ser válido insertar estos planes para la gestión de la formación y desarrollo de la cultura organizacional como complemento de la estrategia de desarrollo institucional?