



UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILISTOGA. 1948

Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo

Departamento de Ingeniería Industrial

Trabajo de Diploma

*Calidad en la Gestión del Proceso de Extensión
Universitaria (EU) en la UCLV.*

Autora: Madeilys Yglesias Pimienta

*Tutores: Ing. René Chirino Palmero
Ing. Reina Maylín Hernández Oro*

Curso: 2007-2008





Resumen

El presente trabajo se realiza en Extensión Universitaria en la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, con el propósito de dar solución a uno de los principales problemas que afectan el proceso extensionista, la identificación de los procesos, significando un paso hacia la futura implementación de un sistema de gestión de la calidad. La presente investigación posibilita, identificar, organizar y delimitar responsabilidades en las actividades extensionistas posibilitando una mejor eficiencia de su funcionamiento. Para ello fue necesario conformar una fundamentación teórica en la que se abordan diferentes conceptos referidos a la gestión de calidad y Extensión Universitaria entre otros aspectos. Posteriormente se realiza un diagnóstico de la situación de Extensión Universitaria en la universidad incluyendo un análisis de las principales debilidades o problemas que afectan y sus causas. Finalmente se documentan las descripciones generales de cada subproceso extensionista, las principales actividades y otros aspectos a tener en cuenta para la identificación de cada uno, además se realiza una ficha de proceso de uno de los subprocesos que sirve de modelo para que se aplique a lo demás subprocesos.



Summary

The present work is carried out in University Extension in the Central University "Marta Abreu" de Las Villas, with the purpose of giving solution to one of the main problems that affect the extensionist process, the processes identification, meaning a step toward the future implementation of a management quality system. The present investigation facilitates, to identify, organize and define responsibilities in the extensionists activities facilitating a better efficiency of its operation. For it was necessary to carry out a theoretical foundation in the one that different concepts are approached referred to the quality management and University Extension among other aspects. Later on it's carried out a diagnosis of the situation in University Extension it, including an analysis of the main weaknesses or problems that affect it causes. Finally the general descriptions of each extensionist subprocesses, the main activities and other aspects are documented to be taken into consideration for the identification of each one, its also carried out a process record of one of the subprocesses that serves as model so that it is applied the rest of them.



| | |
|---|---|
| Introducción..... | 1 |
| Capítulo I: Marco Teórico Referencial..... | |
| 1.1 Calidad. Conceptos..... | |
| 1.2 Gestión de la Calidad. Conceptos..... | |
| 1.2.1 Principios de Gestión de la Calidad..... | |
| 1.3 Procesos. Conceptos..... | |
| 1.4 Gestión por Procesos. Definiciones..... | |
| 1.4.1 Métodos Generales de Gestión por Proceso..... | |
| 1.5 La Educación Superior en el Mundo..... | |
| 1.5.1 La Calidad en la Educación Superior..... | |
| 1.5.2 La Educación Superior Cubana..... | |
| 1.6 Los Procesos Universitarios..... | |
| 1.7 Concepto de Extensión Universitaria..... | |
| 1.8 Calidad en la Gestión del Proceso de Extensión Universitaria..... | |
| 1.9 Conclusiones Parciales..... | |
| Capítulo II: Diagnóstico del Proceso EU..... | |
| 2.1 Caracterización de la UCLV..... | |
| 2.2 Caracterización del Proceso EU..... | |
| 2.2.1 Servicios de Extensión Universitaria..... | |
| 2.2.2 Clientes de Extensión Universitaria..... | |
| 2.2.3 Información que se le ofrece al Ministerio de Educación Superior (MES)..... | |
| 2.2.4 Estructura Organizativa de EU..... | |
| 2.3 Diagnóstico del Proceso de EU..... | |
| 2.3.1 Definición de la Cantidad de Expertos..... | |
| 2.3.2 Validación de las Debilidades..... | |
| 2.3.3 Matriz de Impacto..... | |
| 2.3.4 Análisis del Diagrama de Pareto..... | |
| 2.4 Conclusiones Parciales..... | |
| Capítulo III: Diseño e Implementación del Procedimiento de Gestión por Procesos | |
| 3.1 Fundamentación del Procedimiento..... | |
| 3.1.1 Formación del equipo..... | |
| 3.1.2 Identificación de Procesos..... | |
| 3.1.3 Interacción de los Procesos..... | |
| 3.1.4 Identificación de los Procesos Claves..... | |
| 3.1.5 Definición de los Procesos y Establecimiento de Indicadores..... | |
| 3.1.6 Ficha de Procesos..... | |
| 3.1.7 Implantación, seguimiento y control..... | |
| 3.2 Aplicación del Procedimiento..... | |
| 3.3 Conclusiones Parciales..... | |
| Conclusiones Generales..... | |
| Recomendaciones..... | |
| Bibliografía..... | |



Introducción

Lo que más generaliza la misión de las Universidades actuales es aquello que apunta hacia preservar y desarrollar la cultura como necesidad de la sociedad. La actividad universitaria tiene su esencia en la formación de hombres preparados con ideas y pensamientos que ayuden a crear un mundo mejor.

Por tanto las Universidades deben jugar un papel mucho más activo en el proceso de transición hacia la sociedad del futuro, en razón del peso que poseen en la formación profesional, la investigación científica y en la preservación y desarrollo cultural de las sociedades contemporáneas.

Uno de los retos fundamentales en la concepción que se defiende en el mundo está relacionado con lograr mayor precisión en cuanto al lugar de la Extensión Universitaria en la Universidad de hoy.

Sin lugar a dudas, la complejidad del propio proceso extensionista y la diversidad de criterios en relación al mismo hace difícil ofrecer respuestas conclusivas.

Se trata de concebir la Extensión Universitaria como una mediación que atraviese todo cuanto se haga en, desde y hacia la universidad. De este modo si podría hablar de la extensión universitaria como elemento importante de todas las funciones sustantivas de la universidad ya que al impartir docencia, al investigar, al aplicar alguna innovación o resultado, cuando se desarrolla un grupo de artes o deportivo se extiende la cultura universitaria; lo mismo que cuando se recibe la influencia cultural desde el exterior.

El proceso de Extensión Universitaria en las universidades actuales juega un papel importante por tanto las exigencias de la sociedad y de la comunidad universitaria dan lugar a la necesidad de un mejoramiento en el extensionismo universitario. En la presente investigación se pretende realizar un análisis para identificar los principales problemas que existen en el extensionismo y proponer una metodología de gestión por procesos que haga posible identificar los subprocesos que existen en Extensión Universitaria (EU) en la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas (UCLV).

Esto evidencia que la **situación problemática** de dicha investigación sea que Extensión Universitaria en la UCLV es un área de resultados clave y constituye un proceso sustantivo, por tanto la Dirección de Extensión Universitaria ha trabajado en una serie de programas en función de la gestión de este proceso demostrando que existen posibilidades de seguir mejorando, pero no se ha garantizado la sistematización de la calidad del proceso.



Entonces se puede decir que el planteamiento del **problema científico** a resolver es la ausencia de una organización en procesos con la documentación necesaria que sustente la calidad del proceso de Extensión Universitaria (EU) en la UCLV.

Sistema de objetivos:

Para dar solución al problema científico trazado se plantea los siguientes objetivos:

Objetivo general: Diseñar e implementar un procedimiento de gestión por procesos en EU que facilite un mejor desempeño de las actividades que se realizan.

De este mismo objetivo general se desprenden una serie de objetivos específicos.

Objetivos específicos:

- Elaborar un marco teórico referencial donde se puedan ver los principios y conceptos acorde con la problemática abordada con base en la literatura nacional e internacional actualizada y que pueda ser comprendido por quien estudie el tema.
- Diagnosticar del estado actual del proceso de Extensión Universitaria en la UCLV.
- Diseñar e implementar un procedimiento de gestión por procesos teniendo en cuenta los procedimientos consultados.

La realización de este trabajo tiene como **justificación y viabilidad** que Extensión Universitaria en la UCLV es un proceso sustantivo, por tanto, introducir la calidad en la gestión del mismo es imprescindible para garantizar que las actividades relacionadas con este proceso en las áreas universitarias tengan éxito. Es necesario un diagnóstico del proceso para ver las deficiencias que existen y las posibles vías a seguir para su mejoramiento.

Es viable realizar esta investigación para la cual se utilizarán métodos científicos a partir de la búsqueda de información experimentada y al poder contar con el potencial científico de la universidad y con el interés de la Dirección de Extensión de la UCLV en la investigación, se puede realizar un análisis del estado actual de la documentación de los programas de EU y la mejora evidente de la gestión que facilita la implementación de la gestión de la calidad. Es viable además ya que no necesita de gran cantidad de recursos materiales, financieros y humanos para su desarrollo.

El trabajo desarrollado se estructuró de la siguiente forma:

- Capítulo I: Marco Teórico Referencial.

Se hace referencia a conceptos y definiciones de diferentes autores que serán necesarios para el posterior desarrollo de la investigación.

- Capítulo II: Diagnóstico del Proceso de Extensión Universitaria.

En el diagnóstico se analiza la situación actual de EU y las principales dificultades que afectan el funcionamiento de este proceso.



- Capítulo III: Diseño e Implementación del Procedimiento General de Gestión por Procesos.
En este capítulo se diseña un procedimiento para la gestión del proceso extensionista teniendo en cuenta algunos procedimientos consultados, posteriormente una explicación metodológica para cada paso y la aplicación en el proceso de EU en la UCLV.
Los aspectos mencionados con anterioridad, centrados en las necesidades actuales que presentan todas las organizaciones universitarias de identificar los procesos extensionistas y de conocer y mejorar, para ser cada vez más eficientes en su gestión, demuestran el **valor científico y práctico** de este trabajo.



Capítulo I. Marco Teórico Referencial

Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo hacer referencia a diferentes conceptos y definiciones que serán necesarios para lograr el posterior desarrollo de la investigación que se realiza en Extensión Universitaria en la UCLV y hacer posible la identificación y organización de los procesos extensionistas que establezca las bases para un mejor desempeño de las actividades. Los aspectos fundamentales analizados se encuentran relacionados en la figura 1.1 que se muestra a continuación.

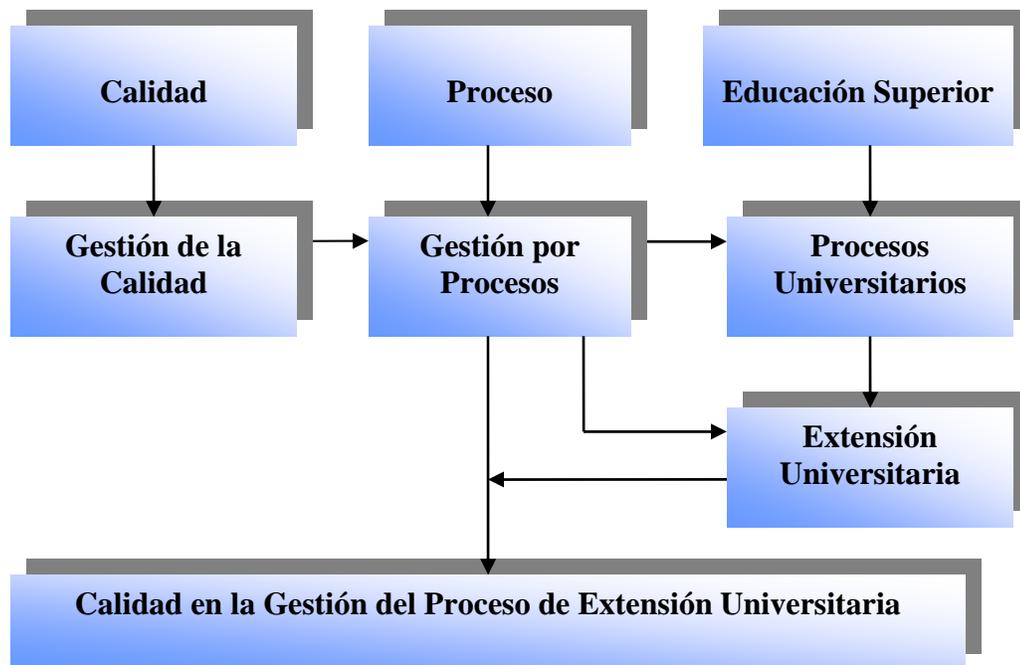


Fig. 1.1 Hilo Conductor del Marco Teórico Referencial. Fuente: elaboración propia.

1.1 Calidad. Conceptos.

Es intrínseco al hombre el deseo de superación, lo cual ha sido el elemento clave para el avance tecnológico y cultural de la humanidad. En este proceso destaca también el propósito de hacer las cosas bien, como algo natural al ser humano.

Por su parte los fenicios diseñaron algunos métodos un poco más sofisticados cuya finalidad era eliminar de una vez por todas las posibilidades de que alguien repitiera errores. Para ello, se cortaba la mano del individuo que lo cometía.

A medida que en la edad media surgieron los gremios, las normas de calidad se hicieron explícitas. Esto pretendía, por un lado, garantizar la conformidad de los bienes que se entregaban al cliente, y por el otro, mantener en algunos grupos de artesanos la exclusividad de elaborar ciertos productos. En el pasado se observa una clara relación del hombre con el resultado de su trabajo. Por el contrario, la mecanización, la producción en serie y la



especialización de los procesos productivos han separado al hombre del producto de su esfuerzo e incluso se llega a alcanzar el extremo de que éste ya no logra distinguir el valor que agrega y con alguna frecuencia también ignora lo que produce la empresa donde presta sus servicios.

Desde esa perspectiva y con esos antecedentes que vinculan al hombre con su obra, Calidad no solo reconoce la dignidad y el potencial intelectual del ser humano, incorporándolo al autocontrol activo de la calidad de lo que hace, sino que adicionalmente a través de este involucramiento lo pone en contacto estrecho con la naturaleza e importancia de su labor [Rojas, 2000].

El concepto de Calidad se ha desarrollado de manera paralela a diferentes enfoques gerenciales.

Varias son las definiciones de este concepto por ejemplo en el Diccionario de la Real Academia Española, 1992 define calidad como la “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”.

Tal como ha evolucionado la calidad, el concepto ha sufrido varias transformaciones en el tiempo, de tal manera que existen diferentes definiciones emitidas por los estudiosos.

En el caso de [Juran, 1990] señala “La palabra calidad tiene múltiples significados. Dos de ellos son los más representativos.

“La calidad consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto; y calidad consiste en libertad después de las deficiencias”.

[Feigenbaum, 1971] define la calidad como "la resultante de una combinación de características de ingeniería y de fabricación determinantes del grado de satisfacción que el producto proporcione al consumidor durante su uso", más tarde en [1996] [1997] plantea que calidad es "un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la gestión de los distintos grupos de la organización para proporcionar productos y servicios a niveles que permitan la satisfacción del cliente".

[Crosby, 1979; 1987] define como calidad “conformidad a los requerimientos”, y añade que sólo puede ser medida por el costo de la no conformidad. Esta definición está limitada ya que depende de los requerimientos que se hayan considerado, si son los de los clientes o los de los productores, por lo que:

El mismo en [1994] puntualiza que calidad es “entregar a los clientes y a nuestros compañeros de trabajo productos y servicios sin defectos y hacerlo a tiempo”. En este caso, considera dos



tipos de clientes los internos y externos e involucra en la definición su filosofía de producir con cero defectos.

[Deming, 1986] la define como un "predecible grado de uniformidad, a bajo costo y útil para el mercado". Lo cual es lógico teniendo en cuenta que es matemático y tratará siempre de cerrar las tolerancias de los procesos buscando una mayor uniformidad del proceso.

[Conway, 1988a; 1988b] plantea que la calidad se alcanza al "desarrollar la fabricación, administración y distribución a bajo costo de productos y servicios que el cliente quiera o necesite". Este autor en su definición hace referencia a la necesidad de observar la calidad del trabajo y desarrollar un sistema adecuado para obtenerla.

[Ishikawa, 1988] manifiesta que "calidad es aquella que cumple los requisitos de los consumidores" e incluye el costo entre estos requisitos.

La Norma ISO 9000:2000 define la calidad como "Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos". Y añade dos notas, para aclarar que el término calidad puede utilizarse acompañado de adjetivos tales como: pobre, buena o excelente y contrapone "inherente" a "asignado" significando que existe en algo, especialmente como una característica permanente.

En este caso la calidad depende de los requisitos que se planteen por los productores y si es cierto que los mismos satisfacen las necesidades de los clientes.

Son criterios y definiciones de diferentes puntos de vista pero todos de una forma u otra coinciden que calidad es cumplir con los requerimientos o expectativas de los clientes tanto internos como externos teniendo en cuenta diferentes enfoques relativos a esta.

En el artículo citado en Internet titulado "Evaluación Organizacional de la Excelencia Docente" de [Vidal, 2006] se explica que el concepto de calidad de la educación ha sido ampliamente usado en el ámbito educativo de los últimos años, sin embargo, no se precisa con exactitud lo que significa. Existen diversas posturas o enfoques sobre el tema de la calidad de la educación y señala la definición de [Edwards, 1991] que dice "cualquier definición de calidad de la educación conlleva posicionamiento político, social y cultural frente a lo educativo".

La calidad es un juicio de valor sobre la realidad educativa, es un valor asignado a un proceso o producto educativo en términos comparativos. Se compara la realidad observada con un término deseable, el cual debe ser definido y se convierte en norma o criterio de calidad [Edwards, 1991].

Los criterios de calidad implican posicionamientos acerca de la sociedad, el sujeto y la educación, específicamente en lo relacionado con la concepción curricular que regula la



práctica educativa. En cada concepción curricular subyace un particular concepto de calidad [Edwards, 1991].

Para la presente investigación se tiene en cuenta que la calidad del servicio de extensión universitaria consiste en satisfacer las necesidades culturales, deportivas, recreativas y educativas de los clientes sean estos internos o externos al ámbito universitario. Un servicio extensionista con calidad implica que se alcance un nivel cultural más elevado en la sociedad que se desarrolla, cumpliendo con las expectativas de los clientes y en el tiempo solicitado.

1.2 Gestión de la Calidad. Diferentes Filosofías.

La forma para enfrentar los problemas relacionados con la calidad varía entre los diferentes autores que se encuentran en la literatura. Diferentes concepciones han sido desarrolladas en la historia de esta ciencia para que en las organizaciones se trabaje para lograr la calidad adecuada. A continuación se exponen algunos de los criterios que han sido defendidos.

[Juran, 1990] plantea como filosofía inquebrantable de la calidad que la alta gerencia debe estar involucrada en la obtención de la calidad, debiendo ser entrenada en sus métodos, para ser capaz de dirigir y participar en los proyectos de mejoramiento de la calidad. Considera que la calidad es costosa, no es libre, y que en cada momento existe un nivel óptimo, que es difícil de lograr. Diseña los procesos utilizando medios y métodos para que las operaciones sean infalibles. Implementa el control estadístico de la calidad y plantea que todos los trabajos tienen tres elementos, cliente, productor y proveedor.

[Crosby, 1994] plantea que la calidad no cuesta, es libre, que lo que cuesta es el incumplimiento. Su filosofía de calidad está basada en que las cosas se hagan bien desde la primera vez, o sea, tiene un solo patrón de actuación: desempeño libre de errores, "cero defecto", lo cual logra con la prevención. Plantea que la verificación no proporciona calidad, sino que solo permite conocer de forma no muy fiable, cómo marchan las cosas. Expone que la clave para un trabajo eficaz es idear una forma de comprender y servir al cliente, permitiendo que los empleados disfruten de una vida de trabajo exitosa.

Los dos autores anteriores, Juran y Crosby tienen criterios diferentes en cuanto al costo de la calidad, Crosby cuando dice que la calidad no cuesta que lo que cuesta es el incumplimiento y Juran cuando considera que la calidad es costosa, no es libre, y que en cada momento existe un nivel óptimo, que es difícil de lograr.

El criterio de Crosby es válido cuando se tiene instalada una tecnología básica adecuada y se solicita de hombres adecuadamente capacitados que laboren sin defecto y bien desde la primera vez, sin realizar reproceso, en este caso la calidad con que se trabaja produce dividendos.



El criterio de Juran es válido cuando la tecnología básica instalada produce defectos y se trabaja en función de eliminarlos a través de mejoramientos, para lo cual es necesario realizar inversiones para mejorar la tecnología o capacitar a los hombres que realizan el trabajo. También para desarrollar nuevos productos excelentes es preciso realizar inversiones.

La filosofía de Feigenbaum parte de un nuevo enfoque que requiere el liderazgo directo y continuo de la dirección, pues la calidad se obtiene a partir de un esfuerzo efectivo de los diferentes grupos de una organización, proyectándose hacia la obtención de la excelencia. Expone que la calidad y los costos, no son antagónicos y que alta calidad significa bajo costo.

[Ishikawa, 1988] plantea respeto a la humanidad como filosofía gerencial y dice: “cuando la gerencia resuelve implantar el control de calidad en toda la empresa, tiene que normalizar todos los procesos y procedimientos y luego valerosamente delegar la autoridad en los subalternos. El principio fundamental de una administración acertada, es permitir que los subalternos aprovechen la totalidad de sus capacidades”.

También trabaja por la búsqueda continua de la excelencia, mediante la prevención de las causas que originan los defectos y las clasifica para ordenar el trabajo.

La NC ISO 9000:2000 plantea que:

Gestión son las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

Gestión de la Calidad son las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

La dirección y control en lo relativo a la calidad generalmente incluye el establecimiento de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, la planificación de la calidad, el control de la calidad, el mejoramiento de la calidad y el aseguramiento de la calidad.

Política de la Calidad son intenciones globales y orientaciones de una organización, relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por su máxima dirección.

Generalmente la política de la calidad es coherente con la política global de la organización y proporciona un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad.

Objetivos de la Calidad es algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la calidad.

Generalmente se basan en la política de la calidad de la organización y se especifican para los niveles y funciones pertinentes de la misma.

Planificación de la Calidad es la parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad.

En la presente investigación se asume como gestión de la calidad, todas las actividades y coordinaciones que realiza la dirección de la universidad en estrecha relación con la dirección



de EU y a la vez esta con las facultades y las partes interesadas que llevan acabo el extensionismo; donde se asignan los recursos materiales y humanos, transporte y locales para que las actividades culturales y deportivas, festivales, conciertos, actos revolucionarios y actividades solicitadas por las organizaciones contengan la calidad requerida y en ocasiones la mejor, procurando un nivel cultural más alto en la sociedad en que vivimos.

1.2.1 Principios de Gestión de la Calidad.

El uso exitoso de los ocho principios de gestión por una organización resultará beneficios para las partes interesadas, tales como mejora en la rentabilidad, la creación de valor, el incremento de la estabilidad y una mejor satisfacción al cliente.

La NC ISO 9000:2000 plantea que para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.

Los ocho principios identificados con el fin de conducir las organizaciones hacia una mejora en el desempeño son:

Enfoque al cliente. Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder las expectativas de los mismos.

Liderazgo. Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

Participación del personal. El personal a todos los niveles, es la esencia de la organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

Enfoque basado en procesos. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Enfoque de sistema para la gestión. Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

Mejora continua. La mejora continua del desempeño global de la organización debe ser un objetivo permanente de esta.



Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones. Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

Relaciones mutuas beneficiosas con el proveedor. Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutua beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Con la práctica de estos principios en los centros universitarios se posibilita la eficaz gestión de la calidad y un mejor desempeño de las actividades docentes, educativas, culturales, deportivas, investigativas y recreativas.

1.3 Proceso. Conceptos.

Para lograr los objetivos en una organización se realiza un conjunto de actividades que a su vez forman parte de los procesos. Es por eso la importancia de conocer que es un proceso y cuales integran la empresa para actuar sobre ellos en busca de un mejor desempeño.

Los procesos como base de la gestión de las organizaciones es preocupación creciente por la adecuación de los procesos a las exigencias del mercado, poniendo de manifiesto que una adecuada gestión, que tome los procesos como su base organizativa y operativa, es imprescindible para diseñar políticas y estrategias, que luego se puedan desplegar con éxito [Zaratiegui, 1999].

Los procesos, en este contexto, se pueden definir como secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas (informaciones en un sentido amplio, pedidos datos, especificaciones, más medios materiales, máquinas, equipos, materias primas, consumibles, etcétera), para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso.

Estos procesos, al requerir un conjunto de entradas materiales e inmateriales y componerse de actividades que van transformando estas entradas, cruzan los límites funcionales repetidamente. Por cruzar los límites funcionales, fuerzan a la cooperación y van creando una cultura de empresa distinta, más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios. A estas ventajas de preparación para el entorno actual, incierto y cambiante, se debe añadir la importante característica de que los procesos son altamente repetitivos. Su mejora exige una reflexión y planificación previas y la dedicación de unos medios, a veces considerables, pero proporciona un gran retorno sobre esas inversiones realizadas [Zaratiegui, 1999].

Al respecto [Amozarrain, 1999] considera que las empresas son tan eficientes como los son sus procesos, por lo cual, la mayoría de las empresas y las organizaciones que han tomado conciencia de esto han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones



departamentales, con su nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

Este autor tiene en cuenta diferentes tipos de proceso y define:

Proceso: como el conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

Proceso relevante: es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente. Una de las características principales que normalmente intervienen en los procesos relevantes es que estos son interfuncionales, siendo capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.

Proceso clave: Son aquellos procesos extraídos de los procesos relevantes que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

Subprocesos: son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Así mismo [Amozarrain, 1999] plantea que las condiciones de un proceso son:

Se pueden describir las ENTRADAS y las SALIDAS.

El Proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.

Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.

Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "QUE", no al "COMO".

El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización

Otras de las definiciones de procesos es la que hace [Harrington, 1993] donde emplea como palabras claves las siguientes:

Un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno, y agrega que los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos.

Harrington de acuerdo a sus definiciones también plantea que la organización se mantenga organizada en funciones con lo cual no se esta de acuerdo, ya que si se decide la organización en procesos, los procesos para que tengan un buen resultado deben ser dirigidos por una persona para que no se diluya la responsabilidad, lo cual sucede con la organización en



funciones, las cuales no tienen inicio y fin y por tanto se pierde la responsabilidad [Aragón, 2005].

De la NC ISO 9000:2005 se toma la definición de:

Proceso: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados y se acepta como adecuada aclarando que cada uno de los procesos es un subsistema de acuerdo a la misma norma.

Los autores señalados de una forma u otra concuerdan que un proceso es un conjunto de actividades organizadas para conseguir un fin, desde la producción de un objeto o prestación de un servicio hasta la realización de cualquier actividad interna.

Se asume como definición de proceso el conjunto de actividades repetitivas organizadas por una persona, grupo o departamento para lograr la prestación del servicio extensionista y cumplir con las expectativas de los clientes internos y externos en aspectos relativos a calidad, tiempo y sentido educativo. En el proceso de Extensión Universitaria las entradas son las necesidades de las personas en la sociedad y en la comunidad universitaria y se obtiene como salidas o resultados el cumplimiento del servicio extensionista que implica un mejor nivel cultural.

1.4 Gestión por Procesos. Definiciones.

El éxito de toda organización depende cada vez más de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos. El enfoque en procesos es hoy una herramienta poderosa por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados, siempre que la empresa diseñe y estructure sus procesos pensando en sus clientes.

La gestión por procesos es la generalización de la gestión de un proceso y se aplica a una organización en su conjunto. Recibe recursos de sus proveedores, les añade valor a través de sus personas, integradas en departamentos intervinientes y hace llegar unas salidas a unos destinatarios (a quienes normalmente llama clientes).

Tradicionalmente, las organizaciones se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales que dificultan la orientación hacia el cliente. La Gestión por Procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico - funcional, que pervive desde mitad del siglo XIX, y que en buena medida, dificulta la orientación de las empresas hacia el cliente [Aragón, 2005].

En el mundo actual se ha cambiado de la gestión de los procesos a la gestión por procesos, la importancia de los procesos fue apareciendo de forma progresiva en los modelos de gestión



empresarial. No irrumpieron con fuerza como la solución, sino que se les fue considerando poco a poco como unos medios muy útiles para transformar la empresa y para adecuarse al mercado. Inicialmente, pues, los modelos de gestión y las empresas adoptaron una visión individualizada de los procesos, en la que se elegían los procesos más interesantes o más importantes, se analizaban y mejoraban estos procesos y de ese análisis se deducían consecuencias prácticas que resultaban útiles y aplicables la próxima vez que la empresa se proponía renovar otro proceso [Zaratiegui, 1999].

La Gestión por Procesos coexiste con la administración funcional, asignando "propietarios" a los procesos claves, haciendo posible una gestión ínter funcional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción. Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades [Amozarrain, 2005].

Este autor afirma que el enfoque orientado hacia los procesos, permite una rápida y sencilla identificación de los problemas. Así como la rápida resolución de los mismos. Lo que repercute positivamente en las capacidades de la organización, y en su capacidad para adaptarse al exigente y cambiante mercado.

Con la aplicación del enfoque orientado hacia los procesos se obtienen beneficios claves como son: [Amozarrain, 2005].

Al tener una organización optimizada, pueden utilizarse mejor los recursos de la empresa, trabajo, materias primas, cadena de suministro, financiación, permitiendo aprovechar las oportunidades cuando se presenten sin involucrar costos adicionales y disminuyendo los ciclos de tiempo.

La gestión por procesos es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización.

El enfoque hacia los procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo mas eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes.

1.4.1 Métodos Generales de Gestión por Procesos.

La implantación de la Gestión por Procesos puede ayudar a una mejora significativa en todos los ámbitos de las organizaciones (contribuye a un mejor desempeño de las actividades en la



organización). Con el objetivo de elaborar una secuencia lógica de pasos que se adecuen a la investigación. Se realizó una revisión de procedimientos; para dotar de un enfoque basado en procesos a un sistema determinado se siguen una secuencia de cuatro pasos generales [Tejedor & Carmona, 2005].

- La identificación y secuencia de los procesos
- La descripción de cada uno de los procesos.
- El seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen.
- La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizados.

Otro de los procedimientos es el Método Sistemático de la Mejora y la Reingeniería, la Fig. 1.2 muestra los pasos para aplicar la mejora de la calidad en una organización mediante este.

El rasgo más característico de este de método de mejora de procesos es su continuo recurso a las medidas, a los datos objetivos, para la detección de los puntos a mejorar, para confirmar el hallazgo de la causa real de los defectos detectados, para corroborar que la solución adoptada es la apropiada y para cuantificar el nivel de mejora alcanzado.

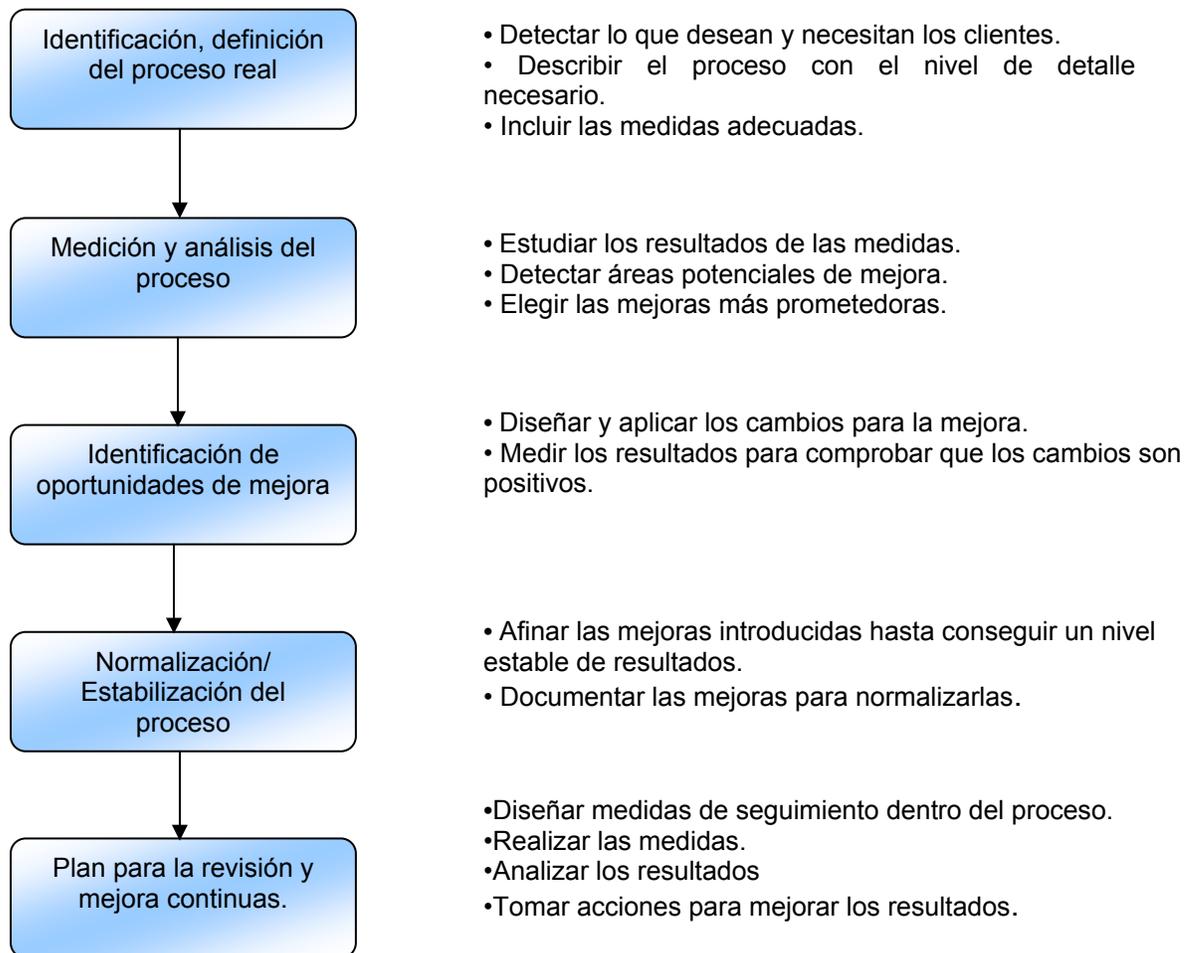


Fig. 1.2 Método Sistemático de la Mejora y la Reingeniería. Fuente: Zaratiegui, 1999.



Como puede deducirse del contenido de las acciones en sus cinco etapas, de la necesidad de verificar muchas de las decisiones tomadas mediante la toma de mediciones y su análisis, de encargar su desarrollo a equipos más o menos estables y de otros detalles secundarios. Este método pretende conseguir mejoras apreciables, pero no espectaculares, de forma sostenida a lo largo del tiempo; puede y debe repetirse en ciclos sucesivos.

El procedimiento elaborado en la presente investigación es bastante fiel a la metodología que plantea Nogueira [2002], (ver figura. 1.3).

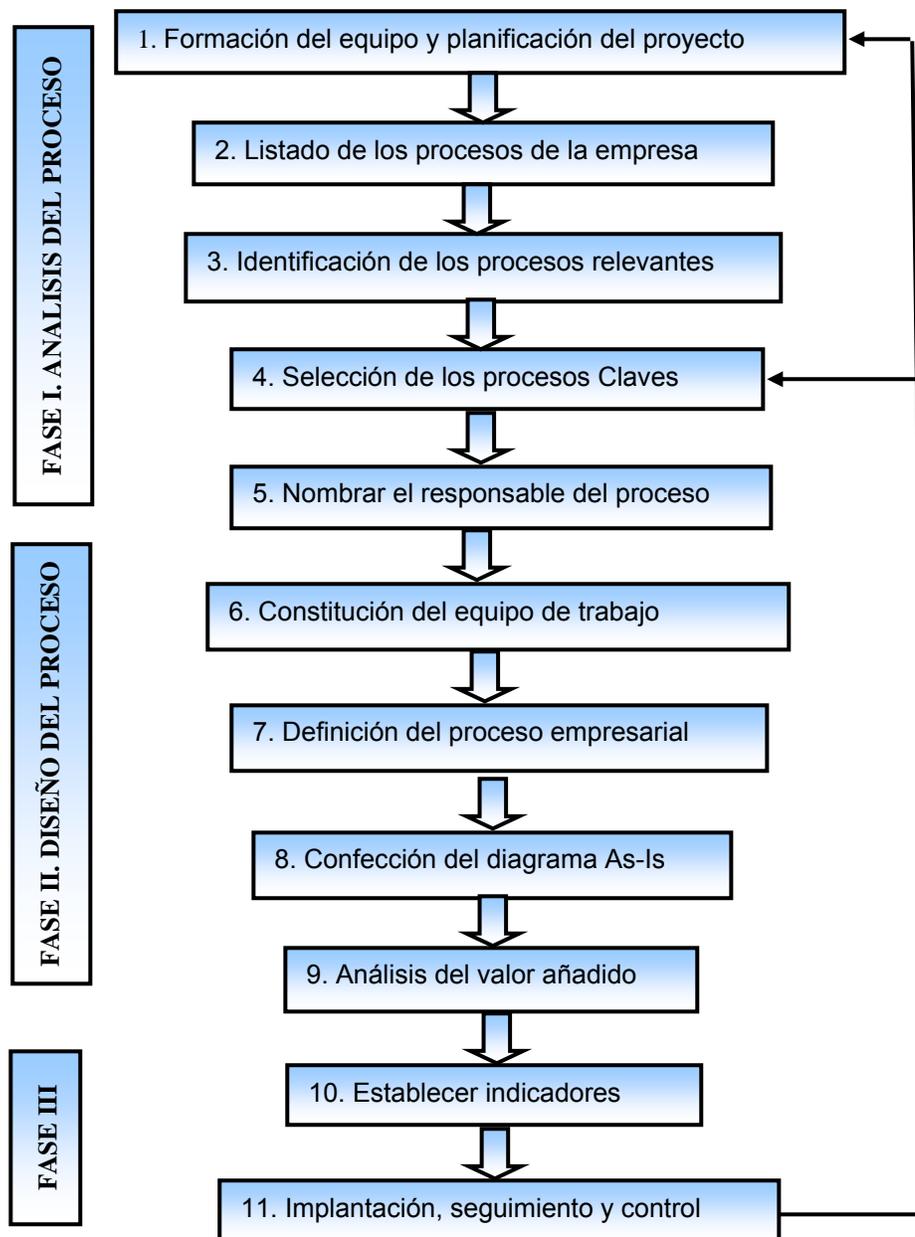


Fig. 1.3 Procedimiento específico propuesto para la Gestión por Procesos.
Fuente: Nogueira Rivera, 2002.



El procedimiento cuenta con tres fases análisis, diseño e implantación y tiene como objetivos:

- Crear procesos que respondan a las estrategias y prioridades de la empresa.
- Conseguir que todos los miembros de la empresa se concentren en los procesos adecuados.
- Mejorar la efectividad, eficiencia y efectividad del proceso para que el trabajo se realice mejor de una forma mas rápida y más económica.
- Crear una cultura que haga la gestión de los procesos una parte importante de los valores y principios de todos los miembros de la organización.

Se tiene en cuenta este procedimiento en la presente investigación por incluir una serie de pasos que hacen posible detallar mejor los procesos.

1.5 La Educación Superior en el Mundo.

La educación en general, y la superior en particular, son instrumentos esenciales para enfrentar exitosamente los desafíos del mundo moderno y para formar ciudadanos capaces de construir una sociedad más justa y abierta, basada en la solidaridad, el respeto de los derechos humanos y el uso compartido del conocimiento y la información. La educación superior constituye, al mismo tiempo, un elemento insustituible para el desarrollo social, la producción, el crecimiento económico, el fortalecimiento de la identidad cultural, el mantenimiento de la cohesión social, la lucha contra la pobreza y la promoción de la cultura de paz.

Es imprescindible para toda sociedad una educación superior renovada para afrontar los desafíos del siglo XXI, para garantizar su autonomía intelectual, para producir y hacer avanzar los conocimientos y educar y formar ciudadanos responsables y conscientes, y especialistas cualificados, sin los cuales ninguna nación puede progresar en el plano económico, social, cultural y político. Como se señala en la Declaración de la Conferencia Mundial realizada en París en 1998, la sociedad está cada vez más basada en el saber [...], la educación superior y la investigación son en la actualidad los componentes esenciales del desarrollo cultural, socioeconómico y ecológicamente viable de los individuos, las comunidades y las naciones”. Así pues, el desarrollo de la educación superior debe figurar entre las más altas prioridades nacionales.

Es evidente que, para cumplir su misión, la educación superior debe cambiar profundamente, haciéndose orgánicamente flexible, diversificándose en sus instituciones, en sus estructuras, en sus estudios, sus modos y formas de organizar los estudios y dominando con esta finalidad las nuevas tecnologías de la información. Debe anticiparse a la evolución de las necesidades de la sociedad y de los individuos, abrirse ampliamente a los adultos para poner al día los conocimientos y las competencias, para actualizar, reconvertir y mejorar su cultura general. En



resumen, la educación superior del siglo XXI deberá inscribirse decididamente en el proyecto global de educación permanente para todos, convertirse en su motor y su espacio idóneo y contribuir a incorporar en ella los demás niveles y formas de educación estrechando sus vínculos entre sí.

Las transformaciones hasta de la educación superior en América Latina y el Caribe, para que se convierta en promotora eficaz de una cultura de paz, sobre la base de un desarrollo humano fundado en la justicia, la equidad, la democracia, y la libertad, mejorando al mismo tiempo la pertinencia y la calidad de sus funciones de docencia, investigación y extensión, ofreciendo igualdad de oportunidades a todas las personas a través de una educación permanente y sin fronteras, donde el mérito sea el criterio básico para el acceso, en el marco de una nueva concepción de la cooperación regional e internacional.

En el artículo citado en Internet [Gómez, 2000] se hace referencia que la universidad es una institución social cuya responsabilidad es actuar por el mejoramiento económico, político, social y cultural. En este sentido tiene tres funciones fundamentales, preservar, desarrollar y promover la cultura.

El debate actual sobre la Educación Superior se centra en la contribución que esta puede hacer a la modernidad, plasmada en un proyecto de sociedad comprometida con el desarrollo humano sustentable; en los países en desarrollo esta ha sido el segmento educacional que más rápido ha crecido en los últimos 20 años, el que se ha visto estimulado por un alto nivel de subsidio estatal, gratuidad del servicio y garantía de empleo en algunos países.

Esta universidad que se está formando se involucrará con la comunidad. En ello las universidades tienen que asumir el papel creciente que les corresponde, por su responsabilidad ante la sociedad, de preservar, generar y promover la cultura para asegurar un desarrollo humano sostenible.

La universidad, más allá de ofrecer marcos de aprendizaje de carácter técnico, debe contribuir también a la formación de actitudes que permitan el desarrollo social que tengan en la democracia, la justicia, la solidaridad, el progreso y la libertad sus referentes primeros [Ferrer, 2005].

1.5.1 La Calidad en la Educación Superior.

El informe final, tomo 1, de la Conferencia Mundial de Educación Superior celebrada en París en 1998, habla a cerca de la calidad en la educación superior y se señala que:

La calidad de la enseñanza superior se reconoce sobre todo por el tenor de sus principios éticos y pedagógicos. La atraviesan varios conflictos y paradojas: la paradoja entre la expansión y la dispersión de la demanda por una parte, y el paro que afecta a un número cada



vez mayor de diplomados, por otra; entre el deber de igualdad y de justicia y los límites financieros de una masificación de esta forma de educación; finalmente, entre la obligación ética y moral y las diversas tentaciones de abuso de los conocimientos y los descubrimientos.

La calidad de la enseñanza superior es un concepto pluridimensional que debería comprender todas sus funciones y actividades: enseñanza y programas académicos, investigación y becas, personal, estudiantes, edificios, instalaciones, equipamiento y servicios a la comunidad y al mundo universitario. Una autoevaluación interna y un examen externo realizados con transparencia por expertos independientes, en lo posible especializados en lo internacional, son esenciales para la mejora de la calidad. Deberían crearse instancias nacionales independientes, y definirse normas comparativas de calidad, reconocidas en el plano internacional. Con miras a tener en cuenta la diversidad y evitar la uniformidad, debería prestarse la atención debida a las particularidades de los contextos institucional, nacional y regional. Los protagonistas deben ser parte integrante del proceso de evaluación institucional.

Los países de América Latina y el Caribe atraviesan acelerados procesos de cambio que han significado importantes modificaciones en sus estructuras políticas, económicas y sociales. Se verifican hoy avances extraordinarios en términos de capacidad tecnológica, científica y productiva, pero a la vez, desigualdades profundas en los niveles de progreso y desarrollo en las diversas regiones del mundo. Un contexto internacional marcado por lo que se ha denominado como globalización ha generado tanto oportunidades como dificultades para los países de la región latinoamericana y caribeña.

En este mismo informe se plasman como objetivo general y específicos para un mejoramiento de la Educación superior en América Latina y el Caribe los siguientes:

Objetivo general

Lograr una transformación profunda de la educación superior en América Latina y el Caribe, para que se convierta en promotora eficaz de una cultura de paz, sobre la base de un desarrollo humano fundado en la justicia, la equidad, la democracia, y la libertad, mejorando al mismo tiempo la pertinencia y la calidad de sus funciones de docencia, investigación y extensión, ofreciendo igualdad de oportunidades a todas las personas a través de una educación permanente y sin fronteras, donde el mérito sea el criterio básico para el acceso, en el marco de una nueva concepción de la cooperación regional e internacional.

Objetivos específicos

1. Generar las bases y condiciones para que, en estos tiempos de cambios, de carácter cultural, económico, político y social, la educación superior de la región asuma un papel protagónico en el análisis crítico de esos cambios y en el esfuerzo prospectivo de previsión e



incluso de conducción, mediante la creación y transmisión de conocimiento pertinente; encarando prioritariamente, para ello, su propia transformación y desarrollo.

2. Contribuir a transformar y mejorar, a nivel institucional, nacional, sub-regional y regional, en todas las funciones y áreas de actividad de la educación superior, las concepciones, metodología y prácticas referentes a: i) la pertinencia social de la educación superior; ii) la calidad, evaluación y acreditación; iii) la gestión y el financiamiento; iv) el conocimiento y uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación; v) la cooperación internacional.

1.5.2 La Educación Superior Cubana.

En el caso particular de Cuba, el país, desde el punto de vista académico, la piedra angular de toda la educación es la vinculación del estudio con el trabajo. En la Educación Superior ello se refleja en que, como promedio, el 30% de los programas de estudio de pregrado están dedicados al componente de la práctica pre-profesional y laboral de los estudiantes. La máxima expresión del estudio- trabajo de la universidad cubana es la unidad docente, creada allí en la fábrica, museo, industria, institución cultural, granja agropecuaria, etc., donde se cuente con las mejores condiciones para la formación del profesional. Rasgo característicos de estas unidades docentes es la responsabilidad compartida entre profesores universitarios profesionales en ejercicio, devenidos estos en tutores, en el desarrollo de las prácticas laborales Gómez [2000].

Ante un mundo unipolar y el intento de imponer como válida una sola cultura, la sociedad cubana se encuentra inmersa en una colosal "Batalla de Ideas" con el objetivo de salvaguardar la identidad nacional, la patria, la justicia social y la Revolución [Gómez, 2000].

Desde hace años, se acometen múltiples programas para incrementar las posibilidades y oportunidades de estudio. No obstante, el hilo conductor fundamental del conjunto de transformaciones que tiene ocurrencia en la Universidad cubana en la actualidad es construir la Universalización de la Educación Superior; la cual es un proceso que tiene como premisa la Campaña de Alfabetización, y avanza y se fortalece gradualmente desde la reforma universitaria de 1962 hasta nuestros días. Además va dirigida a la ampliación de las posibilidades y oportunidades de acceso a la universidad, con lo cual se contribuye a la formación de una cultura general integral de la población y a un incremento paulatino de mayores niveles de equidad y de justicia social en nuestra sociedad [Gómez, 2000].

La Universidad cubana, a principios del siglo XXI, ha ganado en madurez en su misión, gestión e influencia. Cuenta hoy con la mayor diversificación en la tipología de los cursos de su historia, por cuanto tenemos: los cursos regulares diurnos, para los estudiantes a tiempo completo; los cursos regulares para trabajadores, fundamentalmente en la modalidad de cursos por encuentros; los cursos de educación a distancia, de acceso prácticamente limitado para la



población con duodécimo grado vencido; los cursos de educación a distancia asistida, a los que acceden trabajadores de sectores específicos; y la modalidad de estudios universitarios en las sedes universitarias municipales para la comunidad de estudio de los graduados de los programas emergentes, es una modalidad que reúne y sintetiza elementos de los cursos por encuentros presenciales y educación a distancia [Gómez, 2000].

La universidad, además de preservar y desarrollar la cultura de la humanidad, tiene la obligación de promoverla, divulgarla, hacer que llegue a todos los rincones de cada lugar. De ahí que, como habíamos visto en el desarrollo del trabajo la existencia debe hacerse presente en todas las SUM. Los cursos de superación cultural general, las cátedras de la tercera edad, los proyectos de los trabajos comunitarios y otras formas de trabajo de extensión se desarrollarán con toda la amplitud en los territorios como expresión de la pujanza de la Educación Superior en cada uno de ellos [Gómez, 2000].

1.6 Los Procesos Universitarios.

Asumiendo la clasificación de los procesos universitarios de Bravo & González [2007] que dan respuesta a la gestión universitaria pueden agruparse de la siguiente manera:

Procesos Estratégicos: Proceso destinado a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias es decir orientada a la organización. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.

Procesos Sustantivos: Procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. Son los procesos orientados al cumplimiento del objetivo social universitario.

Procesos de Apoyo: Procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos ya que complementan el resto de los procesos.

Estas son las clasificaciones que se tienen en cuenta para la clasificación de los procesos de EU.

1.7 Concepto de Extensión Universitaria.

Aunque ya habían existido manifestaciones extensionistas en 1911 nace el término Extensión Universitaria, acuñado por Adolfo Posada, quien la concibe y define como: “Toda labor expansiva de carácter educativo y social, realizada por la Universidad fuera de su esfera oficial docente”. Este concepto fue señalado en el V Congreso Iberoamericano de Extensión, celebrado en México en el año 2000.

La definición de Extensión Universitaria que plantea [González, 1996] consiste en: “Sistema de interacciones de la Universidad y la Sociedad, mediante la actividad y la comunicación, que se



realizan dentro y fuera del Centro de Educación Superior, con el propósito de promover la cultura en la comunidad universitaria y extrauniversitaria, para contribuir a su desarrollo cultural”.

En 1957 se celebra en Chile la I Conferencia Latinoamericana de Extensión Universitaria y Difusión Cultura (UDUAL), donde se hizo énfasis en que el trabajo de extensión debía orientarse a la proyección social de los conocimientos, estudios e investigación de la universidad. Se define allí el siguiente concepto de Extensión Universitaria:

“Es misión y función orientadora de la Universidad contemporánea, entendida como ejercicio de la vocación universitaria, (...), se funda en el conjunto de estudios y actividades filosóficas, científicas, artísticas y técnicas, mediante el cual se auscultan, exploran y recogen del medio social, nacional y universal, los problemas, datos y valores culturales que existen en todos los grupos sociales (...), tiene como finalidad proyectar dinámica y coordinadamente la cultura y vincular a todo el pueblo con la Universidad (...), debe estimular el desarrollo social, elevar el nivel espiritual, intelectual y técnico de la nación, proponiendo imparcial y objetivamente ante la opinión pública, las soluciones fundamentales a los problemas de interés general, (...) tiene por misión proyectar, en la forma más amplia posible y en todas las esferas de la nación, los conocimientos, estudios e investigaciones de la Universidad, para permitirles a todos participar en la cultura universal, contribuir al desarrollo social y a la elevación del nivel espiritual, moral, intelectual y técnico del pueblo”.

Este concepto encierra una visión integradora, en la que se comienza a destacar la importancia del factor organizativo e interactivo con la comunidad, desde la universidad hacia la sociedad, siendo una definición avanzada para su época.

El Foro Nacional de Prorectores de Extensión Universitaria celebrado en Brasil en 1987 definió la Extensión Universitaria como “un proceso educativo, cultural y científico que articula la enseñanza y la investigación de forma inseparable y viabiliza la relación transformadora entre la Universidad y la sociedad”. Por su parte, diez años después, en 1997, en Argentina, el Consejo Interuniversitario Nacional planteó que la Extensión Universitaria se concibe como “un proceso de comunicación entre la universidad y la sociedad, basado en el conocimiento científico, tecnológico, cultural, artístico, humanístico, acumulados en la institución y en su capacidad de formación educativa, con plena conciencia de su función social”.

No cabe dudas que el concepto más amplio e integrador es el que se plantea en Chile en la I Conferencia Latinoamericana de Extensión Universitaria y Difusión Cultura (UDUAL) en 1957, por tanto es el que se toma para la investigación realizada, ya que cada uno de los factores que allí se plantean es preciso tenerlos en cuenta en la UCLV y llevar a cabo su mejoría con el



objetivo de vincular cada vez más la universidad con la sociedad y elevar el nivel cultural e intelectual del pueblo y los estudiantes.

El proceso de Extensión Universitaria brinda servicios a los estudiantes desde las facultades y SUM, también en la comunidad universitaria y en la sociedad a las diferentes instituciones y organismos. El servicio extensionista es amplio por eso es necesario identificar la verdadera definición de servicio en el proceso.

Para esto se realiza un análisis de la opinión de varios autores y al final del epígrafe la opinión del autor con la definición que considera adecuada.

Varios de los conceptos expuestos por los autores que estudian el tema son:

“Es el cambio que una unidad productiva origina en la condición de una persona o de un bien perteneciente a esta” [Hill, 1967].

“Es un trabajo realizado para otros” [Juran & Bingham, 1974].

“Un producto es una cosa y un servicio es un acto. El primero es un objeto, un artículo, un instrumento o un material... mientras que el último es una acción o un esfuerzo” [Rathmell, 1974].

“Es prestar atención a la persona que está detrás de la necesidad y responderle a ella más que responderle solo a la necesidad. Es estar presente no solo físicamente, sino también psicológica y emocionalmente” [Albrecht, 1994].

“Es cualquier actuación que una parte puede ofrecer a la otra, esencialmente intangible, sin transmisión de propiedad. Su prestación puede ir o no unida a productos físicos” [Kotler, 1991].

“Conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo. Es algo que va más allá de la amabilidad y la gentileza, se trata de un problema de métodos” [Horowitz, 1994].

“Un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible” [NC ISO 9000: 2001].

El Servicio de Extensión Universitaria busca constituirse en promotor de la creación, en difusor del pensamiento y en herramienta de acceso a la cultura en el ámbito de la Comunidad Universitaria y en el de la sociedad en su conjunto, con la finalidad específica de contribuir a la formación integral de los estudiantes universitarios en su proceso de educación permanente y en transmitir la cultura que se desarrolla en la universidad hacia el entorno exterior.

1.8 Calidad en la Gestión del Proceso de EU.

Dentro del ámbito universitario para que la calidad en la gestión del proceso de EU sea posible es preciso que la calidad esté presente en las actividades que se realice en el área que se lleva a cabo el extensionismo universitario. Para esto hay que tener en cuenta aspectos que se



definen como principios de la gestión de la calidad como son el enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisión de relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Si existe calidad en los procesos de gestión en cada área implicada y estrecha conexión con la dirección de EU el proceso de extensión será mejor.

Existirá calidad en el proceso de EU y en su gestión, cuando se cumplan las necesidades de todos los clientes (internos y externos) de forma eficaz y eficiente.

1.9 Conclusiones Parciales

Después de realizar la revisión bibliográfica se llegó a las siguientes conclusiones:

- Se trataron conceptos, de gestión de la calidad, gestión por procesos, entre otros, además se hizo un aporte del concepto de calidad en la gestión del proceso de EU.
- La gestión por procesos es una herramienta útil para mejorar la eficiencia y eficacia en las organizaciones, además de facilitar la toma de decisiones y el desempeño de los trabajadores.
- Los procedimientos consultados para la aplicación de la gestión por procesos sirvieron de base para la elaboración de un procedimiento propio adaptado al tipo de servicio y las condiciones propias del caso de estudio de esta investigación.
- La gestión por procesos es una forma de gestionar la calidad en las organizaciones mucho más ventajosa que la gestión por funciones, pues esta muestra una visión clara de los objetivos que se quieren lograr.
- La extensión universitaria como proceso sustantivo de la universidad actual tiene como misión fundamental elevar el nivel cultural en la universidad y en la sociedad según las necesidades del entorno donde se desarrolle.
- La calidad del servicio de extensión universitaria en las universidades consiste en satisfacer las necesidades culturales, deportivas y educativas de los clientes sean estos internos o externos al ámbito universitario.



Capítulo II: Diagnóstico del Proceso EU.

Introducción

En las organizaciones actuales aunque el desempeño y los resultados sean buenos, es importante diagnosticarlas cada cierto tiempo buscando la mejoría para alcanzar la excelencia y tener en cuenta el desarrollo en el tiempo.

El objetivo del presente capítulo consiste en realizar un análisis de la situación actual que existe en el ambiente extensionista, como proceso sustantivo en la UCLV y detectar las principales dificultades que afectan el desempeño. Aunque Extensión Universitaria tiene resultados excelentes y un buen reconocimiento es necesario buscar las dificultades que todavía existen en beneficio de la organización y de la sociedad.

Para ofrecer una guía que permita conocer como se encuentra estructurado el capítulo se muestra el hilo conductor en la figura 2.1.

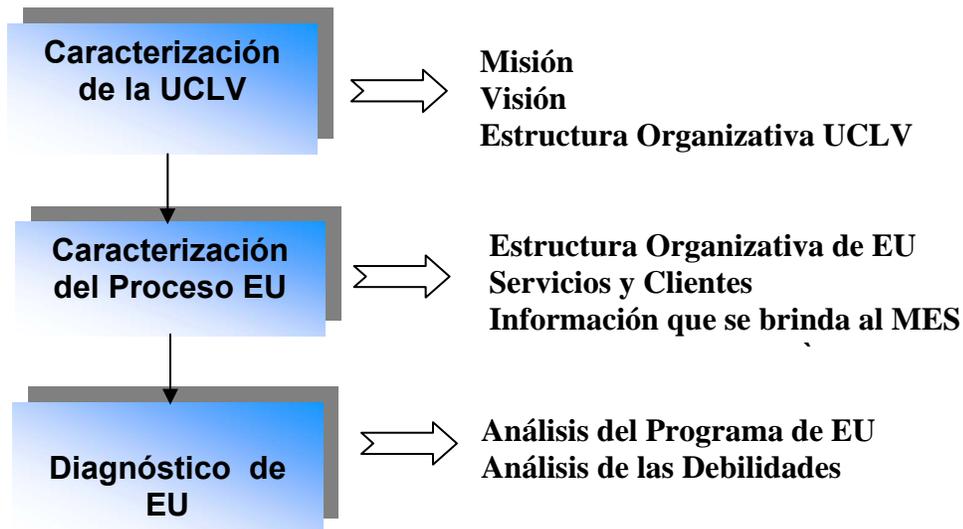


Fig.2.1 Hilo Conductor Capítulo II. Fuente: elaboración propia.

2.1 Caracterización de la UCLV.

La Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas (UCLV) inició su primer curso académico el 30 de noviembre de 1952, constituyendo hasta hoy la casa de altos estudios más importante del centro del país.

Ubicada en la zona este-nordeste de la ciudad de Santa Clara, en el actual curso (2007-2008) cuenta con 5 029 alumnos en el curso regular diurno, 1 209 alumnos del Curso para Trabajadores (CPT), 11 530 alumnos de la universalización y 5 820 de enseñanza a distancia de los cuales 3 605 son becados, entre ellos 316 extranjeros de 68 países.



En sus aulas se puede estudiar 33 carreras en 13 facultades. Estas carreras abarcan los campos de las Ciencias Técnicas, Agropecuarias, Humanísticas, Económicas y Naturales. Existen impartiendo clases actualmente un claustro de profesores donde 337 son master docentes y 39 master no docentes y 308 doctores docentes y 27 doctores no docentes.

Existen sedes universitarias en los trece municipios de Villa Clara donde están matriculados más de 3 000 jóvenes, en su mayoría trabajadores sociales, que gracias a este programa de la Revolución pueden acceder a los estudios superiores en su propia localidad. Asimismo ha llegado a los municipios el proyecto de la Universidad del Adulto Mayor para que las personas de la tercera edad puedan continuar enriqueciendo su vida con nuevos conocimientos.

La UCLV cuenta con dos centros de investigación adscritos uno de ellos es el Centro de Bioactivos Químico (CBQ) y el otro es el Instituto de Biotecnología de las Plantas (IBP).

El concepto de ciudad universitaria asociado a la UCLV está respaldado no solo por la presencia de edificios docentes, de investigación, instituciones para la cultura y el deporte y residencias estudiantiles; sino que cuenta con terrenos de cultivo, áreas de ganadería, jardín botánico, policlínico, acueducto, servicios de transporte y de alimentación, imprenta, hoteles y un central azucarero.

La UCLV mantiene convenios académicos con más de 130 Instituciones extranjeras, participa en Redes Académicas y en Proyectos Investigativos con Instituciones de Alemania, Argentina, Bélgica, Brasil, Canadá, Colombia, Francia, España, Perú, México y Venezuela y sus profesores mantienen relaciones con más de 11 000 académicos extranjeros, de los que más de 200 visitan cada año el centro.

Misión

La principal misión de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas consiste en formar integralmente profesionales cada vez mejor preparados y comprometidos con su Patria. Contribuir a la formación y superación permanente de los recursos humanos en áreas de prioridad para el desarrollo sustentable del país y realizar una relevante actividad científica, tecnológica y cultural caracterizada por la transferencia de conocimientos y servicios de alto valor agregado que alcancen reconocimiento en el entorno nacional e internacional.

La misión está correctamente planteada, identifica a la organización y evidencia su carácter social y revolucionario. Pero existe la dificultad que se puede apreciar en entrevistas con trabajadores de varias facultades el escaso conocimiento de la misión en las demás partes de la estructura y sobre todo en el núcleo operativo.



Visión

- Las carreras universitarias son de excelencia académica para Latinoamérica.
- Sus claustros poseen un elevado nivel científico y pedagógico con prestigio en el ámbito latinoamericano en las esferas de Matemática Aplicada y Computación, Gestión de Procesos y Logística, Gestión de Recursos Humanos y Calidad, formando profesionales preparados para asimilar los cambios que impone el desarrollo de la Ciencia y la Técnica con una sólida formación humanista y comprometidos con el proyecto social cubano.
- La educación de postgrado y la capacitación satisfacen las necesidades de formación continua de los profesionales y cuadros, diversificando las ofertas del sistema de postgrado y promoviendo el estado del arte de la ciencia y la tecnología.
- Se consolida la comunidad universitaria como fiel exponente de los principios revolucionarios, los valores patrios, el socialismo y está altamente comprometido con los valores de la Organización.
- Se alcanzan niveles cualitativamente superiores en la formación integral de los estudiantes en todos los tipos de cursos, con elevado comprometimiento y protagonismo en los programas de la Revolución.
- Se amplía el espectro de carreras universitarias que oferta la UCLV dando mayor respuesta a las necesidades del territorio y del país.
- Se satisfacen las necesidades de la universalización como contribución al objetivo de alcanzar la cultura general e integral en todo el pueblo, a partir de la consolidación de las sedes universitarias municipales, de la diversificación de programas, modalidades de estudio y vías de ingreso, las que cuentan con un claustro preparado y cultura organizacional que se refleja en la calidad de los procesos sustantivos de la Educación Superior.
- La UCLV incrementa gradualmente el por ciento de doctores de sus integrantes con categoría docente e investigativa.
- La Gestión Económico Financiera de la organización, permite incrementar los niveles de aseguramiento material y financiero y su eficiente y eficaz uso y control.
- La prevención y el control hacia cualquier tipo de manifestación de corrupción, ilegalidad, fraude, delito, vicio o consumo indebido de drogas, forman parte de la cultura organizacional universitaria.

En el caso de la visión se puede apreciar una correcta definición de la misma, apoyándose en propósitos claramente alcanzables de la organización.



Estructura Organizativa de la UCLV.

La estructura de la universidad tiene una forma centralizada, las decisiones importantes propuestas en las diferentes áreas son consultadas con el rector donde se toma la decisión final. Esta estructura se considera que facilita una organización formal (diseñada como una burocracia formal) y que no entra en contradicción con los objetivos que se propone la organización pero en el caso del vicerrectorado docente, que tiene subordinados a Extensión Universitaria y Residencia Estudiantil, se aprecia que la dependencia o subordinación operativa es prácticamente hacia el rector y no hacia el vicerrector por lo que se crea una contradicción de dependencia y objetividad (ver anexo 1).

A continuación se dará una breve explicación del organigrama donde se establece el orden del escalón de mandos, así como las subordinaciones de cada área y responsabilidades de los Vicerrectores.

Como direcciones independientes y subordinadas directamente al rector por ser áreas de resultados claves para la organización o formar parte de estrategias maestras se encuentran las Direcciones de Recursos Humanos, de Relaciones Internacionales y la de Informatización. Además de la Secretaría General y el grupo de auditores internos. También existen dos centros de investigación: el Centro de Bioactivos Químicos e Instituto de Biotecnología de las Plantas subordinados directamente al Rector.

El Vicerrector Docente Educativo que atiende la formación de pregrado, dirige la dirección de extensión universitaria, el departamento de preparación para la defensa y la dirección de residencia estudiantil.

El Vicerrector de Investigaciones y postgrado que atiende la formación de postgrado y la investigación, departamento de transferencia técnica y Universitur.

Además existen los procesos operacionales nacidos en la batalla de ideas que se lleva a cabo en nuestro país en función de la masificación y universalización de la enseñanza como las escuelas de trabajadores sociales (EFTS) y sedes universitarias municipales (SUM) que por su impacto en la sociedad son atendidos por el Vicerrector de Universalización.

El Vicerrector de Gestión Administrativa dirige la dirección de hoteles y alojamiento, dirección de alimentación, dirección de servicios generales, departamento de mantenimiento especializado, dirección de mantenimiento, dirección de transporte, estos procesos garantizan el adecuado funcionamiento de la infraestructura universitaria.

El Vicerrector Económico que se encarga de la gestión de los recursos materiales y financieros mediante las direcciones de economía y ATM, además de la sistematización y calidad de los procesos con el departamento de sistema y calidad.



2.2 Caracterización del Proceso EU.

En la UCLV se llevan a cabo diferentes procesos que hacen posible el cumplimiento de los objetivos que se trazan cada curso, uno de ellos es Extensión Universitaria (EU) como uno de los procesos sustantivos en la organización (ver anexo 2).

A lo largo de su historia, la Universidad ha desarrollado la actividad extensionista, dándole diferentes enfoques según los intereses y funciones que asumía en cada momento en este centro de altos estudios.

Durante sus primeros años la llamada Dirección de Extensión Cultural promovió la impartición de numerosos cursos y conferencias, de variadas temáticas, y siempre a cargo de importantes intelectuales de la época. También propició la actuación de importantes artistas nacionales y extranjeros en sus pedidos.

En 1957 se funden los Departamentos de Publicidad y de Extensión Universitaria Cultural, constituyéndose el Departamento de Publicidades y Relaciones Culturales, nombrándose a Samuel Feijoo para su dirección, en sustitución de anterior titular. Este Dpto. tenía a su cargo la publicidad de la vida universitaria, el intercambio cultural, los cursos de verano, publicación de libros, revistas y folletos y la organización de actividades culturales.

En los inicios de la revolución el 28 de diciembre de 1959 el Comandante Ernesto “Che” Guevara expresó:

“...hay que pintarse de negro, de mulato, de obrero y de campesino, hay que bajar al pueblo, hay que vibrar con el pueblo, es decir, las necesidades todas de Cuba entera. Cuando esto se logre nadie habrá perdido, todos habremos ganado y Cuba podrá seguir su marcha hacia el futuro...”.

Estas palabras expresan que la cultura no debe quedarse en solo una parte de la sociedad sino llegar también hasta las personas más necesitadas, los pobres, los campesinos, los obreros, sin condición social ni racial, por tanto la cultura y la educación deben formar parte de toda la sociedad. Estas ideas reflejan el sentido extensionista del Che.

La Reforma Universitaria de 1962 vendría a ratificar la esencia de la extensión universitaria revolucionaria al definir que; “establecerá los medios adecuados para que la cultura universitaria llegue a las masas populares en forma eficaz, así como para que las necesidades de esta, en lo que atañe a su progreso educacional y técnico, sean bien conocidos por la Universidad.... “. Se daba respuesta así a las necesidades del país, al mismo tiempo que se transformaba el carácter de la Universidad.



La Extensión Universitaria en Cuba ha transitado por diferentes etapas, según el acontecer económico, político y social del país y más en particular con el desarrollo cultural y la evolución de la Educación Superior Cubana.

EU en la UCLV esta formado por departamentos los cuales tienen asignado un local, donde desempeñan su labor diferentes trabajadores (ver anexo 3).

En la tabla 1 se observan la cantidad de trabajadores que existen en EU y el cargo que ocupan.

Tabla 1. Cantidad de trabajadores de EU y cargo que desempeñan. Fuente: elaboración propia.

| Cargo | Cantidad |
|------------------------------|-----------------|
| Profesor | 25 |
| Técnico | 10 |
| Administrativo | 4 |
| Obrero | 1 |
| Auxiliar de Servicios | 3 |
| Total | 43 |

En el ambiente extensionista existe una buena cantidad de trabajadores que han alcanzado el grado de master y licenciados lo que contribuye a elevar la calidad del proceso, pero hay que señalar que no existen personas con grado científico de doctores.

El trabajador que no tenga enseñanza secundaria o preuniversitaria se le da la posibilidad de estudiar y existen opciones de cursos de postgrado y superación.

2.2.1 Servicios de Extensión Universitaria.

Los servicios extensionistas están presentes en la mayoría de las actividades que se realizan en la universidad, o sea, en las facultades, la beca, las actividades que se realizan en el teatro universitario, las actividades deportivas y recreativas. Fuera de la universidad también se solicitan los servicios de extensión como es el caso de las empresas o instituciones de la sociedad. Ejemplos de estos servicios son:

- Servicios de luces y audio (para actividades en diferentes organizaciones, actos políticos, actividades culturales o conmemorativas, actividades en las facultades)
Asesoría Metodológica de Extensión (organización de actividades, supervisión y asesoramiento a las facultades por parte de los miembros de la DEU).
- Organización de actividades deportivas, recreativas y culturales.
- Servicio de estimulación y decoración (compra de libros y flores para las actividades universitarias).
- Gestión de artistas.



- Servicios de divulgación de actividades, convocatorias y noticias de interés.
- Organización de Galas, espectáculos, actos solemnes.
- Atención a visitantes nacionales y extranjeros.
- Universidad del adulto mayor.
- Actividades comunitarias (conversatorios, presentaciones culturales, charlas, conferencias, eventos, etc.)
- Actividades investigativas y expositivas.

Los servicio extensionista hace posible que las actividades sean mejores contribuyendo al desarrollo cultural en la sociedad y en la comunidad universitaria.

2.2.2 Clientes de Extensión Universitaria.

Clientes Internos

Extensión Universitaria tiene como clientes internos primeramente todas las facultades de la universidad, también todas las SUM en todos los municipios de la provincia de Villa Clara, que aunque no se encuentren en la zona geográfica de la universidad se consideran clientes internos. Además también son clientes internos todos aquellos departamentos y áreas de la universidad que de una forma u otra reciben servicios de EU. Son clientes entre si el Departamento de EU que incluye (la Sala de Historia, Casa del Estudiante, Teatro Universitario, Galería de Artes, Librería Universitaria), las Facultades, el Departamento de Cultura Física y Superación de Atletas (Seder), el Grupo de Comunicación, incluyendo además las Sedes Universitarias Municipales (SUM) que aunque se encuentren fuera de los contornos de la universidad se consideran parte de la universidad (ver anexo 4).

Cliente Externo

EU tiene como clientes externos a todas aquellas instituciones u organizaciones que existan en la Sociedad y que reciben los servicios de esta, por ejemplo organizaciones políticas y de masa como el PCC, empresas de producciones y de servicios como, Etecsa, instituciones laborales, científicas y estudiantiles como Ciencias Médicas. Instituciones como la Dirección Provincial de Cultura, Centro de la Música, Teatro de la Caridad y la Casa de la Cultura, entre otras. Algunas de estas instituciones además de ser clientes también brindan servicios a la universidad siendo entonces un proceso recíproco.

2.2.3 Información que se ofrece al Ministerio de Educación Superior (MES).

Con frecuencia mensual la Dirección de EU informa al MES lo que se ha hecho en la comunidad universitaria en materia de cultura, recreación y deporte. Dentro del programa extensionista se informa las actividades más significativas. La información contiene el mes en que se realiza, la actividad, además en algunos casos la información va acompañada de fotos



del evento para que con más exactitud se pueda ver el trabajo realizado y los detalles de la actividad (ver anexo 5).

2.2.4 Estructura Organizativa de EU.

En la figura 2.2 muestra la estructura organizativa de EU. A la directora se subordinan los jefes de departamentos, los que son encargados del cumplimiento de las actividades en cada área o departamento y tienen sus funciones específicas.

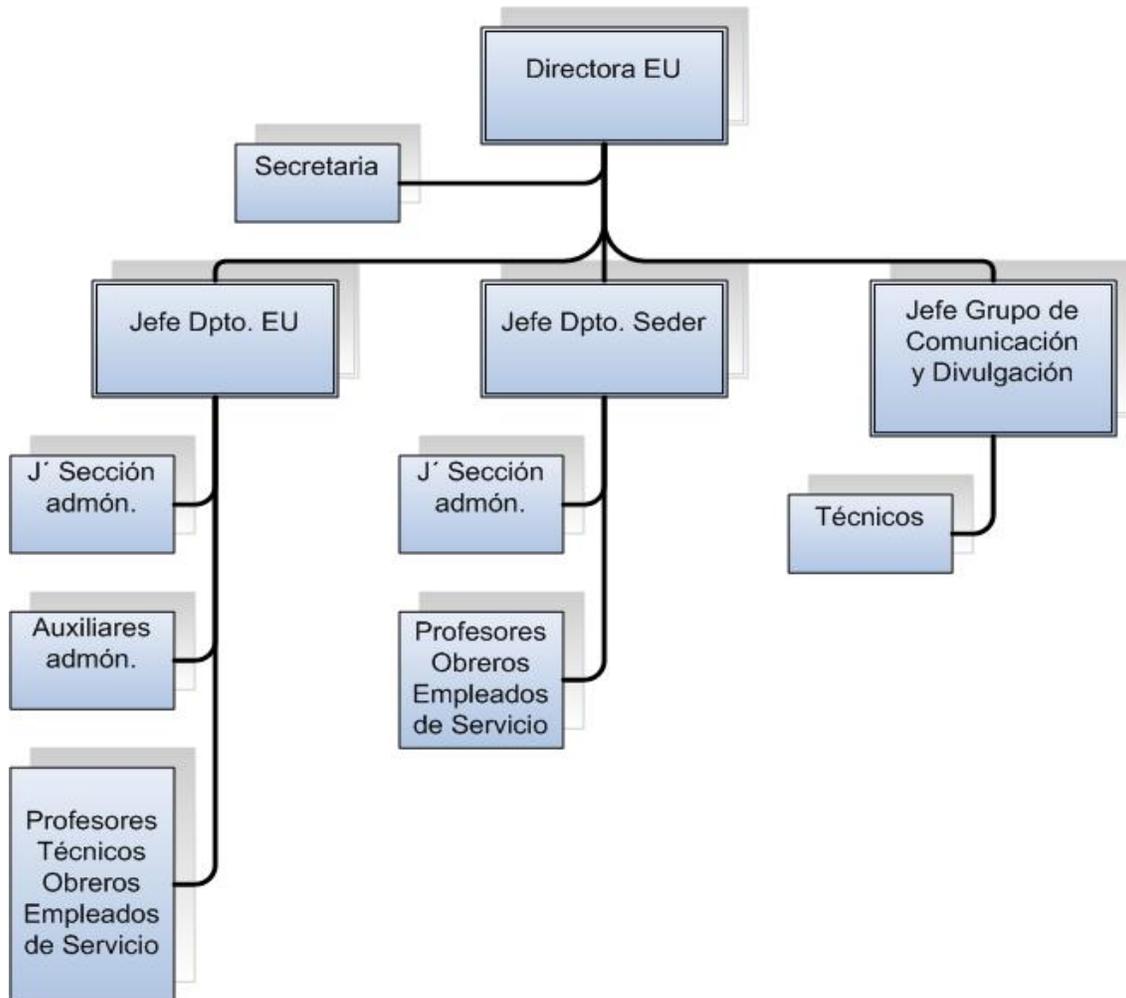


Fig.2.2: Organigrama de Extensión Universitaria. Fuente: elaboración propia.

Las funciones de los principales responsables del proceso de EU se muestran a continuación, datos obtenidos del Programa de EU de la universidad.

Funciones de la Directora de Extensión Universitaria.

La Dirección de EU se subordina al Vicerrectorado Docente-Educativo, a ella se subordinan el Departamento de Extensión Universitaria, el Departamento de Cultura Física y Superación de Atletas y el Departamento de Comunicación y Divulgación.



La directora de EU es miembro de la rectoría y tiene como misión:

- Asesorar y orientar la labor extensionista a nivel institucional, a partir de los lineamientos metodológicos establecidos en el Programa Nacional de Extensión Universitaria.
- Diseñar, coordinar y supervisar el Programa de EU de la universidad según el Programa del Ministerio de Educación Superior (MES).
- Convocar a la reunión del Consejo Asesor Universitario para la coordinación de acciones y la conformación del Plan de Trabajo mensual de Extensión Universitaria, de la cartelera mensual, así como garantizar el apoyo logístico.
- Coordinar y controlar el trabajo metodológico, científico y extensionista de los Departamentos docentes subordinados al área; ellos son: el Departamento de EU y del Departamento de Cultura Física.
- Gestionar la labor extensionista a través de los procesos docente e investigativo desde la propia gestión de los Vicerrectorado Docente Educativo y de Investigación y Postgrado.
- Gestionar y ejecutar proyectos sociocomunitarios tanto en el entorno intrauniversitario como extrauniversitario.
- Potenciar el desarrollo del movimiento de artistas aficionados de la FEU y coordinar la realización de sus Festivales. De igual manera fomentar el desarrollo del movimiento deportivo y la coordinación de los Juegos Criollos Universitarios.
- Orientar, promover y controlar el desarrollo de las cátedras honoríficas de la universidad.
- Coordinar, gestionar y supervisar las acciones de la Cátedra del Adulto Mayor en coordinación con los organismos y organizaciones correspondientes
- Dirigir la implementación y desarrollo del Programa Nacional para el uso indebido de las drogas y las adicciones y elaborar las indicaciones correspondientes por cada curso académico de las universidades del MES.
- Dirigir la implementación de otros programas extensionistas que son coordinados por el MES, como son: Programa de promoción de la lectura, Programa de la cultura medio ambiental, el Programa de la cultura del Ahorro de energía, el Programa de prevención de las ITS/SIDA.
- Contribuir a la promoción de la actividad científica, tecnológica y de toda índole cultural.
- Gestionar la divulgación y difusión de las actividades de promoción cultural dentro y fuera del contexto universitario.



Funciones del Jefe de Departamento de EU.

El Jefe de Departamento de Extensión Universitaria se subordina a la Directora de EU, sus funciones son:

- Fortalecer la dimensión extensionista del enfoque integral para la labor educativa.
- Perfeccionar el trabajo metodológico en la impartición de las asignaturas de apreciación de la cultura cubana.
- Estimular el desarrollo de la extensión desde las formas organizativas del proceso docente.
- Ampliar las alternativas para la superación cultural de los profesionales universitarios y de la población en general.
- Potenciar la difusión de los resultados de la ciencia y la innovación tecnológica.
- Promover actividades extracurriculares para el desarrollo cultural integral de los estudiantes.
- Impulsar la creación y desarrollo de instituciones culturales universitarias
- Potenciar la realización de proyectos extensionistas donde participen los profesores del departamento, dirigidos al desarrollo sociocultural comunitario.
- Estimular la investigación en el campo de la extensión universitaria, así como la introducción y generalización de sus resultados.
- Perfeccionar mediante la asesoría a las facultades el desarrollo de los recursos humanos de la comunidad universitaria para asumir la labor extensionista.
- Intensificar la cooperación y la colaboración cultural internacional a través de proyectos con universidades extranjeras.
- Aplicar las técnicas de la computación en la actividad docente, de dirección y de información.
- Ofrecer variedad de opciones en la casa del estudiante, teatro y demás instalaciones culturales.
- Desarrollo de actividades culturales.
- Atención personalizada a los artistas aficionados mediante el trabajo de los instructores artísticos y especialistas del territorio.
- Contribuir a la educación de la correcta utilización del tiempo libre.
- Mantener y fomentar estrechas relaciones con las instituciones y artistas del territorio.
- Planificación y organización en coordinación con la dirección de la FEU de los festivales culturales de artistas aficionados de la FEU (Facultad. Universitario, provincial y nacional).



Funciones del Jefe de Departamento de Cultura Física y Superación de Atletas.

El Jefe de Departamento de Cultura Física y Superación de Atletas se subordina a la Directora de EU, sus funciones son:

- Aumentar el nivel de preparación física y la formación de hábitos de la práctica de ejercicios físicos que les permitan incorporarse sistemáticamente a la práctica de la Cultura Física.
- Promover la práctica masiva de los estudiantes en las competencias internas del centro, así como elevar la participación de los alumnos atletas con vista a mejorar los resultados del centro en las competencias del calendario del MES y el INDER.
- Contribuir a una correcta utilización del tiempo libre coadyuvando a la formación de hábitos de una Cultura Física que perdure durante la vida profesional.
- Extender la influencia e interacción del departamento con su entorno social y en especial con la comunidad, así como preservar, desarrollar, promover y difundir la Cultura Física como una opción más para el pueblo, además de una utilización sana del tiempo libre y un desarrollo del deporte en correspondencia con el ambiente académico y educativo que caracteriza a nuestra institución.
- Perfeccionar el trabajo metodológico en la impartición de las asignaturas de Educación Física.
- Potenciar la realización de proyectos extensionistas donde participen los profesores del departamento dirigidos al desarrollo sociocultural.
- Estimular la investigación en el campo de la EU y el campo del deporte, así como la introducción y generalización de los resultados.
- Elevar el nivel científico del claustro con la incorporación de los mismos a las convocatorias que se realicen por las instituciones para maestrías y Doctorados.
- Perfeccionar mediante la asesoría a las Facultades el desarrollo de los recursos humanos de la comunidad universitaria para asumir la labor extensionistas.
- Lograr un incremento de colaboración con otros centros del territorio y el país, así como garantizar una mejor gestión de colaboración con las instituciones extranjeras.
- Aplicar las técnicas de la computación en la actividad docente, de dirección y de información.
- Mantener estrechas relaciones con las instituciones del INDER de los municipios y la provincia.
- Contribuir al cuidado de las instalaciones del departamento a través de la Guardia Obrera Estudiantil (GOE) exigiendo el cumplimiento de manera rigurosa del sistema de



vigilancia establecida, así como tener el control de la participación de los trabajadores de la defensa y lograr que se tengan las condiciones reales de protección en el área.

Funciones de Jefe de Departamento del Grupo de Comunicación y Divulgación.

- Potenciar, divulgar y mantener la imagen y la identidad corporativa de la Institución, apoyando el sistema de identidad visual de la misma y promocionando su producción científica, académica y cultural, en función de propiciar el desarrollo social.
- Potenciar la utilización y calidad de las vías internas de comunicación de la Universidad (Sitio THEMA, intranet, carteles informativos, radio universitaria, boletines, etc.) como parte de la divulgación del transcurso de la vida universitaria.
- Contribuir a la consolidación de conocimientos y habilidades de los estudiantes provenientes de carreras afines a la comunicación (Periodismo, Psicología y Comunicación Social) a través de la unidad docente de la radio universitaria.
- Dinamizar y multiplicar la presencia informativa del quehacer socio – cultural y científico de la UCLV en los medios de difusión masiva del territorio (prensa escrita, radio y TV).

2.3 Diagnóstico del proceso de EU.

Para realizar el diagnóstico al proceso primeramente se realiza un análisis del Programa de EU por la importancia que tiene para el cumplimiento de las metas, siendo este la guía para el trabajo extensionista. En su contenido se reflejan las funciones de algunos departamentos, estrategias de implementación del programa, funcionamiento del consejo asesor en las facultades y las debilidades, fortalezas y amenazas que existían durante el espacio de tiempo que se planificó el programa (2005 al 2007).

En el programa se detectaron algunas irregularidades como por ejemplo no están actualizados los departamentos que existen y el nombre actual, no se refleja el funcionamiento del consejo asesor del Comité de Educación Superior (CES), del municipio y de la provincia. En cuanto al análisis DAFO, no se identificaron las oportunidades. Además se detectó que las debilidades se repiten pues se habla del mismo problema desde diferentes planos de responsabilidad y en otros casos las debilidades quedan en el lugar de nadie. Aunque es preciso señalar que la mayoría de estas dificultades actualmente afectan el proceso.

Por tanto se realizar un análisis más profundo de las debilidades que existen en el programa **(ver anexo 6)**.

Como estas debilidades fueron identificadas hace varios años se acude a la aplicación de la técnica de tormenta de ideas o “**brainstorming**” con el análisis con expertos para la redefinición de las mismas en correspondencia con el escenario actual.



Se crea un grupo de expertos tomando la definición de experto como: individuo, grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema en cuestión y hacer recomendaciones respecto a sus momentos fundamentales con un máximo de competencia [Moráquez, 2006].

De esta definición se infiere, como requisito básico para la selección de un experto, que éste tenga experiencia en el tema a consultar, dado por sus años de trabajo, y que puedan ser complementados con: conocimientos teóricos adquiridos a través de las distintas formas de superación, y grado académico o científico alcanzado en relación al tema, entre otros [Moráquez, 2006].

En la presente investigación se considera un experto a la persona que tenga conocimiento sobre EU y las actividades que se realizan. Que esté o haya estado relacionado con el proceso desde las facultades, el departamento de EU o la Dirección de EU.

2.3.1 Definición de la Cantidad de Expertos

Primeramente, para la realización de las entrevistas se determina el número de expertos. Para esto se realiza el cálculo correspondiente a través de la fórmula:

K – Fiabilidad del proceso y varía como sigue:

99 % - K = 6.6564

95 % - K = 3.8416

90 % -K = 2.6896

K = 3.8416

$\alpha = 0.05$ % (Nivel de significación)

i – precisión y varía de (0.005 – 0.1)

i = 0.1

P = 0.02 (proporción del error)

$$M = \frac{P * (1 - P) * K}{i^2}$$

$$M = \frac{0.02 * (1 - 0.02) * 3.8416}{0.1^2}$$

$M = 7.529 \approx 8$ Expertos.

El aproximado arroja ocho expertos por tanto esta es la cantidad que se utiliza en la presente investigación.

Con el objetivo de conocer un resumen de las características individuales de cada cual, se elabora una ficha de experto (ver anexo 7). Estos expertos serán los que trabajarán en las



próximas técnicas y entrevistas que se realicen, siempre y cuando no pierdan su condición de expertos en la materia a investigar.

2.3.2 Validación de las Debilidades.

Según la tormenta de ideas realizada con los expertos se redefinen nuevas debilidades. Analizando las existentes se llegará a un consenso de cuales deben ser las debilidades, teniendo en cuenta la realidad extensionistas en las facultades, las áreas interesadas, en la comunidad universitaria y fuera de esta.

Las debilidades resultantes se muestran a continuación:

1. No está consolidada una concepción estratégica en el proceso de Extensión Universitaria como proceso sustantivo.
2. La insuficiencia concepción estratégica impide que exista una completa labor política-ideológica en la comunidad universitaria.
3. No están identificados los procesos de Extensión Universitaria.
4. El Programa de Extensión Universitaria no contempla todas las actividades relacionadas con los procesos extensionistas en la UCLV.
5. Existe un problema de comunicación a través de la estructura extensionista.
6. Insatisfacción de los trabajadores por falta de reconocimiento a la labor extensionista.
7. Planificación poco relacionada con la demanda de los estudiantes y trabajadores.
8. No existe un adecuado nivel de asesoría, supervisión, evaluación y control de la labor extensionista en las facultades.
9. Problema con la capacitación de los recursos humanos sobre la extensión.

Se procede a validar con los expertos.

Se le solicita a los expertos que llenen las encuestas (ver anexo 8) y que asignen un orden a las debilidades finales, la debilidad más importante será la que más afecte y se le dará puntuación de 1 y a la debilidad menos importante con puntuación 9.

Se procede por medio de la consulta a expertos con la ayuda de la encuesta donde se reflejan las debilidades, a fin de poner de manifiesto convergencias de opiniones y deducir eventuales consensos.

Los 8 expertos están de acuerdo con las debilidades presentadas en el análisis. Se llegó al consenso de que estos son los principales problemas que hay que superar por parte de extensión universitaria para alcanzar mejores resultados.



Resultados alcanzados según el criterio de expertos.

Tabla 2. Ponderación de los expertos. Fuente: elaboración propia.

| Debilidades | Criterios de Expertos | | | | | | | | $\sum A_{ij}$ | Δ | Δ^2 |
|-------------|-----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---------------|----------|------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | | | |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 10 | -26.3 | 693.444444 |
| 2 | 9 | 9 | 9 | 8 | 8 | 9 | 8 | 7 | 67 | 30.7 | 940.444444 |
| 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 15 | -21.3 | 455.111111 |
| 4 | 8 | 7 | 3 | 9 | 9 | 8 | 3 | 9 | 56 | 19.7 | 386.777778 |
| 5 | 7 | 6 | 5 | 5 | 5 | 4 | 7 | 3 | 42 | 5.7 | 32.111111 |
| 6 | 5 | 8 | 6 | 6 | 6 | 7 | 9 | 8 | 55 | 18.7 | 348.444444 |
| 7 | 3 | 4 | 8 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 47 | 10.7 | 113.777778 |
| 8 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 35 | -1.3 | 1.777778 |
| 9 | 6 | 3 | 7 | 3 | 3 | 2 | 5 | 4 | 10 | -26.3 | 693.444444 |

$$\Delta = \sum A_{ij} - \tau$$

$$\tau = \frac{\sum A_{ij}}{k} = \frac{327}{9} = 36.3$$

Cálculo del grado de confiabilidad entre los expertos.

$$\sum \Delta^2 = 2971.88889$$

$$W = \frac{12 * \sum \Delta^2}{M^2 * (k^3 - k)}$$

$$W = \frac{12 * 2971.88889}{8^2 * (9^3 - 9)}$$

$$W = \frac{35662.66668}{46080} = 0.77$$

$W = 0.77$, como este valor es mayor que 0.5 se puede afirmar que es confiable el juicio de los expertos.

Por lo que se procede a probar si existe concordancia entre los expertos.



H_0 : No hay concordancia entre los expertos.

H_1 : Hay concordancia entre los expertos.

Como $K > 7$, $\chi^2 = M (K-1) W$, $\alpha = 0.05$

Entonces $\chi^2 = 49.5$

Región Crítica: $\chi^2 \geq \chi^2_{\alpha, k-1}$ se sustituye y comprueba

$49.5 \geq 2.733$

Rechaza H_0 y por tanto se acepta la hipótesis alternativa, hay concordancia entre los expertos.

2.3.3 Matriz de Impacto.

La técnica de la matriz de impacto consiste en disponer en una matriz las debilidades resultantes de la tormenta de ideas y el grupo de actividades extensionistas que se realizan.

Después de formada la matriz se tendrán en cuenta nuevamente el criterio de los expertos los cuales realizarán una ponderación considerando el impacto de cada debilidad sobre cada grupo de actividades. Los expertos darán una puntuación y se llegará a un consenso teniendo en cuenta que 1 es bajo impacto, 2 impacto medio y 3 alto impacto. Esta matriz se realiza con el objetivo de cuantificar para hacer el Pareto (ver anexo 9).

Para identificar las actividades se tiene en cuenta la opinión de las personas con conocimientos en Extensión Universitaria y la observación directa durante la investigación y toda la etapa de estudiante de la autora en la universidad.

Actividades que se realizan en la comunidad universitaria.

Actividades recreativas

1. Peñas

Son todas aquellas actividades que se realizan entorno a una idea.

Ejemplo: Peña de Humor, Peña de la Trova, Peña de la Amistad, Peña del Mejunje.

2. Días de la Beca.

Se deben realizar con cierta frecuencia en la residencia estudiantil con actividades musicales, participativas.

3. Actividades realizadas en el club universitario.

Disponibilidad de músicaailable, actividades de participación en el club universitario.

4. Proyección de películas por la DEU y las facultades.

Proyección de películas en el teatro universitario de filmes cubanos y extranjeros.

5. Presentación de videos musicales.

Videos musicales proyectados en el teatro universitario.



6. Ferias.

Ejemplo: Feria del Libro, Ferias de culturas extranjeras.

Actividades con carácter expositivo y comercial a disposición de la comunidad universitaria.

7. Exposiciones.

Ejemplo: Inauguración de exposiciones de artes plásticas en la galería universitaria.

Exhibición de artes a disposición de la comunidad universitaria.

8. Conferencias.

Actividad que se realiza con el objetivo de elevar la cultura de cualquier tema, en la comunidad universitaria.

9. Baños en la piscina.

Acceso a la piscina en los días y horario que esté establecido.

Actividades Culturales.

10. Galas.

Ejemplo: Galas de Invierno, Gala por la jornada de la Cultura Cubana, Galas en conmemoración al aniversario de las facultades, Gala en conmemoración a una fecha política.

11. Presentaciones de grupos musicales, danzarios y humorísticos.

Actuaciones de los estudiantes en cualquier manifestación cultural.

12. Festivales universitarios.

El movimiento de artistas aficionados realiza presentaciones culturales en el teatro universitario. Los festivales son a nivel universitario, provincial y nacional.

Actividades Políticas

13. Caminata universitaria por el 8 de octubre.

Los estudiantes universitarios en conmemoración a la caída de Ernesto Che Guevara realizan una caminata desde la universidad hasta Santa Clara.

14. Presentaciones en actos políticos.

Presentaciones de danzas, canciones o dramatizados en los actos políticos como apoyo a la actividad.

Actividades deportivas

15. Abertura, desarrollo y clausura de los criollos.

Competencias deportivas entre los diferentes equipos formados en las facultades.

16. Encuentros deportivos.

Encuentros planificados en cualquier época del año entre facultades o entre profesores y alumnos.



Actividades Docentes-Metodológicas.

17. Clases Docentes

Esta es la parte de extensión que está relacionada directamente con la docencia, donde se imparten clases en diferentes carreras.

18. Asesoría a las facultades.

Supervisión, evaluación y control de la labor extensionista en las facultades por los trabajadores integrantes de extensión universitaria.

19. Postgrado.

Superación de graduados universitarios (diplomados, postgrados de Cultura Cubana en las SUM).

Actividades de Divulgación y Propaganda.

20. Actividades de información

La comunidad universitaria recibe la información mediante la radio universitaria, el grupo THEMA y la página Web de la universidad de noticias nacionales, internacionales y con carácter universitario.

Actividades Comunitarias

21. Presentaciones artísticas.

Actividades que se realizan en la comunidad universitaria y que son presentadas por grupos o personas que vienen desde otras instituciones u organizaciones de la sociedad. Se realizan en el teatro universitario o en la plataforma de agropecuaria.

Actividades Científicas

22. Actividades investigativas en el ámbito extensionista.

Talleres, eventos y Forum, donde el tema principal es la Extensión Universitaria.

Actividades Extrauniversitarias

23. Proyectos Sociocomunitarios.

Proyectos que se crean desde las facultades con el objetivo de llevar hasta las comunidades la cultura que existe en la universidad.

24. Conferencias.

Conferencias en diferentes temas como por ejemplo de (Educación Sexual, de cómo convivir con la pareja, como convivir con la vejez, conferencias sobre la historia de Cuba, etc.).

25. Eventos.

Eventos que se realizan y EU juega un papel importante como por ejemplo:

Los eventos de la ANEC, ANIR, CITMA, UNAIC.



26. Charlas.

Las charlas solo se diferencian de las conferencias en que son más interactivas, menos formales. Interacción con los miembros de la comunidad, buscando la aceptación de las actividades que se realizan.

El impacto se considera fuerte ya que existe un por ciento relevante de alto impacto.

2.3.4 Análisis del Diagrama de Pareto.

En el presente epígrafe se realiza un Diagrama de Pareto. Representación grafica en forma de barras que permite identificar los factores o problemas más importantes en función de la premisa de que pocas causas producen la mayor parte de los problemas y muchas causas carecen de importancia relativa.

Determinar mediante este análisis las debilidades fundamentales que provocan los problemas en el proceso extensionista es el objetivo fundamental.

Al introducir en el STATGRAPHICS Plus 4.1 (Sgwin) los resultados de la Matriz de Impacto y la cantidad de debilidades se obtiene el Diagrama de Pareto que se muestra en la figura 2.3.

Como se puede ver en la figura, la premisa de que la minoría de los problemas provocan la mayoría de las dificultades, no se cumple, debido a que las dificultades tienen un impacto muy fuerte en las actividades y el valor del impacto total no tienen una diferencia significativa entre una debilidad y otra. Es por este motivo que el 80% lo representan las 6 debilidades con mayor impacto que son la 3, 2, 1, 5, 8 y 6 en ese orden.

Estas son las principales dificultades que existen en el proceso de extensión universitaria en la actualidad y según el diagnóstico que se realizó, por tanto es importante buscar una vía para la superación de estas.



Diagrama de Pareto

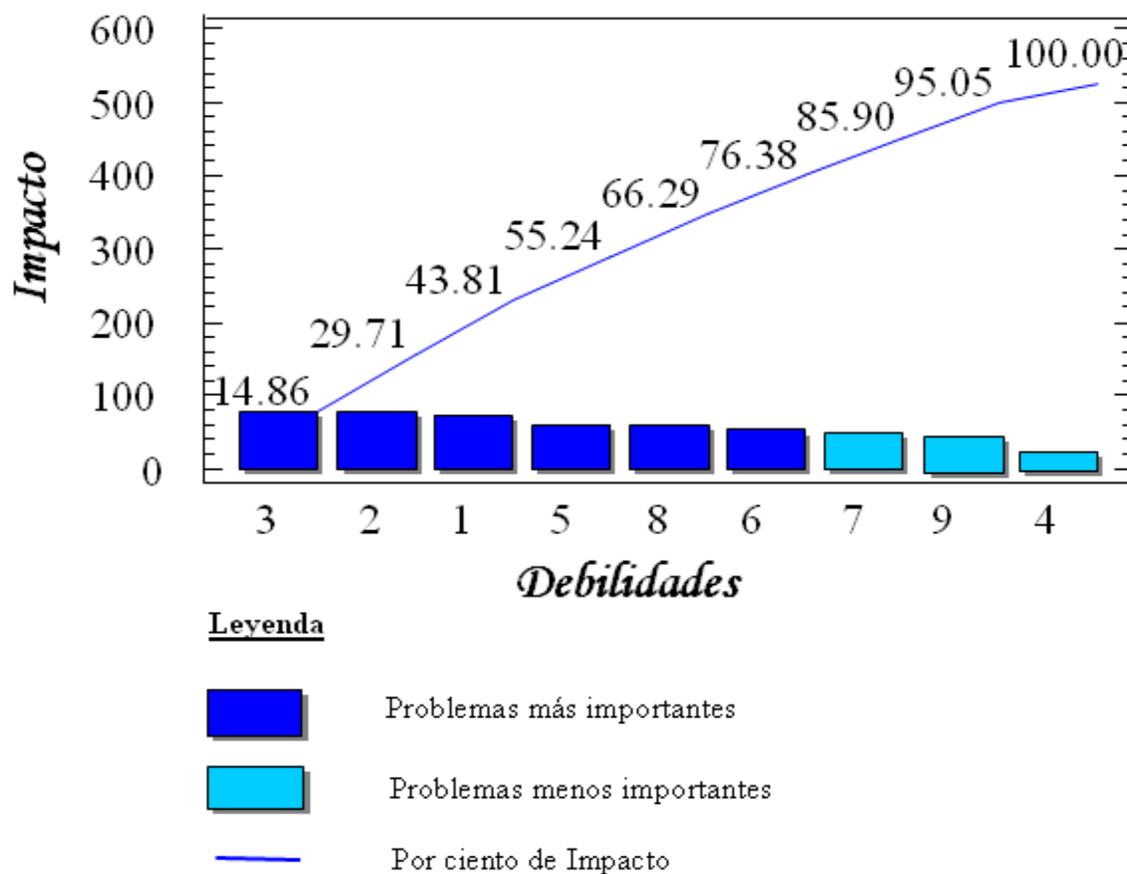


Fig.2.3 Diagrama de Pareto. Fuente: Elaboración Propia.

2.4 Conclusiones Parciales

- Se demuestra mediante este capítulo que a pesar de que los resultados en EU son satisfactorios y existe un reconocimiento general del trabajo extensionista, persisten problemas que afectan el desempeño del proceso.
- Partiendo de que el programa de EU es una herramienta importante de trabajo se detectó que está desactualizado.
- Las debilidades identificadas tienen un alto impacto sobre las actividades extensionistas que se realizan.
- Las principales debilidades encontradas son:
 1. No está consolidada una concepción estratégica en el proceso de Extensión Universitaria como proceso sustantivo.



2. La insuficiencia concepción estratégica impide que exista una completa labor política-ideológica en la comunidad universitaria.
 3. No están identificados los procesos de Extensión Universitaria.
 4. Existe un problema de comunicación a través de la estructura extensionista.
 5. Insatisfacción de los trabajadores por falta de reconocimiento a la labor extensionista.
 6. No existe un adecuado nivel de asesoría, supervisión, evaluación y control de la labor extensionista en las facultades.
- Entre los problemas con mayor impacto se encuentra que no están identificados los procesos de extensión universitaria.



Capítulo III. Diseño e Implementación del Procedimiento de Gestión por Procesos.

Introducción

Un enfoque basado en procesos es una excelente vía para organizar y gestionar la forma en que las actividades de trabajo crean valor para el cliente y otras partes interesadas. El enfoque en procesos introduce la gestión horizontal, cruzando las barreras entre diferentes unidades funcionales y unificando sus enfoques hacia las metas principales de la organización. El desempeño de las empresas puede mejorarse a través del uso del enfoque basado en procesos, los procesos se gestionan como un sistema, mediante la creación y entendimiento de una red procesos y sus interacciones.

Una vez realizado el diagnóstico del proceso de EU, este capítulo tiene como objetivo el diseño e implementación de un procedimiento de gestión por procesos basándose en otros procedimientos y en especial el propuesto en el libro “Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial” de Nogueira, 2004 y consta de las etapas siguientes:

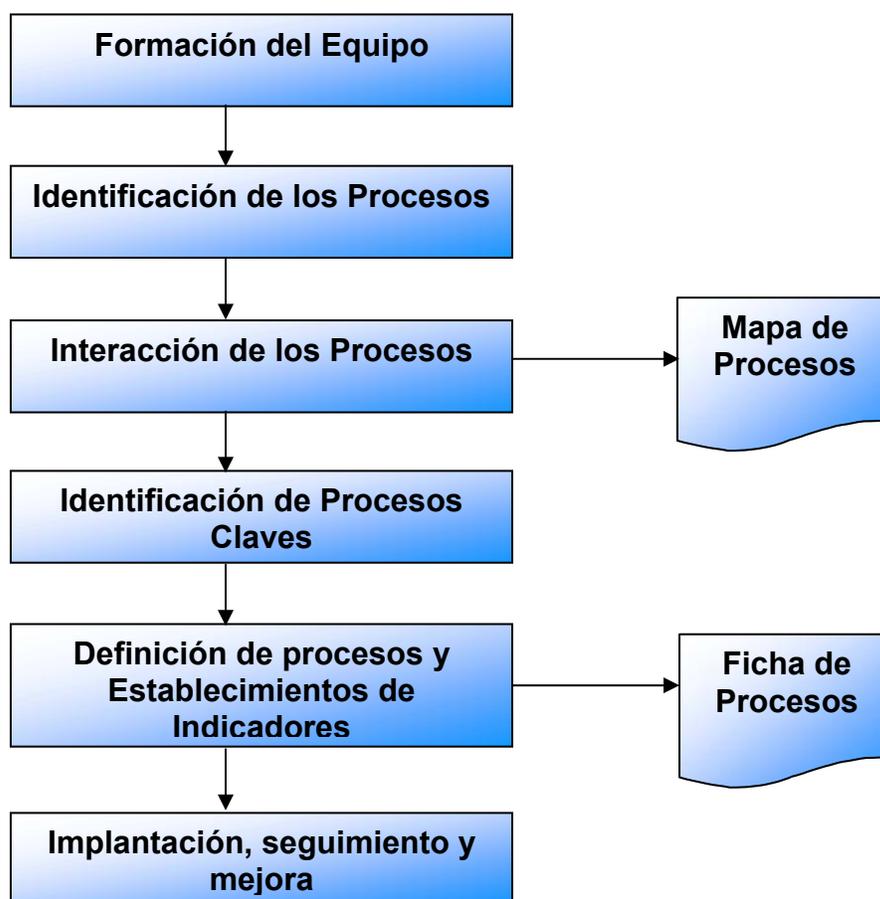


Fig. 3.1 Procedimiento de Gestión por Procesos. Fuente: elaboración propia.



3.1 Fundamentación del Procedimiento.

El procedimiento diseñado tiene como objetivo identificar los procesos que responden a las actividades que se realizan, visualizar la relación que existe entre estos posibilitando un mejor funcionamiento, facilita además una mejor eficiencia y eficacia, así como, un mejor desempeño de los trabajadores al obtener la descripción de los procesos y las fichas de procesos. Por último la implantación, seguimiento y mejora hace posible que las deficiencias se mejoren y las actividades funcionen como se requiere.

A continuación se muestra una explicación detallada de cada etapa del procedimiento. Es preciso señalar que para definir algunos aspectos se consultó el documento de [Fernández, 2004].

3.1.1 Formación del equipo.

La primera etapa del procedimiento consiste en la formación del equipo de trabajo. Se sugiere que se forme con no más de siete u ocho personas teniendo en cuenta el tamaño de la organización, porque cuando el equipo es muy grande y abundan criterios, es más difícil llegar a un consenso sobre el tema.

Para realizar las entrevistas y los encuentros con el grupo de trabajo es necesario planificarlos según las etapas del procedimiento.

3.1.2 Identificación de Procesos.

Antes de enfrascarse en cualquier nueva iniciativa de gestión es esencial familiarizarse con los procesos (subprocesos).

En figura 3.2 se muestra un esquema que representa un proceso.

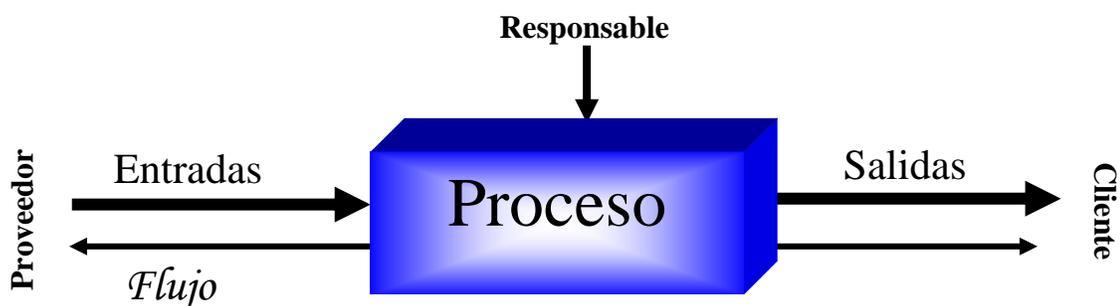


Fig.3.2 Representación de un Proceso. Fuente: elaboración propia.

Elementos del proceso

Los procesos se caracterizan por estar formados por los siguientes elementos:

Entradas

Las entradas, son procedentes del proveedor del proceso, y deben responder a los requisitos o



criterios de aceptación previamente definidos. Consiste en informaciones, materia prima, recursos, etc. con que se desarrolla el proceso.

Salidas

Las salidas son los productos o servicios generados por el proceso y que se ofrece al destinatario (ciudadano/cliente) de acuerdo a los requerimientos o expectativas que éste demanda y cuya calidad viene definida a través de unos atributos que le aportan valor.

Flujo

El flujo son todos aquellos elementos que atraviesan el proceso y que puede ser transformado. Estos elementos son necesarios para que el proceso se haga posible. El flujo del proceso puede ser de información, de recursos materiales, recursos financieros, etc.

Agentes del Proceso

Los agentes son aquellos que intervienen en el proceso, estos son los siguientes:

Clientes

Son los destinatarios del resultado del proceso. Los clientes podrán ser internos, si pertenecen a la propia organización y externos, si son ajenos a la misma. El proceso deberá estar orientado a satisfacer los requerimientos de los clientes.

Proveedores

Son los que proveen al proceso de los recursos necesarios para que este se haga posible. Los proveedores pueden ser internos o externos a la organización como los clientes.

Responsables

Es la persona responsable del proceso y que, por lo tanto, se encarga de controlar el buen funcionamiento del mismo, realizando un seguimiento de los indicadores que conforman el sistema de control y verificando que se alcancen los resultados (en términos de eficacia, eficiencia, calidad...) y procurando la mejora continua del proceso, para lo cual llevará a cabo las modificaciones necesarias.

Son agentes del proceso también todo aquel que este involucrado o que tenga intereses con el proceso.

3.1.3 Interacción entre los Procesos

Para realizar la interacción entre los procesos la organización deberá realizar una clasificación de estos en tres categorías estratégicos, sustantivos y de apoyo (ver epígrafe 1.5). La organización analiza el núcleo de sus actividades, identifica sus procesos y los coloca en cada uno de esos tres grupos.

Una vez clasificados los procesos en los tres grupos, la atención de la empresa se centrará fundamentalmente en el grupo de los procesos operativos. Los procesos operativos son los de



mayor peso en la organización, relacionados directamente con la producción, el servicio al cliente y el resultado final.

El resultado de esto es el mapa de procesos que consiste en un esquema gráfico, que representa los distintos procesos de la organización, los agrupa y ofrece una visión en conjunto del sistema de gestión. El mapa de procesos muestra la relación e interacción que existe entre los procesos.

3.1.4 Identificación de los Procesos Claves

Se definen los factores clave, identificados porque cualquier variación o desviación en los mismos puede tener un fuerte impacto en los resultados o en el rendimiento del proceso. Una vez identificados los factores clave, se establecerá una relación con los procesos que se relacionan y estos serán los procesos claves, los cuales tendrán gran influencia en los objetivos estratégicos.

3.1.5 Definición de los Procesos y Establecimiento de Indicadores

La definición de los procesos consiste en identificar la misión, alcance, especificaciones, etc., con el objetivo de que todos en la organización y fundamentalmente aquel que este involucrado directamente conozcan en qué consiste el proceso.

Otro de los aspectos a tener en cuenta en los procesos son los indicadores.

Un indicador es una unidad de medida del rendimiento de los procesos, que permite realizar comparaciones con referentes internos y externos, fijar metas y objetivos y detectar oportunidades de mejora, al mismo tiempo que cuantificar el impacto posterior de las acciones de mejora que se implanten.

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar, por lo tanto los indicadores son fundamentales para:

- Poder interpretar lo que está ocurriendo.
- Tomar medidas cuando las variables se salen de los límites.
- Definir la necesidad de introducir un cambio y poder evaluar sus consecuencias.
- Planificar actividades para dar respuesta a nuevas necesidades.

Una vez definidos los indicadores se debe concretar sus objetivos de modo que estos sean coherentes con los objetivos básicos del proceso y garantice su cumplimiento.

3.1.6 Ficha de Procesos

De la definición de los procesos y la identificación de los indicadores se obtiene un documento, la Ficha de Proceso.



Una Ficha de Procesos se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades, así como para la gestión del proceso.

La información que debe llevar la Ficha de Procesos puede ser diversa y decidida por la propia organización, considerándose la necesaria para la gestión del proceso.

Misión

La misión es una información importante a reflejar en la Ficha de Proceso. Se refiere al propósito, a su razón de ser y marca los resultados que se pretenden alcanzar en el ámbito de dicho proceso. Es importante asegurar que se encuentra alineado con la misión y la estrategia general de la organización, así como garantizar una coherencia con el resto de los procesos.

Responsable del Proceso

Es la persona a la que se le asigna la responsabilidad del proceso. El responsable deberá liderar el proceso, actuando o asegurando la actuación de los demás, cuando sea necesario, sobre aquellas variables de control que le permitan conducir al proceso hacia su misión.

Documentación

Se referencia en la Ficha de Procesos aquellos documentos o registros vinculados al proceso. Los registros permiten evidenciar la conformidad del proceso y de los productos o servicios con los requisitos.

Alcance

El alcance de un proceso establece la extensión de las actividades que componen el proceso, pudiéndose caracterizar, al menos, por la primera actividad y la última. La finalidad es determinar que actividades caen en el ámbito del proceso, considerando que la ejecución de las mismas es lo que debería permitir la consecución de la misión.

Especificaciones del Proceso

Los límites del proceso están marcados por las entradas y las salidas, así como por los proveedores (quienes dan las salidas) y los clientes (quienes reciben las salidas). Esto permite reforzar las interrelaciones con el resto de los procesos. Tanto las entradas como las salidas pueden ser de diferente naturaleza: materias primas, materiales procesados, productos terminados, información, personas, etc. Los proveedores y los clientes pueden ser tanto internos como externos a la organización.

Control del Proceso

Son aquellos aspectos que se tienen en cuenta para controlar el proceso. Parámetros sobre los que se tiene capacidad de actuación dentro del ámbito del proceso.



Indicadores

Son los indicadores los permiten hacer una medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión. Estos indicadores permiten conocer la evolución y las tendencias del proceso, así como planificar los valores deseados para los mismos.

3.1.7 Implantación, seguimiento y control.

“La fase de implantación puede prolongarse en el tiempo, por lo que es necesario desarrollar un plan concreto” [Amozarrain, 1999].

Antes de implantar el nuevo proceso es preciso estudiar las posibles resistencias al cambio y las posibles medidas a adoptar como por ejemplo:

- Comunicar y hacer participe a las personas que se verán implicadas.
- Dar la información y adiestramiento necesario.
- Escoger el momento adecuado.
- Desarrollar una implantación progresiva: se procura iniciar esta con las personas más receptivas y con las de más prestigio entre sus compañeros.

Una vez recogida la información de los indicadores, se procede al monitoreo de los mismos para su posterior análisis. Después se plantean propuestas de mejora para su perfeccionamiento.

Esta etapa queda planteada para que se aplique en otro momento, en la presente investigación no se llegó a su aplicación por cuestiones de tiempo.

3.2 Aplicación del Procedimiento

3.2.1 Formación del Equipo

Se tiene en cuenta que los integrantes trabajen directamente con el proceso extensionista, que puedan dar su opinión sobre el tema de la investigación y que conozcan sobre las actividades y procesos de EU. Se considera que el grupo de expertos seleccionados para la tormenta de ideas y la validación de las debilidades en el capítulo anterior tienen las condiciones para formar el equipo de trabajo (ver anexo 8).

3.2.2 Identificación de los Procesos de EU

Para identificar los procesos extensionistas se realizó una tormenta de ideas listando las actividades que se desarrollan y la agrupación de estas; la observación directa, la interacción con los trabajadores y el análisis del programa de EU de la universidad en específico las funciones de cada departamento (ver anexo 10).

En cada proceso extensionista identificado se realiza una descripción de las actividades, las entradas y salidas del proceso, el tipo de flujo que existe, los proveedores y los clientes, el



nombre que lo generaliza y el responsable.

Actividad Docente-Metodológica

Se imparte a todo el estudiantado clases de la cultura general. La docencia se divide en dos partes, la parte de pregrado y la de postgrado. En pregrado en la disciplina de Educación Artística las asignaturas son: Cultura cubana, Cultura cubana 1 y 2, Cultura cubana 3, Cine Cubano, Apreciación de las Artes Plásticas, Panorama de la Cultura Cubana y Apreciación de la cultura. En postgrado que forma parte del sistema de postgrado de la UCLV se imparten Diplomados en Cultura Cubana. Los postgrado se dedican fundamentalmente a las Sedes Universitarias en los Municipios (SUM) cumpliendo con las necesidades extensionistas de cada lugar. Estas clases de postgrado son recibidas por graduados universitarios.

De la actividad Docente-Metodológica forman parte las clases de Educación Física. Esta es una asignatura obligatoria para los estudiantes universitarios, con frecuencia de 2 veces a la semana en los 2 primeros años de la carrera y que da lugar a la preparación de los deportistas para los criollos. En la asignatura existen 12 tipos de deportes que se pueden practicar para después participar en los juegos deportivos universitarios.

La actividad Docente-Metodológica incluye el proceso de asesoría a las facultades y sedes universitarias en los municipios. Con esto el responsable de la DEU (un asesor en deporte y otro en cultura) garantiza el apoyo a todas las actividades que tienen el objetivo de elevar el nivel cultural que no esté dentro de las actividades docentes. Estas actividades se realizan en la mayoría de las veces con el perfil de cada facultad. Por ejemplo la facultad de industrial y turismo se realizan investigaciones sobre la el sistema de gestión de la calidad en un proceso determinado, este es un perfil de los ingenieros industriales y las investigaciones en este tema serian escasas en otras facultades.

Tabla 3.1: Datos Proceso Docente-Metodológico. Fuente: elaboración propia.

| Proceso Docente-Metodológico | |
|------------------------------|--|
| Entradas | Alumnos de las facultades y los municipios con la necesidad de superarse y aprender |
| Salidas | Estudiantado con valor agregado sobre las diferentes asignaturas, un tema específico y con mejor preparación física. |
| Proveedor | La sociedad |
| Cliente | Los estudiantes |
| Flujo | Informativo |
| Responsable | Jefe del Departamento de EU y del Seder. |



Promoción Científica

El proceso de promoción científica consiste en promocionar la cultura universitaria a la sociedad. El objetivo es hacer llegar a la sociedad lo que se desarrolla en el ámbito universitario en lo académico, científico, artístico y deportivo.

Este proceso se desarrolla mediante encuentros, talleres, comparecencias de radio y prensa y la puesta en práctica de los aportes en la sociedad.

Otras de las vías que se utiliza es el Taller Científico Metodológico de EU donde se exponen las investigaciones realizadas en el ámbito extensionista.

La importancia del proceso de investigación científica tiene su esencia en reconocer el trabajo o la investigación realizada, divulgarla en el espacio universitario y después con un alcance provincial y a eventos con otros niveles, para enriquecer la cultura en la sociedad.

Tabla 3.2: Datos Proceso Promoción Científica. Fuente: elaboración propia.

| Proceso Promoción Científica | |
|------------------------------|--|
| Entradas | Investigaciones, tesis, proyectos. |
| Salidas | Promoción del tema en el taller o evento y después en la sociedad. |
| Proveedor | Facultades y centros de investigación. |
| Cliente | La comunidad universitaria y la sociedad. |
| Flujo | Informativo |
| Responsable | Directora de EU |

Comunicación y Divulgación

La comunicación y la divulgación de las actividades es importante en el extensionismo universitario ya que hace posible que a la comunidad universitaria y a la sociedad llegue la información.

Este proceso extensionista comienza con entradas de información del acontecer nacional, internacional, o de interés universitario la cual es procesada mediante las actualizaciones diarias de la grupo Thema, UCLV Radio, BK. com., sitio de intranet, la publicación de la Cartelera Semanal, la publicación del Boletín mensual, la creación de la Página Web de la Dirección de Extensión Universitaria, divulgación de acciones extensionistas en los medios masivos de comunicación. Después de realizado este proceso el resultado final lo podemos ver en el estudiantado universitario informado y actualizado mediante todos estos medios de información masiva, además todo aquel que tenga acceso a estos medios dentro o fuera de la comunidad. Existe un flujo de información, los proveedores son las diferentes organizaciones que existen en la universidad como la FEU, UJC, etc. y las instituciones de la sociedad, los



clientes son la sociedad hasta donde llegue la información y la universidad.

Tabla 3.3: Datos Proceso Comunicación y Divulgación. Fuente: elaboración propia.

| Proceso Comunicación y Divulgación | |
|------------------------------------|--|
| Entradas | Información. |
| Salidas | Personas informadas y actualizadas. |
| Proveedor | FEU, UJC, PCC, instituciones de la sociedad. |
| Cliente | La sociedad y la comunidad universitaria. |
| Flujo | Informativo |
| Responsable | Jefe del Grupo de Comunicación y Divulgación |

Promoción Cultural

La promoción cultural es el proceso extensionista que como su nombre lo indica promueve en los trabajadores y fundamentalmente los estudiantes la actuación cultural tanto como espectadores como protagonistas. Este proceso no solo se ejecuta dentro de la universidad sino que también va fuera de sus muros, hacia la sociedad.

La promoción será realizada por aquella persona que tenga actitudes, que sea capaz de lograr la acción de promover una actividad, un concierto, la convocatoria de un concurso o una actividad política en la facultad, en cualquier lugar de la universidad o fuera de esta.

Tabla 3.4: Datos Proceso Promoción Cultural. Fuente: elaboración propia.

| Proceso Promoción Cultural | |
|----------------------------|--|
| Entradas | Actividades |
| Salidas | Más cultura en las personas que participan como protagonistas y como espectadores. |
| Proveedor | Sociedad, |
| Cliente | Comunidad universitaria y sociedad. |
| Flujo | Informativo |
| Responsable | Jefe del Departamento de EU |

Proyección Comunitaria.

El proceso de proyección comunitaria consiste en llevar a las comunidades intrincadas y empobrecidas la ciencia y la cultura. El objetivo consiste en promover encuentros, congresos, seminarios, con una participación amplia, con la presencia de invitados sobre todo representantes populares, se debe motivar la participación de los miembros de la comunidad sin imposición, hacerles entender que se puede mejorar la calidad de vida y que la cultura y los avances científicos pueden llegar a ellos (ver anexo 11).



Tabla 3.5: Datos Proceso Proyecciones Comunitarias. Fuente: elaboración propia.

| Proceso Proyecciones Comunitarias | |
|-----------------------------------|---|
| Entradas | Necesidades en las comunidades. |
| Salidas | Desarrollo más amplio en las comunidades. |
| Proveedor | Sociedad, |
| Cliente | Comunidad universitaria y sociedad. |
| Flujo | Informativo |
| Responsable | Jefe del Departamento de EU |

Gestión de los Recursos Materiales y Financieros.

EL proceso de gestión de recursos materiales y financieros consiste llevar a cabo acciones que faciliten los recursos de este tipo para que las actividades y el desempeño del proceso sean posible.

En el proceso de EU como actividades de la dirección, se gestionan libros para el reconocimiento y estímulo a los participantes, mobiliario para las actividades y para oficinas de trabajo, recursos para hacer carteles y propagandas.

EU facilita la gestión financiera para todas las actividades que se realizan fundamentalmente en la comunidad universitaria.

Las entradas son las necesidades de recursos en las actividades, las salidas la asignación de recursos, los proveedores las empresas y organizaciones que tienen relaciones con la universidad en el caso de los recursos materiales y en el caso de los recursos financieros es la propia universidad que dispone de recursos financieros para las diferentes demandas.

Los clientes en este proceso son los estudiantes y trabajadores de la comunidad universitaria y todo aquel que realiza la actividad. El responsable es la Directora de EU y existe un flujo de materiales y financiero.

Gestión de Recursos Humanos.

Recoge todos aquellos procesos relacionados con el personal. A modo de ejemplo se pueden señalar: la distribución del personal, la gestión del rendimiento, la satisfacción y el reconocimiento, gestión de riesgos laborales, etc.

La gestión de recursos humano en EU se centra fundamentalmente en gestionar personas con características adecuadas para realizar el trabajo extensionista, que sean personas comunicativas que sepan transmitir el mensaje a la comunidad y fuera de esta, etc.

Las entradas al proceso son las necesidades del personal adecuado para el desempeño el proceso, las salidas las personas que cumpla con las características necesarias. Los



proveedores la sociedad, los clientes son las facultades y la comunidad universitaria. El responsable es un representante de la dirección de Recursos Humanos de la universidad.

Planificación.

La planificación en EU consiste en la elaboración del plan de actuación a medio plazo, teniendo en cuenta la razón de ser del proceso.

Las entradas de este proceso son los planes de trabajo que incluye la dirección de la universidad, las facultades, las SUM, las organizaciones de la universidad (PCC, UJC, FEU), además los planes de la Dirección de EU. La salida es el documento o plan de trabajo que se realiza semanal o mensualmente. Los proveedores son todos los que dan actividades para conformar el plan de trabajo antes mencionados y los clientes son las facultades, SUM, comunidad universitaria y la sociedad que reciben el servicio extensionista cuando se llevan a cabo las actividades planificadas. Existe un flujo de información y la responsable la directora de EU.

Control y mejora de la gestión.

Tiene en cuenta las políticas de calidad que desarrolla la organización, entre las que figura el diseño de acciones destinadas a promover la mejora de las unidades administrativas.

Acciones que se llevan a cabo para controlar y mejorar los procesos y las actividades que se realizan.

En la práctica como en extensión no están identificados los procesos, ni los indicadores de medida, los trabajadores velan por buen desempeño de las actividades y tiene cuenta el desempeño de actividades anteriores en busca de la mejoría.

En EU el control y mejora debe consistir en identificar los indicadores ver las desviaciones y buscar acciones de mejora.

Las entradas son las actividades que se realizan, las salidas las acciones de control y mejora. El proveedor y el cliente son EU en si, que llevan a cabo las actividades las controla y mejora. Existe un flujo de información, financiero y de materiales. El responsable la directora de EU y los responsables de los procesos extensionistas.

Comunicación Estructural

El proceso de comunicación como proceso estratégico consiste en la transmisión de información en la estructura organizativa para posibilitar el buen funcionamiento del proceso. Esta comunicación puede ser verbal, mediante documentos, etc. Las dificultades que puedan existir en la comunicación de la estructura afecta el funcionamiento y el logro de los objetivos.



3.2.3 Interacción de los Procesos de EU.

La interacción de los procesos tiene como resultado el mapa de procesos de EU (ver anexo 10).

En el mapa de procesos se clasificaron como procesos (subprocesos) estratégicos a:

- Planificación
- Control y Mejora de la Gestión
- Comunicación Estructural

Los procesos de Apoyo son:

- Gestión de Recursos Humanos
- Gestión de Recursos Materiales y Financieros

Los procesos de apoyo y sustantivos no dependen unos de los otros para poder realizarse.

Los procesos Sustantivos son:

- Actividad Docente-Metodológica
- Proyecciones Comunitarias
- Promoción Cultural
- Comunicación y Divulgación
- Promoción Científica

En estos procesos existe una estrecha relación, unos dependen de otros para desarrollarse.

Los procesos de Comunicación y Divulgación, Promoción Cultural y Promoción Científica tienen estrecha relación pues se desarrollan en el ámbito de promover la cultura, informar, hacer convocatorias de los Forum, concursos y eventos; mediante medios comunes como la radio universitaria, la intranet, carteles y murales, grupo THEMA. Es por eso que se represente entrelazados porque dependen unos de otros y en un espacio del ambiente extensionista que los caracteriza. Estos subprocesos tienen un perfil común.

A su vez estos tres procesos tienen relación recíproca con los demás procesos sustantivos:

Con el proceso Docente-Metodológico tiene estrecha relación porque este para desarrollarse depende, necesita de la comunicación, divulgación de las actividades incluyendo las culturales y las deportivas.

A su vez se necesita de los alumnos para poder desarrollar la comunicación y divulgación, para desarrollar las actividades científicas y culturales de las que se llevara a cabo su promoción.

En el caso del proceso Docente-Metodológico tiene estrecha relación con las proyecciones comunitarias ya que los proyectos comunitarios son llevados a cabo por estudiantes y trabajadores de las facultades. Siendo esta relación recíproca porque el proceso Docente-



Metodológico encuentra una vía en los proyectos comunitarios para poner en práctica los proyectos e investigaciones que se realizan en las facultades.

El Mapa de Procesos representa a los clientes del proceso.

En el caso del estudiante es un cliente especial debido a que este juega un doble papel en el producto final del servicio, como estudiante: al ser espectador y cliente de los servicios de EU; y como parte interesada que serán los estudiantes con características especiales (ver anexo 12), al integrarse a los grupos culturales, deportistas, proyectos comunitarios, grupos de comunicación y divulgación e investigaciones en las actividades extensionistas que se organizan. Por tanto, para este caso, lo que sería un enfoque al cliente estaría traducido por un enfoque a la formación y desarrollo cultural del estudiante.

Si tenemos en cuenta que el enfoque al cliente prioriza los requerimientos, las expectativas del cliente no puede ser enfocado al estudiante porque no solo se debe tener en cuenta los requisitos que desea el mismo sino el cliente principal que en este caso es la sociedad por lo tanto el enfoque sería hacia los clientes internos que son los que se encuentran en la comunidad universitaria y hacia los clientes externos que son los que se encuentran fuera de la universidad que en resume es la sociedad.

3.2.4 Identificación de Procesos claves

Para identificar los procesos claves se tuvo en cuenta las debilidades más importantes según los resultados del Pareto en el capítulo anterior. Las debilidades se relacionan con los procesos a que pertenecen y estos son los principales procesos o procesos claves a tener en cuenta en la organización, para su evaluación, control y mejora, procurando la superación de las principales dificultades que afectan el proceso.

Una vez identificados los procesos claves es necesario actuar sobre ellos para lograr superar las principales debilidades y así contribuir a una mejor eficacia y eficiencia en el proceso de extensión universitaria.

En la tabla 3.6 se muestra la relación de las 6 debilidades más relevantes con los procesos claves a los que corresponden.



Tabla 3.6: Relación de las Principales Debilidades con los Procesos Claves Correspondientes.

Fuente: elaboración propia.

| | Principales Debilidades | Proceso Clave |
|---|--|--|
| 1 | No está consolidada una concepción estratégica en el proceso de Extensión Universitaria como proceso sustantivo. | Planificación |
| 2 | La insuficiente concepción estratégica impide que exista una completa labor política-ideológica en la comunidad universitaria. | Planificación y Control y Mejora de la Gestión |
| 3 | No están identificados los procesos de Extensión Universitaria. | |
| 4 | Existe un problema de comunicación a través de la estructura extensionista. | Comunicación Estructural |
| 5 | No existe un adecuado nivel de asesoría, supervisión, evaluación y control de la labor extensionista en las facultades. | Docente- Metodológico |
| 6 | Insatisfacción de los trabajadores por falta de reconocimiento a la labor extensionista. | Gestión de los Recursos Humanos |

3.2.5 Ficha de Procesos

La Ficha de Procesos se debe elaborar para todos los procesos. En la presente investigación solo se realiza para el proceso de Comunicación y Divulgación. Se escoge este subproceso sustantivo por su importancia en el proceso de EU y lo que representa para la comunidad universitaria y la sociedad (ver anexo 13).

La misión del proceso de comunicación y divulgación se muestra la razón de ser en el ambiente universitario y fuera de este, además no entra en contradicción con la misión de la organización ni de EU.

Se definieron los indicadores del proceso de comunicación y divulgación los cuales se muestran a continuación:



Índice de personas informadas mediante la red (IPIR)

$$IPIR = \frac{\text{Cantidad de personas que acceden a Intranet (100\% - porcentaje de los que no acceden a la información)}}{\text{cantidad de personas que tienen acceso a computadoras con red}}$$

Las personas que acceden a la Intranet son todas las que ejecutan el Internet Explorer. Esta información se obtiene mediante el contador de la cantidad de personas que acceden a la página registrado por el servidor.

El por ciento de los que no acceden a la información es el por ciento del total de personas que abren Internet Explorer y no revisan la información, es decir se dirigen a otra opción de la página. Este valor se obtiene mediante una encuesta que se le aplique a una muestra representativa de estudiantes que digan cuantas veces que acceden a la Intranet y de estas cuantas revisan la información que aparece en la primera página.

La cantidad de personas que tienen acceso a una computadora se puede obtener restando la población de estudiantes y trabajadores menos los que trabajan en áreas verdes, trabajadores de servicios, tías del comedor y otros que por las características de su labor no acceden a una PC.

Índice de Personas que reciben Información mediante la Radio Base (IPIRB)

$$IPIRB = (100\% - \text{porcentaje (\%) estudiante s que no recpcionan la información})$$

El por ciento de estudiantes que no escuchan la información, se obtiene mediante una encuesta a una muestra representativa. Donde el encuestado debe contestar si escucha o no las informaciones mediante la Radio Base.

Índice Efectivo de Comunicación por Murales (IECM)

$$IECM = \frac{\text{Personas que revisan los murales}}{\text{Total de trabajadores + Total de estudiante s}}$$

La cantidad de personas que revisan los murales se obtiene mediante una encuesta a una muestra significativa de la población en la universidad.

El total de trabajadores y de estudiantes se encuentra en la oficina de estadística en la universidad.

Información Efectiva de Medios (IEM)

$$IEM = \frac{\text{MediosTotales}}{3}$$

$$= \frac{\sum (\text{Índice Efectivo Intranet} + \text{Índice Efectivo Radio Base} + \text{Índice Efectivo de Comunicación por Murales})}{3}$$



Este es un resultado resumen, de los resultados efectivos de las diferentes vías de comunicación.

En la ficha de proceso se identifican otros aspectos que describen el proceso y que tienen vital importancia.

Conclusiones Parciales

- La inserción del procedimiento constituye un aporte a la organización y a la gestión de los procesos en EU y en la UCLV.
- La ficha de procesos utilizada para el proceso de Comunicación y Divulgación es una herramienta necesaria para establecer revisiones sistemáticas con el objetivo de conocer con exactitud lo que sucede en el proceso.
- Los indicadores propuestos permiten conocer si la comunidad universitaria está informada de la actividad extensionista y en que por ciento.
- La implantación, seguimiento y mejora es una etapa importante del procedimiento para lograr una mejor eficiencia y eficacia por lo que queda propuesta para su aplicación.



Conclusiones Generales

- En las organizaciones actuales se ha reemplazando el enfoque por funciones tomando gran auge el enfoque basado en procesos, y en específico la gestión por procesos como herramienta básica para elevar la eficiencia y eficacia.
- El marco teórico referencial constituyó una base para la investigación, donde se referencian algunos conceptos de calidad, gestión de la calidad, procesos y gestión por procesos pero sobre gestión del proceso extensión universitaria no se encontró referencias bibliográficas.
- Se realizó el diagnóstico del estado actual del proceso de EU y se detectó que a pesar de los buenos resultados y el gran reconocimiento de las actividades extensionistas todavía existen deficiencias.
- Se diseñó un procedimiento de gestión por procesos que permite lograr una mejor organización y gestión de los procesos de EU.



Recomendaciones

- Se recomienda que se realice la Ficha de Procesos a los procesos sustantivos fundamentalmente, ya que en la presente investigación solo se realiza al proceso de Comunicación y Divulgación.
- Queda propuesto en el procedimiento la etapa de implantación, seguimiento y mejora, la cual se recomienda poner en práctica para así lograr un mejor desempeño del proceso en la organización.
- Aunque el desarrollo del procedimiento constituye un paso importante en la implantación del enfoque en proceso se recomienda que se continúe investigando en este tema y que se apliquen nuevas técnicas de calidad y de ingeniería que posibiliten una información más eficaz a los trabajadores de EU que demuestren que a pesar de que los resultados son buenos todavía existen dificultades que se deben superar.
- Que se reelabore un nuevo programa de EU que muestre la realidad actual del extensionismo, que se identifiquen los procesos.



Bibliografía

1. [SA]. [1957]. "Concepto de Extensión Universitaria". I Conferencia Latinoamericana de Extensión Universitaria y Difusión Cultural (UDUAL). Chile.
2. [SA]. [1987]. "Extensión Universitaria" Foro Nacional de Prorectores de Extensión Universitaria". Brasil.
3. [SA]. [1998]. "Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. La educación superior en el Siglo XXI visión y acción". UNESCO. París.
4. [SA]. [2000]. "V Congreso Iberoamericano de Extensión". México.
5. [SA]. [2005-2007]. "Programa de extensión Universitaria". Dirección de Extensión Universitaria. Santa Clara. Villa Clara. Cuba.
6. Albrecht, K. [1994]. "Todo el Poder al Cliente". Ediciones Piados Ibérica S. A. Barcelona.
7. Amozarrain, M [1999]. "La Gestión por procesos". Editorial Mondragón Corporación Cooperativa, España.
8. Amozarrain, M. [2005]. "¿Por qué la Gestión de Procesos?"
http://personales.jet.es/amosarrain/Gestion_procesos.htm
9. Aragón, N [2005]. "Organización en procesos". Materiales de Intranet. UCLV. Cuba.
10. Bravo, J. [2007]. "Diseño del Manual de Organización de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas". Tesis tutorada por MsC. Ing. Ebir González Cruz
11. Colunga, D, C. [1995]. "La calidad en el servicio". Panorama editorial. México.
12. Conway, W. F [1988]. "The correct way of managing". Conway Quality. Inc.
13. Crosby, P. B [1979]. "Quality is free". McGraw-Hill Book Co. New York.
14. Crosby, P.B. [1994]. "La Calidad No Cuesta". Compañía Editorial Continental, S.A. México.
15. Deming, W. E. [1986]. "Out of the crisis". Center for Advanced Engineering Study. Cambridge, Mass: Massachusetts Institute of Technology.
16. Desatnick, R. L. [1989]. "Como conservar su clientela". Editorial Legis, S. A. Colombia.
17. Diccionario de la Lengua Española, Real Academia Española. [1992] Ed. Espasa-Calpe S.A., Madrid.
18. Edwards R, V. [1991]. "El Concepto de calidad de La educación". Santiago – Chile, UNESCO/OLREAC.
19. Feigenbaum, A. V. [1971]. "Control total de la calidad". Edición Revolucionaria, Habana.
20. Feigenbaum, A. V. [1997]. "Changing concepts and management of quality worldwide". *Quality progress*. December: pp 45-48.
21. Fernández, A. [2004]. "Trabajando con los Procesos: Guía para la Gestión por Procesos". Editado por Junta de Castilla y León.



22. Ferrer. L, J. [2005]. "La Universidad factor de Desarrollo Económico Social"
23. Gómez, Y. [2000]. "La Universidad Cubana Actual. Metas y Retos". <http://www.monografias.com/>
24. González. G, G. [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.
25. Harrington, H. J [1993]. "Mejoramiento de los procesos de la empresa". McGraw Hill Book Co, Santafé de Bogotá.
26. Hill, T. P. [1967]. "On Good and Services". Mc Graw Hill. New York, USA.
27. Horowitz, J. [1994]. "La Calidad del Servicio". Mc. Graw Hill, Colombia.
28. Ishikawa, K. [1988]. "¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa". Edición Revolucionaria. La Habana, Cuba.
29. Juran, J. M. & Bingham, [1974] "Industria de lo Servicios en Juran, J. M. [1993] Manual de Control de la Calidad". Edición cubana.
30. Juran, J. M. [1990] "Juran y la planificación de la calidad". Editorial Díaz de Santos, Madrid.
31. Kotler, P. [1991] "Dirección de Marketing. Análisis, Planificación, Gestión y Control". Editorial Prentice Hall Hispanoamérica SA.
32. Larrea, A. P. [1991]. "Calidad de servicio: del marketing a la estrategia"; Editorial Díaz de Santos; Madrid,
33. Moráquez, I.A [2006]. "El Metodo Delphi". <http://www.gestiopolis.com/>
34. Moreira, M. [2006] "La gestión por procesos en las instituciones de información". <http://eprints.rclis.org/>
35. Müller, L, E. [1999]. "Cultura de la calidad de servicio"; Editorial Trillas; México.
36. ISO 9000:2000. [2000] "Sistema de Gestión de la calidad. Principios Fundamentales y Vocabulario". Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba.
37. ISO 9001:2001. [2001]. "Requisitos de Calidad". Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba.
38. ISO 9004:2001. [2001]. "Sistema de Gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño". Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba.
39. Peel, M. [1991]. "El servicio al cliente: guía para mejorar la atención y la asistencia"; Ediciones Deusto; España,
40. Rathmell, J. M. [1974]. "Marketing in the Services Sector". Winthrop Publisher, Inc.

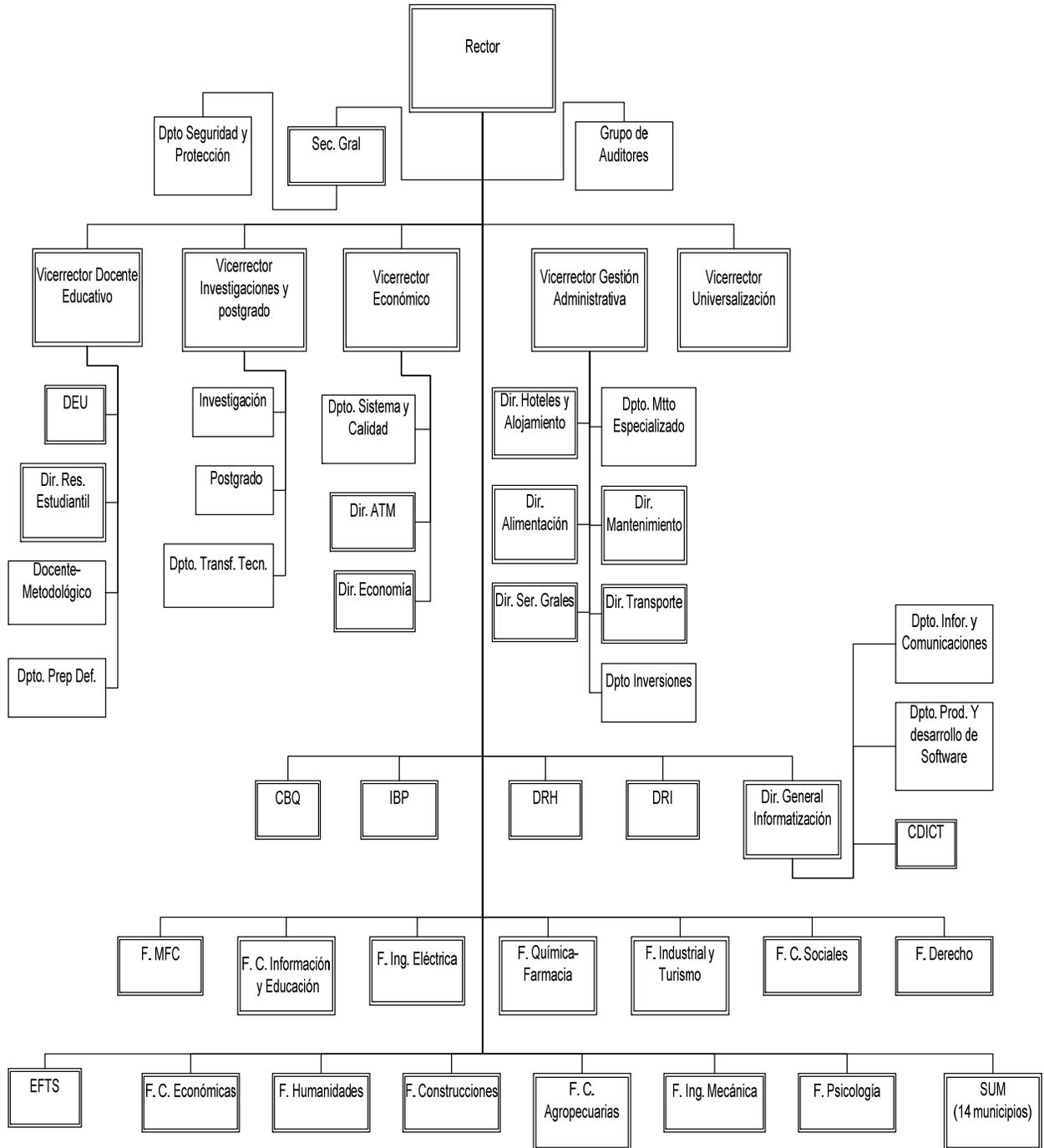


Cambridge, Mass.

41. Rojas, D. [2000]. "Teorías de la Calidad. Orígenes y tendencias".
42. Shaw, J, G. [1997]. "El cliente quiere...Calidad"; Editorial Prentice-Hall hispanoamericana, S. A.; México.
43. Solís, A. M. [SF]. "La Extensión Universitaria". Elaborado y conservado en el Departamento de Extensión Universitaria.
44. Tejedor, F. & Carmona, M, A. [2005]. "Guía para una Gestión basada en procesos". Instituto Andaluz de Tecnología. España.
45. Zaratiegui, J. [1999]. "La Gestión por Procesos: Su Papel e Importancia en la Empresa"

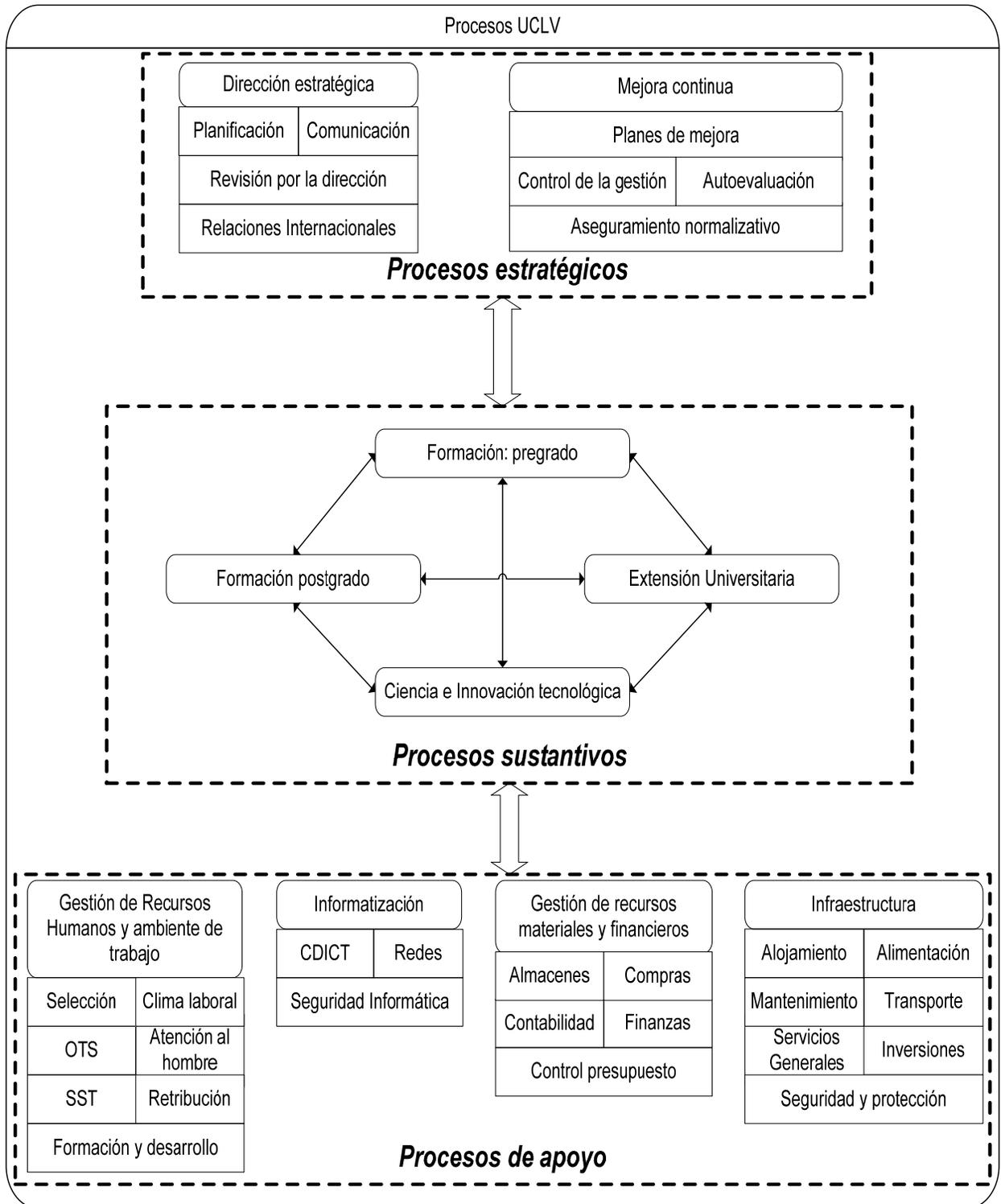


Anexo 1. Estructura Organizativa de UCLV. Fuente: Archivo Dpto. Sistema y Calidad, UCLV.



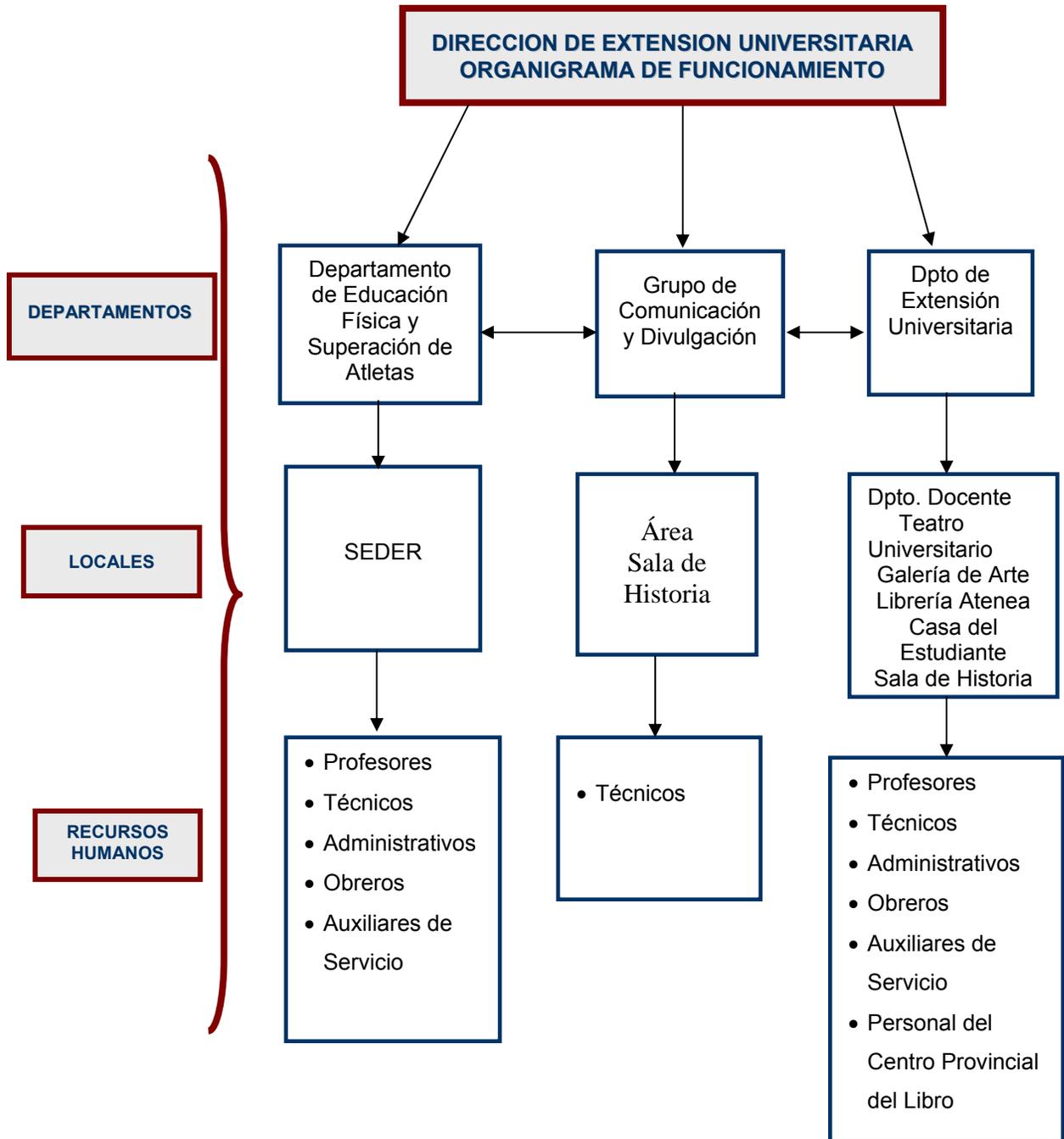


Anexo 2. Mapa de procesos de la UCLV. Fuente: Archivo Dpto. Sistema y Calidad, UCLV.



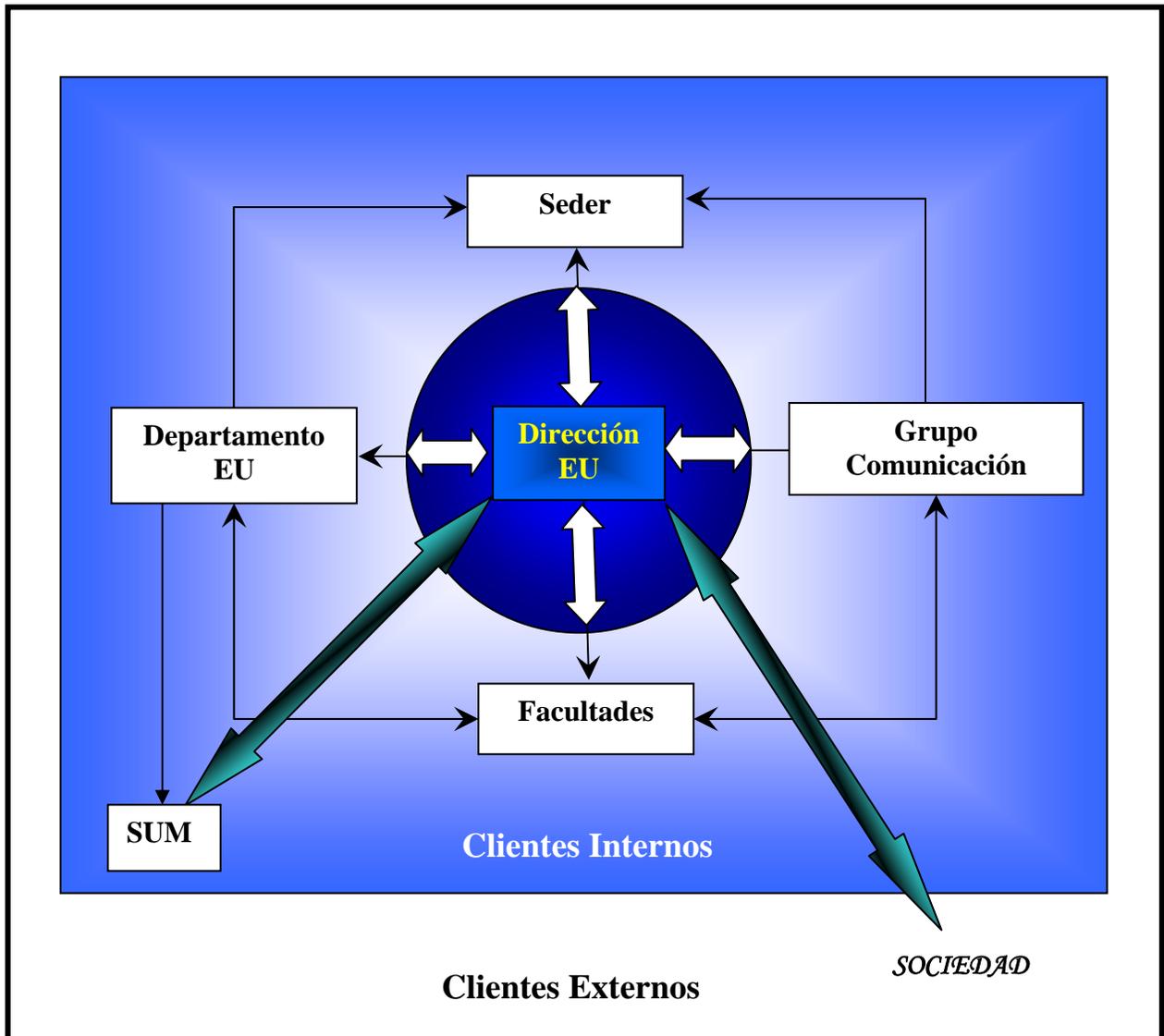


Anexo 3. Organización de Extensión Universitaria en la UCLV. Fuente: Archivos Dirección Extensión Universitaria, UCLV.





Anexo 4. Esquema relacional de los clientes internos y externos de EU en la Universidad. Fuente: elaboración propia.





Anexo 5. Información que ofrece Extensión Universitaria al MES. Fuente: Archivos de la Dirección de Extensión Universitaria.

INFORME DE CUMPLIMIENTO DEL MES DE ABRIL, 2008.

- Se participó en el II Encuentro Nacional de Prevención de Drogas, organizado por la DEU del MES.
- Dos profesoras de la SUM de Caibarién representaron a la Universidad y a la provincia en el IV Taller Internacional: Comunidades en la Prevención del VIH y SIDA, organizado por la DEU del MES.
- La Dirección participó en las rectorías, Consejo de dirección y todas las reuniones programadas.
- Se realizó el Consejo Asesor de Extensión Universitaria del CES.
- Se realizó el Encuentro con la Prensa para abordar toda la información relacionada con los exámenes de ingreso a la Educación Superior.
- Se participó en el Festival Nacional de Radios Universitarias, en la Universidad de Holguín, obteniéndose el Primer lugar del evento con 7 Premios y 6 Menciones.
- Se realizó la reunión con los Presidentes de Cátedras Honoríficas de la Universidad.
- Se participó en el Taller provincial “La Universidad en los municipios”.
- Se participó en la reunión de la Comisión de Prevención del Centro, donde se incluye la de Prevención de drogas.
- Departamentos Docentes (de extensión universitaria y de Cultura Física) mantuvieron las actividades docentes correspondientes al segundo semestre.
- Se continuaron celebrando los festivales culturales de facultades, según calendario.
- Se participó en los juegos INTERCES, obteniéndose el Segundo lugar.
- Se participó en el III Ejercicio Nacional de lucha contra la Marihuana en Villa Clara.
- Visitó la Universidad el Proyecto “Memoria”.

Proyecto “Memoria” en la UCLV.

Como parte de las actividades del centro para dar cumplimiento al programa nacional de prevención del VIH-Sida, invitamos el día 10 de abril a miembros del proyecto “Memoria” que, en coordinación con el Centro Provincial de Educación para la Salud, hicieron una exposición de sus experiencias y vivencias en este proyecto que tiene como objetivo la promoción para la prevención de la enfermedad.

Esta actividad estuvo encaminada a divulgar esas experiencias, no solo de villa clara,



sino del ámbito nacional e internacional. Se expusieron fotos y objetos personales de fallecidos por la enfermedad. Buscando llegar a la conciencia de las personas para que puedan percibir los riesgos y, a la vez, estimular la solidaridad hacia los que la padecen. La plazoleta de las facultades de humanidades, derecho, ciencias sociales y psicología, fue sede de la apertura de esta exposición a las 2.30 de la tarde y se extendió la misma hasta la residencia estudiantil del área agropecuaria en similar horario. Por la importancia de esta actividad y el impacto que debía tener entre nuestros estudiantes y trabajadores, se le dio la debida divulgación en cada área, así como a través de la intranet y de UCLV-Radio.



- Se celebraron durante el mes la mayoría de los festivales culturales de aficionados universitarios de los municipios.
- Se asistió a la Jornada de Superación de Cuadros.
- Se participó en la reunión de la Comisión Organizadora de la Conferencia Científico Metodológica de la Universidad.
- Se garantizó la actividad cultural de la apertura del VII Simposio Internacional de Biotecnología Vegetal con la Coral Universitaria “Al Vento”.
- Como parte de la programación cultural de este mes, se efectuaron las siguientes actividades:
 1. Peña de La Caña Santa. Casa del Estudiante.
 2. Peña del Duende. Facultad de Eléctrica.
 3. Peña de Rock. Casa del Estudiante.
 4. Proyecciones de filmes variados durante la Jornada del Cine en la Universidad. Casa del Estudiante y Teatro Universitario.
 5. Títulos: “Lucía”, “Hacia otras rutas”, “La bella del Alhambra”, “Los chicos de historia”, “La edad peseta”, “Una vez”, “La vida es silbar”, “Réquiem”.
 6. Festivales de artistas aficionados de facultades.



7. Actividad recreativa por el 47 Aniversario de la UJC, con la actuación de la agrupación musical “Coral Latino”.
8. Conversatorio sobre EL periodismo martiano en New York. Cátedra Martiana.
9. Presentación de la Revista Umbral (números 23, 24 y 25). Cátedra Martiana.
10. Se mantienen las actividades recreativas nocturnas en la Casa del Estudiante los martes y jueves.



Anexo 6. Debilidades que se muestran en el programa de Extensión Universitaria de la UCLV. Fuente: Archivos de Extensión Universitaria.

1. Dificultades en la delimitación a nivel teórico y metodológico de la Extensión Universitaria. Sigue predominando la visión de la extensión asociada a las actividades artísticas, deportivas y recreativas.
2. No se ha logrado una adecuada representación de la misión, objetivos y el lugar que debe ocupar la extensión como proceso sustantivo integrador del quehacer de la Universidad como institución cultural.
3. No se visualiza el papel de la labor extensionista como dinamizador de la formación político ideológica de la comunidad universitaria.
4. Desconocimiento parcial del programa de Extensión Universitaria por parte de profesores e incluso de algunos que integran la Dirección de Extensión Universitaria.
5. No existe una adecuada conciencia en nuestra universidad del papel que le corresponde desarrollar a todos y cada uno de los trabajadores de la Universidad como gestores del proceso extensionista. Resulta evidente que no es posible cumplir con esta misión únicamente desde el DEU.
6. Se hace necesario trabajar más en la organización y unidad de acción en la estructura de la Dirección de Extensión Universitaria y sus Departamentos y entre éstos y las Facultades.
7. Hay insatisfacción con el reconocimiento que a nivel universitario tienen los profesores que laboran en los dos Departamentos docentes que componen el DEU y sobre el papel de las asignaturas que desde ellos se imparten.
8. Insatisfacción por parte de la programadora del DEU sobre la gestión de las Facultades pues muchas veces no asisten a las reuniones de coordinación y luego a última hora hacen sus pedidos con alto nivel de exigencia, “se asume que esto es un cuerpo de guardia”.
9. Dificultades en la comunicación y la coordinación entre el DEU, la FEU y las organizaciones políticas del centro.
10. Limitaciones en la comprensión de las necesidades de los estudiantes como



- beneficiarios de la labor extensionista, lo cual genera contradicciones entre la demanda institucional y la de los estudiantes y trabajadores.
11. Falta de comprensión en la búsqueda de una solución a la contradicción dialéctica existente entre la dirección estratégica por objetivos centralizados desde el MES y el CES y la propia dinámica, contextualidad y creatividad que emana de los proyectos educativos como núcleo fundamental para el trabajo extensionista.
 12. Aunque se han establecido relaciones de trabajo, no se ha logrado sistematicidad en el vínculo con las instituciones culturales del territorio.
 13. No existe un adecuado nivel de asesoría, supervisión, evaluación y control de la labor extensionista de las Facultades.
 14. La divulgación de actividades es aún insuficiente y muchas veces se realiza después de realizadas las actividades. En este sentido no se ha logrado que las Facultades hagan llegar oportunamente las informaciones a divulgar a THEMA.
 15. El recurso humano es insuficiente.
 16. Dificultades en la planificación, coordinación, divulgación y cumplimiento de las actividades previstas.



Anexo 7. Ficha de Expertos. Fuente: elaboración propia.

| | |
|---|--|
| Nombre y Apellidos | Mercedes V. Solís Águila |
| Grado Científico | Master |
| Cargo | Directora de Extensión Universitaria |
| Años de experiencia de trabajo en la universidad | 25 años |
| Responsabilidades anteriores dentro de la universidad | Jefe del Departamento de Extensión Universitaria |

| | |
|---|-------------------------------------|
| Nombre y Apellidos | María Elena Cruz Rodríguez |
| Grado Científico | Licenciada |
| Cargo | Especialista de la Sala de Historia |
| Años de experiencia de trabajo en la universidad | 9 años |
| Responsabilidades anteriores dentro de la universidad | |

| | |
|---|--------------------------------------|
| Nombre y Apellidos | Osana Molerio Pérez |
| Grado Científico | Doctora |
| Cargo | Decana de la Facultad de Psicología |
| Años de experiencia de trabajo en la universidad | 15 años |
| Responsabilidades anteriores dentro de la universidad | Directora de Extensión Universitaria |

| | |
|---|---|
| Nombre y Apellidos | Andrés Lora Bombino |
| Grado Científico | Master |
| Cargo | Jefe de Departamento de Extensión Universitaria |
| Años de experiencia de trabajo en la universidad | 25 años |
| Responsabilidades anteriores dentro de la universidad | Profesor |



| | |
|---|---|
| Nombre y Apellidos | Erick Orozco Crespo |
| Grado Científico | Ingeniero |
| Cargo | Profesor |
| Años de experiencia de trabajo en la universidad | 12 años |
| Responsabilidades anteriores dentro de la universidad | Miembro del Grupo Danzario 5 de Diciembre |

| | |
|---|----------------------------|
| Nombre y Apellidos | José Ángel Aguilera Tamayo |
| Grado Científico | Licenciado |
| Cargo | Profesor |
| Años de experiencia de trabajo en la universidad | 29 años |
| Responsabilidades anteriores dentro de la universidad | Miembro de la UNEAC |

| | |
|---|---|
| Nombre y Apellidos | Juan Carlos Alonso Salazar |
| Grado Científico | Master |
| Cargo | Jefe de Departamento de Cultura Física de la UCLV |
| Años de experiencia de trabajo en la universidad | 31 años |
| Responsabilidades anteriores dentro de la universidad | Profesor |

| | |
|---|--|
| Nombre y Apellidos | Roberto Muñoz González |
| Grado Científico | Doctor |
| Cargo | Profesor |
| Años de experiencia de trabajo en la universidad | 36 años |
| Responsabilidades anteriores dentro de la universidad | Asesor y Vicedecano de Extensión Universitaria en la Facultad de Ciencias Económicas |



Anexo 8. Encuesta aplicada a los expertos. Fuente: elaboración propia.

De las debilidades que se muestran a continuación se le pide a usted que enumere del 1 al 10 según el orden de importancia en el proceso de Extensión Universitaria.

La debilidad más importante será la que más afecte en el proceso y se le dará puntuación 1 y la que menos afecte puntuación 10.

| Debilidades | Orden de Importancia |
|--|---------------------------------|
| No está consolidada una concepción estratégica en el proceso de Extensión Universitaria como proceso sustantivo. | |
| La insuficiencia concepción estratégica impide que exista una completa labor política-ideológica en la comunidad universitaria. | |
| No están identificados los procesos de Extensión Universitaria. | |
| El Programa de Extensión Universitaria no contempla todas las actividades relacionadas con los procesos extensionistas en la UCLV. | |
| Insatisfacción de los trabajadores por falta de reconocimiento. | |
| Planificación poco relacionada con la demanda de los estudiantes y trabajadores. | |
| No existe un adecuado nivel de asesoría, supervisión, evaluación y control de la labor extensionista de las facultades. | |
| Problema con la capacitación de los recursos humanos | |



Anexo 9. Matriz de Impacto. Fuente: elaboración propia.

| Actividades Debilidades | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | Total | |
|----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|----|
| | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 74 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 78 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 78 |
| 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 26 |
| 5 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 60 |
| 6 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 53 | |
| 7 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 50 | |
| 8 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 58 | |
| 9 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 48 | |



Anexo11. Proyectos Comunitarios. Fuente: Archivos Dirección EU.

| No | FACULTAD | NOMBRE DEL PROYECTO | RESPONSABLE | DIRECCIÓN ELECTRÓNICA |
|-----------|---------------------------------|---|----------------------------------|--|
| 1 | Derecho | Proyecto de intervención comunitaria sobre menores con trastornos de conducta diagnosticados por el MINED y el MININT. | Irina Perez Trujillo | irinap@sociales.uclv.edu.cu |
| 2 | Derecho | Proyecto de educación jurídica y divulgación legislativa en la comunidad universitaria. | Lisandra Valdes Lagos | lisandra@sociales.uclv.edu.cu |
| 3 | Derecho | Proyecto ECOIURE para el asesoramiento jurídico en la UCLV y el trabajo con la comunidad en beneficio del medio ambiente. | Yanelys Delgado Triana | yanelysd@sociales.uclv.edu.cu |
| 4 | Derecho | Proyecto de intervención comunitaria sobre educación jurídica de personas reclusas. | Amarelys Sarmientos Fonseca | amarelys@uclv.edu.cu |
| 5 | Matemática- Física- Computación | “Promoción y difusión de la Cultura General Integral en la comunidad Universitaria” | María Elena Martínez del Busto | mmbusto@cei.uclv.edu.cu |
| 6 | Ingeniería Eléctrica | Superación en las nuevas tecnologías de la informática y las comunicaciones a través de los Joven Club de Computación | Pedro Arcos Ríos | parco@uclv.edu.cu |
| 7 | Ingeniería Eléctrica | Informatización en la comunidad | María del Carmen Hernández Caruz | carmen@uclv.edu.cu |
| 8 | Ingeniería Eléctrica | Ahorro de energía en la UCLV | Zaid García Sánchez | zaid@uclv.edu.cu |
| 9 | Mecánica | Trabajo vocacional y motivación acerca de la agroindustria de la caña de azúcar y su impacto ambiental. | Pedro Pablo Hidalgo Reina | |
| 10 | Ciencias Agropecuarias | Empleo de fuentes alternativas de energía para las condiciones de los pequeños y medianos productores. | Andrés Caballero González | andrescg@agronet.uclv.edu.cu |
| 11 | Ciencias Agropecuarias | Interacción del Dpto de Mecanización de la Producción Agropecuaria de la UCLV con la empresa cultivos varios del Yabú. | Carlos Martínez Hernández | carlosmh@uclv.edu.cu |



Anexos

| | | | | |
|----|--|---|---------------------------------------|--|
| 12 | Ciencias Agropecuarias | Empleo de las nuevas técnicas de informatización. | Carlos Pereira Martín | carlosap@agronet.uclv.edu.cu |
| 13 | Ciencias Agropecuarias | Proyecto de orientación sobre el cuidado y tenencia de animales | Miguel Hernández Barreto | miguelhb@uclv.edu.cu |
| 14 | Ciencias Agropecuarias | Atención a animales afectivos en comunidades vecinas de la Universidad | Primitivo Carballo García | |
| 15 | Ciencias Agropecuarias | Desarrollo de prácticas participativas con productores agrícolas de la Comunidad de Manacas con vista a incrementar sus conocimientos sobre la agricultura sostenible | René Rojas Castro | renerc@uclv.edu.cu |
| 16 | Ciencias Agropecuarias | Evaluación integral del sistema de producción en organopónicos de varias localidades de Villa Clara. | Ing. Nayivis del Sol Rodríguez | nayivissr@uclv.edu.cu |
| 17 | Ciencias Agropecuarias | El desarrollo de la mecanización agrícola y su impacto en la sociedad | Dr. C Manuel Acevedo Pérez | manuelcp@uclv.edu.cu |
| 18 | Ciencias Agropecuarias | El empleo de plantas medicinales en las comunidades aledañas a la Universidad Central. | Flabio del Toro Martínez | flabiotm@uclv.edu.cu |
| 19 | Construcciones | Grupo de expresión creadora Proyecto Patricia | José Aguilera Tamayo | aguilera@uclv.edu.cu |
| 20 | Construcciones | Orientación vocacional a estudiantes de Preuniversitario | Armando J Velázquez Rangel. | |
| 21 | Construcciones | “Por una ciudad más amistosa con la rehabilitación de sus Ríos”. | Dra. Arq. Gloria Esther Artze Delgado | gloria@fc.uclv.edu.cu |
| 22 | Química Farmacia | - “ Club de amantes de las Plantas medicinales” | Maité Rodríguez Díaz | maiterd@uclv.edu.cu |
| 23 | Química Farmacia | - Química y Sociedad. | Aliuska Morales Helguera | aliuska@uclv.edu.cu |
| 24 | Química Farmacia | - ECOCORAZÓN | Xiomara Cabrer Bermúdez | qfx@uclv.edu.cu |
| 25 | Instituto Virtual de Medio Ambiente (IVMA) | Perfeccionamiento de la formación y educación ambiental en la Comunidad universitaria y otros núcleos poblacionales. | Xiomara Cabrer Bermúdez | qfx@uclv.edu.cu |

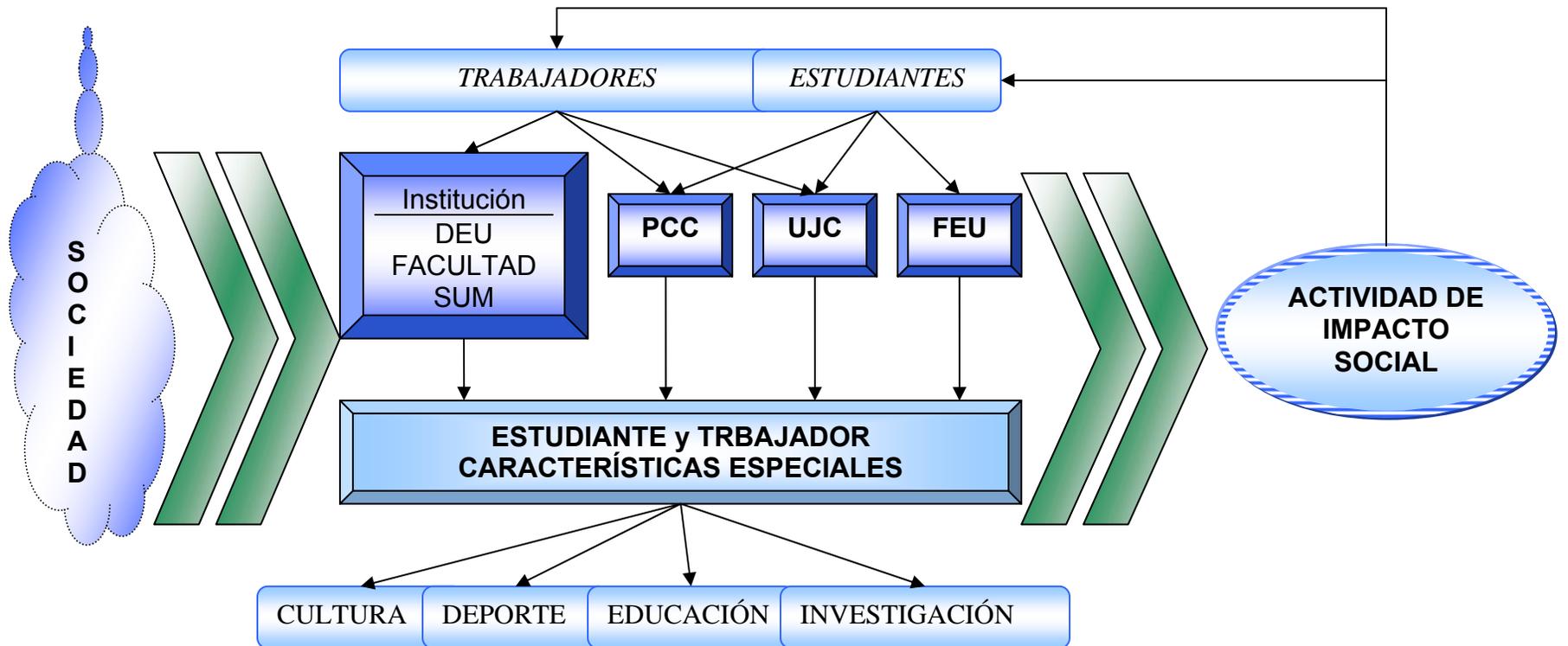


Anexos

| | | | | |
|----|-------------------|---|---------------------------|--------------------------------|
| 26 | Psicología | Razones para una esperanza | Annia Vizcaíno | annia@sociales.uclv.edu.cu |
| 27 | IBP | Estudio sobre percepción pública con relación a las plantas transgénicas | José M. Machado Rodríguez | |
| 28 | Ciencias Sociales | Crecer en gobernabilidad | Dr. Joaquín Alonso | joaquin@sociales.uclv.edu.cu |
| 29 | Ciencias Sociales | Formación de gestores comunitarios | Dr. Ramón Rivero Pino | rrp@sociales.uclv.edu.cu |
| 30 | Ciencias Sociales | Papel de los actores sociales en los procesos de desarrollo a nivel local: potencialidades y limitaciones de los gobiernos municipales para el desarrollo | Msc. Dagoberto Figueras. | dagoberto@sociales.uclv.edu.cu |
| 31 | Ciencias Sociales | Fortalecimiento de la respuesta nacional multisectorial para la prevención y atención del VIH SIDA en Cuba | Dra. Daylanis Figueroa | daylanis@sociales.uclv.edu.cu |
| 32 | Humanidades | La promoción de la lectura en la enseñanza primaria. Vínculos con la asignatura Lengua Española | Dra. Gema Mestre | gemam@uclv.edu.cu |

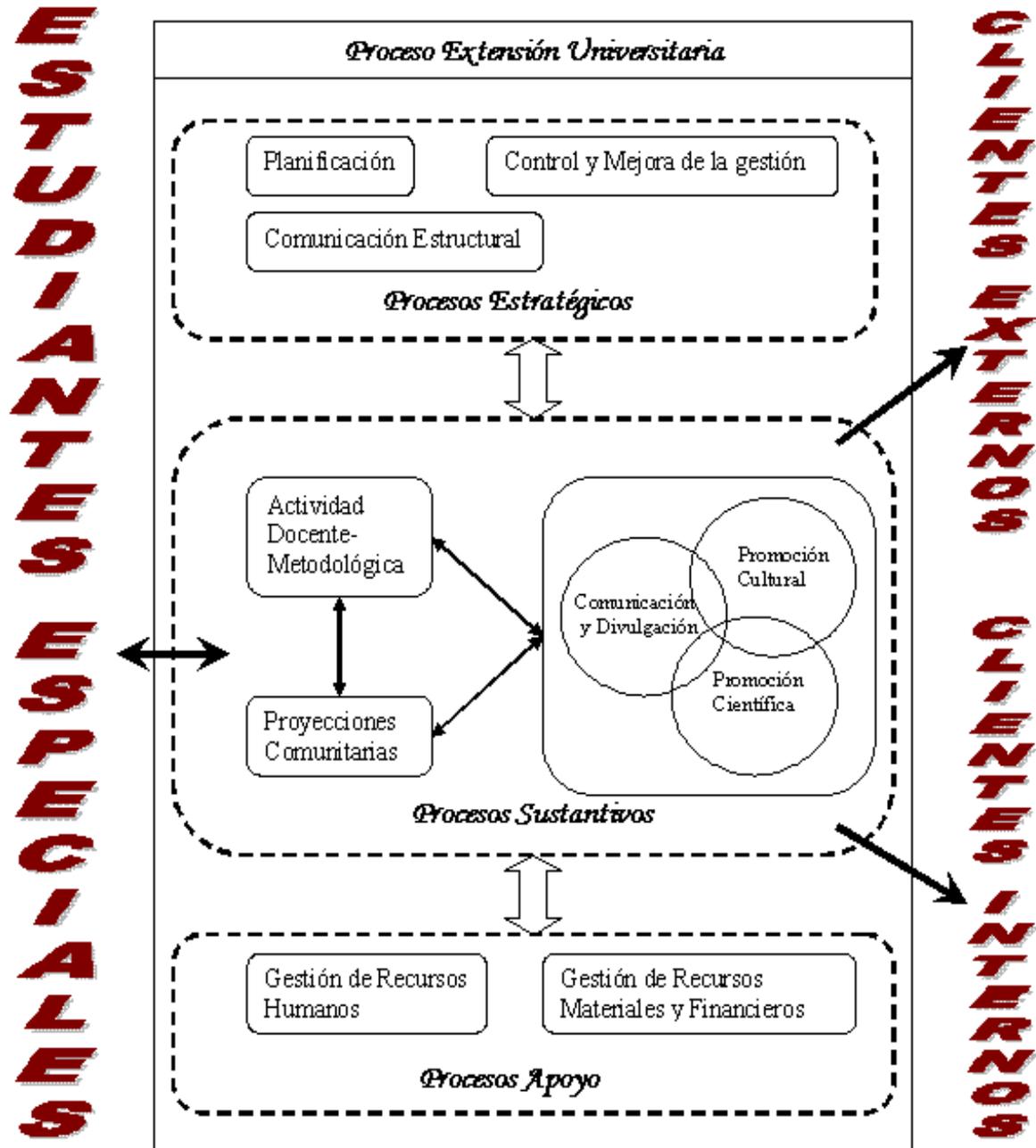


Anexo 12. Esquema de relación entre los actores relacionados con el producto final del proceso de Extensión Universitaria en una universidad cubana. Fuente: Elaboración Propia.





Anexo 10. Mapa de procesos de Extensión Universitaria. Fuente: Elaboración Propia.





Anexo 13. Ficha del Subproceso de Comunicación y Divulgación. Fuente: Elaboración Propia.

EXTENSION UNIVERSITARIA SUBPROCESO: Comunicación y Divulgación.

| | | | |
|---|---|--|--|
| SUBPROCESO: Comunicación y Divulgación | | RESPONSABLE: Maira Arias | |
| MISION: Divulgar y promover el que hacer de la vida universitaria, a través de los medios que dispone, hacia dentro y hacia fuera contribuyendo a la consolidación de la imagen e identidad de la universidad, con la participación de estudiantes y profesores de las carreras que por su esencia ejercen una influencia significativa. | | DOCUMENTACION Políticas de Comunicación Consideraciones sobre el perfil Editorial Notas de Información | |
| Alcance | Empieza: Orientaciones para la divulgación Incluye: Organización y Distribución de la información Continúa: Divulgación de la Información Termina: Retroalimentación | | |
| Especificaciones del proceso | ENTRADAS | PROVEEDORES | REQUISITOS |
| | Recursos Materiales: Papel Información: Desde la estructura, actividades | FEU, UJC, PCC, Sindicato, Instituciones. | Calidad del Papel Suficiencia de Papel Oportunidad en la búsqueda de la información |
| | SALIDAS | CLIENTES | REQUISITOS |
| | Información (Radio Base, Murales, Intranet) | Trabajadores y estudiantes de la universidad Población de Santa Clara | Actualidad de la información Accesibilidad de la información Profesionalidad en el procesamiento y divulgación de la información Agilidad en el procesamiento de la información |
| CONTROL DEL PROCESO Alcance de la información Aceptación de la información | | | |
| Indicadores | Fórmula de Cálculo | | Rango de Desempeño Esperado |
| Índice de personas informadas mediante la red | $IPIR = \frac{\text{Cant. acceden a Intranet} (100 - \% \text{ no acceden a la información})}{\text{cant de personas acceso a computuras con red}}$ | | 70-75% |
| Cantidad de personas que reciben información mediante la Radio Base | $IPIRB = (100 \% - \text{porciento } (\%) \text{ delosque no recepciona n la información })$ | | 75-80% |
| Índice Efectivo de Comunicación por Murales | $IECM = \frac{\text{Personas que revisan los murales}}{\text{Total de trabajador es} + \text{Total de estudiante s}}$ | | 70-75% |
| Información Efectiva de Medios | $IEM = \frac{\text{Medios Tota les}}{3}$ | | 70-75% |