

**Temática:** Experiencias metodológicas en el perfeccionamiento de los proyectos extensionistas universitarios y su papel transformador en la comunidad.

**Título : Gestión de los proyectos extensionistas en el fortalecimiento de la cultura organizacional universitaria.**

*Title: Management of extension projects in the strengthening of the university organizational culture.*

**Yadislay Orphee Faure <sup>1\*</sup>, Rosilet Obret Orphee <sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Universidad de Guantánamo. Avenida Che Guevara. Km 1/2. Carretera a Jamaica, Guantánamo, Cuba. CP: 95100. [yorphee27@gmail.com](mailto:yorphee27@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidad de Guantánamo. Avenida Che Guevara. Km 1/2. Carretera a Jamaica, Guantánamo, Cuba. CP: 95100. [rosileo@cug.co.cu](mailto:rosileo@cug.co.cu)

\* Yadislay Orphee Faure: [yorphee27@gmail.com](mailto:yorphee27@gmail.com)

---

**Resumen**

El presente trabajo forma parte de una investigación doctoral en curso, que tiene como propósito la elaboración de un procedimiento, sustentado en un modelo de gestión de proyectos extensionistas que contribuya a favorecer la cultura organizacional universitaria. La investigación se desarrollará desde un enfoque dialéctico a partir del análisis y estudio mediante la combinación de métodos, técnicas y procedimientos del nivel teórico y empírico; los que facilitarán el estudio de las principales definiciones, conceptos y concepciones sobre los proyectos extensionistas, cultura organizacional y extensión universitaria. Con el desarrollo de la investigación se podrá evidenciar un aporte social reflejado en la contribución a una nueva forma de gestión organizacional universitaria de los proyectos con un enfoque extensionista.

**Palabras clave:** proyectos extensionistas, cultura organizacional, extensión universitaria

**Abstract**

*The present work is part of an ongoing doctoral research, whose purpose is the elaboration of a procedure, supported by a management model of extension projects that contributes to favor the university organizational culture. The research will be developed from a dialectical approach based on analysis and study through the combination of methods, techniques and procedures of the theoretical and empirical level; those that will facilitate the study of the main definitions, concepts and conceptions about extension projects, organizational culture and university extension. With the development of the research, it will be possible to demonstrate a social contribution reflected in the contribution to a new form of university organizational management of projects with an extension approach.*

**Keywords:** *extension projects, organizational culture, university extension*

---

**Introducción**

La Educación Superior Cubana constantemente enfrenta nuevas metas y desafíos; uno de ellos está en identificar los ejes críticos a priorizar en función de las políticas, estrategias y programas nacionales (Programa Nacional de Extensión Universitaria, Modelo de Desarrollo Económico y Social, Lineamientos de Política Económica y Social, Conferencia Regional de Educación Superior 2018 de Córdoba, Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y muy recientemente la nueva Constitución de la República) para establecer cómo se desagregan y cómo se irradian en los criterios de gestión de las universidades. Las universidades tienen el privilegio por su esencia de ser una casa de altos estudios, por su encargo social pueden dar una mirada integral a su contexto y a su capacidad de crecimiento, transformación y socialización de sus resultados. No puede haber una cultura de la calidad en la educación superior si no hay una cultura de la vinculación con la sociedad, donde la formación, investigación y extensión son parte intrínseca e indisoluble del proceso de enseñanza-aprendizaje.

De los tres procesos sustantivos de la enseñanza superior, la Extensión Universitaria es la que permite mayor vínculo con la comunidad, interactuando con ella en una dinámica y simbiótica relación donde ambas se benefician y desarrollan. Este proceso debe estar estrechamente relacionado con la docencia y la investigación para promover adecuadamente cultura en su más amplia acepción, en la cual se incluyen los saberes adquiridos en el desarrollo histórico de la

humanidad desde los más simples a los más complejos. El Programa Nacional de Extensión Universitaria para la Educación Superior cubana, tiene la intención de convertirse en una herramienta eficaz para la gestión del proceso extensionista en las universidades, desde las condiciones y realidades específicas sobre las que actúan, en particular hoy con su presencia en los municipios.

La Extensión Universitaria, la cultura organizacional y los proyectos extensionistas son temas controversiales y debatibles para múltiples autores, y en la actualidad se enfrenta a muchos desafíos, diversas son las definiciones abordadas de diferentes maneras según el contexto de aplicación. Cuando se aborda la terminología de extensión universitaria, cultura organizacional y proyectos extensionistas varios son los conocedores y diestros en el tema.

(Alarcón, 1994:36) la extensión universitaria puede considerarse como “una función rectora en el vínculo entre universidad y sociedad, al ser el elemento integrador y dinamizador que facilita el flujo cultural continuo entre la universidad y la sociedad en el que las enriquece mutuamente”. Otro investigador que ha abordado el tema de la extensión, pero desde el punto de vista de su gestión es Santos (2001) para el cual “la extensión universitaria es una función compuesta por diversas actividades de diferente naturaleza que mantienen su unidad, no en la similitud de sus procesos, sino en su objetivo: contribuir al vínculo de la universidad con su entorno, a través de una correlación de doble vía”. (González, 2004) lo define como “...proceso que tiene como propósito promover la cultura en la comunidad intrauniversitaria y extrauniversitaria, para contribuir a su desarrollo cultural”. Otro investigador que ha abordado el tema de la extensión, pero desde el punto de vista de su gestión es Santos (2001) para el cual “la extensión universitaria es una función compuesta por diversas actividades de diferente naturaleza que mantienen su unidad, no en la similitud de sus procesos, sino en su objetivo: contribuir al vínculo de la universidad con su entorno, a través de una correlación de doble vía”. (González, 2004) lo define como “...proceso que tiene como propósito promover la cultura en la comunidad intrauniversitaria y extrauniversitaria, para contribuir a su desarrollo cultural”. Sin embargo, no es hasta sus estudios posteriores conjuntos con González Fernández Larrea (1999-2000) que llega a una concepción más esencial de extensión universitaria al definirla como: “el proceso que tiene como propósito promover la cultura en la comunidad intrauniversitaria y extrauniversitaria, para contribuir a su desarrollo cultural. Varios son los autores que trabajan el término de extensión universitaria, pero coincidimos con Alarcón cuando define la extensión universitaria como función rectora en el vínculo entre universidad y sociedad, y con González González al señalar que el cumplimiento del encargo social no

corresponde a una función específica de la universidad, sino a la institución en su conjunto, en su interrelación e integración de la docencia-investigación-extensión.

La cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas se deben conducir en la misma. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver que la conducta de las personas cambia en el momento en que traspasa las puertas de la institución. La misma ha obtenido gran importancia en el interior de las organizaciones; debido a que este enfoque logra ser un marco de referencia para comprender el comportamiento de los individuos como constructo social al interior de las organizaciones (Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuván, & Rozo, 2018).

Una definición de cultura organizacional sería el "conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la organización y a la vez es una presentación de cara al exterior de la imagen de la institución". (Gross M., 2007) (Citado por Segredo, García, León, Perdomo, 2017). La cultura organizacional es intangible en sus fundamentos, dicho de otro modo, las creencias, valores, normas, marcos de referencia no son palpables, solo se logra evidenciar su influencia dentro de la organización a través de sus miembros, determinando de este modo, que la cultura influye en el comportamiento de los integrantes de la organización (Montoya, 2014) (citado por Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuván, & Rozo, 2018).

Mercedes Fernández González-Larrea (2014) añade que el proyecto extensionista constituye su unidad más operativa ya que puede dar solución a problemas específicos con una asignación mínima de recursos, y Marisol Pérez Campaña (2016) destaca su necesaria correspondencia con el perfil del profesional y las políticas universitarias para el desarrollo de la ciencia y otras dimensiones de la cultura, que moviliza a los participantes y beneficiarios del mismo, que pasan de objetos de la transformación a sujetos y promotores de esta.

El Programa Nacional de Extensión Universitaria define proyectos extensionistas como eje articulador de la gestión de la extensión universitaria y elemento clave para dinamizarla y promover las transformaciones que se requieren en este proceso. Constituye una unidad más operativa dentro del proceso de planeación del trabajo sociocultural universitario, pues ofrece tratamiento a situaciones y problemas específicos. Es una unidad mínima de asignación de recursos, que a través de un conjunto concreto de actividades, acciones y tareas pretende modificar o transformar una parcela de la realidad sociocultural disminuyendo o eliminando un déficit o solucionando un problema. Los proyectos extensionistas siempre serán considerados un componente esencial de la formación de los profesionales, tomando en cuenta que expresan la relación universidad-sociedad

desde la lógica del desarrollo socio profesional y local (Izaguirre, 2018) (Citado por Izaguirre, Figueredo, & Ortiz, 2022)

El estudio de las diferentes bibliografías permitió identificar insuficiencias en la gestión de la cultura organizacional universitaria para el diseño de los proyectos extensionistas en la Universidad de Guantánamo. La necesidad de potenciar desde los proyectos de extensión universitaria acciones dirigidas al desarrollo y fortalecimiento de la cultura organizacional universitaria, en correspondencia con los avances de la ciencia, la técnica, el arte y el deporte, constituye una alternativa viable para la educación permanente de la comunidad intra y extra universitaria.

### **Materiales y métodos o Metodología computacional**

La investigación se desarrollará desde un enfoque dialéctico a partir del análisis y estudio de la combinación de métodos, técnicas y procedimientos del nivel teórico y empírico.

**Análisis-síntesis e Inducción-Deducción:** coexisten para la determinación del problema, el estudio de las fuentes consultadas, con el fin de sistematizar los fundamentos teórico-metodológicos acerca del objeto y el campo de acción de la investigación; de igual manera, para la elaboración del diseño del modelo teórico y el procedimiento, así como, de la valoración de su pertinencia y factibilidad en la práctica.

**Histórico Lógico:** permitirá caracterizar el objeto de estudio y el campo de acción de la investigación.

**Sistémico Estructural Funcional y Modelación:** se empleará en la determinación de los subsistemas y componentes del modelo teórico, sus funciones e interrelación; de igual modo, en el diseño estructural y funcional del procedimiento que permite su concreción en la práctica.

**Observación:** permitirá entender a profundidad el trabajo de los proyectos extensionistas, la gestión de la cultura organizacional universitaria, fue necesario observar las acciones y actividades realizadas por los proyectos para determinar como funcionan y como favorecen la cultura organizacional de la universidad.

**Entrevista:** se utilizará en el análisis inicial de la investigación para obtener criterios valorativos acerca de la extensión universitaria, los proyectos de extensión y la cultura organizacional.

**Revisión de Documentos:** permitirá la recogida de información relacionada con el problema de investigación, tales como: Política Educacional Cubana, Programa Nacional de Extensión Universitaria, Estrategia de Desarrollo Cultural, Informes del Trabajo de los Proyectos, Modelo de Desarrollo Económico y Social, Lineamientos de Política Económica y Social, Conferencia Regional de Educación Superior 2018 de Córdoba, Agenda 2030 y Los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Constitución de la República.

## **Resultados y discusión**

Los resultados esperados de la investigación con respecto a la contribución a la teoría se verán reflejados desde el modelo de gestión de proyectos extensionistas en función de favorecer la cultura organizacional universitaria. De igual manera, la investigación contribuirá a la capacitación de la comunidad universitaria y extrauniversitaria para garantizar un clima favorable en la gestión de la Extensión Universitaria. Con el desarrollo de la misma se podrá observar un aporte práctico reflejado en la disponibilidad del procedimiento, para el perfeccionamiento de los proyectos extensionistas, con eficiencia y pertinencia. El aporte social se reflejará en la contribución a una nueva forma de gestión organizacional universitaria de los proyectos con un enfoque extensionista; que se traduce en eficiencia profesional una de las principales directrices llevadas a cabo en los tiempos actuales. Con la puesta en práctica del modelo de gestión de proyectos extensionistas en función de favorecer la cultura organizacional universitaria, se perfecciona el trabajo sociocultural comunitario.

La novedad científica esperada radica en la modelación del trabajo de los proyectos extensionistas, a partir de considerar su pertinencia, pues constituirá una herramienta novedosa y fiable desde el punto de vista práctico y metodológico para la gestión de los proyectos extensionistas en el fortalecimiento de la cultura organizacional universitaria.

La elaboración de un procedimiento, sustentado en un modelo de gestión de proyectos extensionistas que contribuya a favorecer la cultura organizacional universitaria es el objetivo trazado para la investigación.

La población valorada en la investigación la conforman los líderes de proyectos extensionistas, asesores y representantes de extensión universitaria de las 7 facultades de la universidad y centros universitarios municipales y especialistas de la dirección de extensión. La muestra seleccionada obedece a un criterio de intencionalidad, la cual está representada por los 24 jefes de proyectos extensionistas y cuadros de la Universidad de Guantánamo. Mientras que la muestra para el estudio de caso la constituyen los asesores de extensión, jefes de proyectos y los directores de los centros universitarios municipales de la provincia Guantánamo.

## **Conclusiones**

Para una mejor comprensión del objeto de investigación se realizó un estudio de varias bibliografías donde se analizan las definiciones sobre la categoría extensión universitaria, cultura organizacional y proyectos extensionistas. A pesar de existir una amplia documentación sobre las categorías antes mencionadas subsisten limitaciones sobre las mismas. La investigación que se presenta busca fortalecer la gestión de los proyectos extensionistas como forma organizativa para promover normas, valores, creencias, costumbres, modos de actuación que son compartidos por sus miembros, que a su vez fortalecerá la cultura organizacional universitaria.

## **Agradecimientos**

Se agradece la colaboración de todas las instituciones y personas que contribuyen con el desarrollo de la investigación:

- Universidad de Guantánamo.
- Programa Doctoral Gestión Organizacional adscrito al Centro de Estudios de Gestión Organizacional de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín.
- Dirección de Extensión Universitaria de la Universidad de Guantánamo.
- Miembros de los proyectos extensionistas de la Universidad de Guantánamo.
- Proyecto Con Mochila al Hombro de la Universidad de Guantánamo.

## **Referencias**

- Palma-Carrillo S., (2000). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. Revista de Investigación en Psicología, Vol.3 No.1, Julio 2000.Lima. Perú.
- González-Fernández-Larrea, M.; & González-González, G, R. (2002). Un modelo de gestión de la extensión universitaria para la universidad de Pinar del Río. Tesis Doctoral. Universidad de Pinar del Rio.
- Ministerio de Educación Superior. (2003). Programa Nacional de Extensión Universitaria. La Habana: Autor.

- ❑ Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. (2008). Conferencia Regional de Educación Superior. Cartagena: Autor.
- ❑ Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. (2009). Conferencia Mundial de Educación Superior. Paris: Autor.
- ❑ Partido Comunista de Cuba. (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución: VI Congreso del PCC. La Habana: Autor.
- ❑ Cedeño-Ferrín J., (2012). Tendencias del proceso de gestión de la Extensión Universitaria y su impacto cultural. Revista Humanidades Médicas 2012; 12(3): 499-514.
- ❑ Alvarado, Ó., & Monroy, R. (2013). Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores. Cuadernos de administración, 26(47).
- ❑ Vertel, A., Paternina, C., Riaño, H. & Pereira, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. Estudios gerenciales, 29(128), 350-355.
- ❑ Cano-Menoni J, A. (2014). La extensión universitaria en la transformación de la universidad latinoamericana del siglo XXI: disputas y desafíos. Red de Bibliotecas Virtuales de Ciencias Sociales en América Latina y el Caribe. En línea <https://biblioteca-repositorio.clacso.edu.ar/handle/CLACSO/10952>
- ❑ Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2015). Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible Una oportunidad para América Latina y el Caribe. Naciones Unidas: Autor.
- ❑ Segrado-Pérez A, M.; García-Milan, A, J; León-Cabrera, P; & Perdomo-Victoria, I. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. Revista INFODIR. ISSN 1996-3521 (Nº 24) Año 2017. En línea <https://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200>
- ❑ Rivera-Porras D, A.; Carrillo-Sierra S, M.; Forgiony-Santos J, O.; Nuvan-Hurtado I, L. & Rozo-Sánchez A, C (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015 Vol. 39 (Nº 22) Año 2018. En línea: <http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2165/Cultura%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- ❑ Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. (2018). III Conferencia Regional de la Educación Superior. Córdoba: Autor.



- ❑ Aguilera Pupo, E., (2019). La evaluación del impacto de los proyectos extensionistas en la universidad de Holguín. *Didasc@lia: Didáctica Y educación* ISSN 2224-2643, 9(6), 293–302. Recuperado a partir de <https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalía/article/view/846>
- ❑ Zorrilla-Martínez Y.; Pérez-Martínez, A. & Salas-Batista, G. (2019). La gestión sociocultural universitaria para el cambio y la transformación social. Experiencia del Proyecto Socio-comunitario “ALTA juventud que MIRA”. *Maestro y Sociedad*. ISSN 1815-4867, 16(1) 2019. Universidad de Oriente. Cuba.
- ❑ De la Rosa Ruiz, D.; Giménez Armentia, P. & De la Calle Maldonado, C. (2019). Educación para el desarrollo sostenible: el papel de la universidad en la agenda 2030. *Revista Prisma Social*, (25), 179-202. Recuperado en: <https://revistaprismasocial.es/article/wiew/2709>
- ❑ Silva-Arocha, A.; March-Martín, Y. & Selena-Bernal, L. (2021). La gestión integrada de la extensión universitaria para el fortalecimiento del vínculo con la sociedad. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS*, n. 15 (enero 2021). En línea: <https://www.eumed.net/es/revistas/rilcoDS/15-enero21/extension-universitaria-sociedad>.
- ❑ Dirección de Extensión Universitaria. (2021). *Actas de Rendiciones de cuenta de las Proyectos Extensionistas de la Universidad de Guantánamo*. Guantánamo: Autor.
- ❑ Dirección de Extensión Universitaria. (2021). *Expedientes de los Proyectos Extensionistas de la Universidad de Guantánamo*. Guantánamo: Autor.
- ❑ Izaguirre-Remón R., Figueredo-González J., & Ortiz-Bosch M. (2022). Estrategia metodológica para alinear los proyectos extensionistas sociocomunitarios con los programas de desarrollo local. *Opuntia Brava*, 14(2), 377-387. Recuperado a partir de <https://opuntiaabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiaabrava/article/view/1588>