

LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LOS PROYECTOS EXTENSIONISTAS EN LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LOS PROYECTOS EXTENSIONISTAS UNIVERSITARIOS

AUTORES: Eleanne Aguilera Pupo¹

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: eleanne@uho.edu.cu

Fecha de recepción: 22 - 03 - 2018

Fecha de aceptación: 5 - 05 - 2018

RESUMEN

La universidad cubana actual debe formar profesionales que favorezcan la transformación de la sociedad en todas sus esferas. Desde esta perspectiva, la extensión universitaria debe propiciar la promoción de la cultura y su concreción en proyectos donde los jóvenes asuman un papel protagónico. Por ello, este proceso sustantivo integrador debe contextualizarse en cada carrera y año académico, para lo cual resulta decisiva una acertada estrategia educativa por parte del profesor principal. Sin embargo, a veces no queda claro cómo lograr su eficaz gestión. En este sentido, la investigación se centra en cómo evaluar el impacto de los proyectos extensionistas en la universidad de Holguín. De esta manera se propone como objetivo, ofrecer una alternativa para valorar el impacto formativo de los proyectos extensionistas en la universidad de Holguín. Así mismo, la metodología que se utilizó parte de la revisión de documentos orientados por el Ministerio de Educación Superior para el presente curso escolar, el modelo de Donald Kirkpatrick, (2007) para evaluar impactos formativos y los estudios precedentes en la gestión de este subproceso a nivel nacional y territorial. Los resultados poseen nivel de aplicación e impactos en los proyectos que lidera el departamento de extensión universitaria de la universidad de Holguín.

PALABRAS CLAVE: Evaluación del impacto; gestión de proyectos extensionistas; promoción cultural universitaria.

THE EVALUATION OF EXTENSION SERVICE PROJECTS EFFECTS IN HOLGUIN CITY UNIVERSITY

ABSTRACT

Contemporary Cuban Universities are asked to educate professionals able to transform the society in all its fields. From this viewpoint the university extension services should promote general cultural affairs and their application to sociocultural projects where the students play a protagonist role. For this reason this integrated process should be contextualized in each major and academic year. In this way the main instructor should elaborate an adequate

¹Doctora en Ciencias. Profesora Titular de la Universidad de Holguín. Cuba.

strategy. However, it is not sometimes clear how to manage the extension process adequately. In this sense this research is focused on its evaluation phase, and the research problem is formulated: How to evaluate the extension service projects effects in Holguin City University? In this way the objective consists of a methodological alternative to evaluate the formative effect from Holguin City University extension service projects. Also the methodology used departed from the consultation of different documents oriented by the Ministry of Higher Education for this academic course, Donald Kirkpatrick model (2007) to evaluate formative effects, and the precedent studies for managing national and local sub processes. These research results have an application and effect potentiality for the Extension Department projects of Holguin City University.

KEYWORDS: Effect evaluation; Management of extension service projects; Cultural university promotion.

INTRODUCCIÓN

El enfoque integral para la labor educativa y político-ideológica en la universidad cubana es expresión de la importancia que se le concede a la formación de un profesional con una amplia cultura socio-humanista, capaz de responder a las demandas del desarrollo actual del país. La extensión universitaria como proceso sustantivo resulta ser el más integrador ya que también se expresa a través de la docencia y la investigación, fundamentos que lo convierten en eje transversal a partir de las especificidades de cada carrera.

En este sentido, la labor extensionista promueve cultura de acuerdo con las necesidades e intereses de la comunidad interna y externa sobre la cual actúa; lo que genera un sistema de influencias que permite la transformación positiva del entorno hacia nuevos niveles de desarrollo sociocultural.

De acuerdo con el Programa Nacional de Extensión Universitaria vigente desde 2004, el proyecto constituye la forma organizativa más efectiva para alcanzar el logro de su objetivo estratégico. Por ello, como parte de las orientaciones del Ministerio de Educación Superior (MES) para el año en curso se establece como criterio de medida (CM 11) en el área de resultado clave correspondiente (ARC 1) que en el 100 % de las universidades del país el proceso de Extensión Universitaria se organiza por proyectos extensionistas.

Para lo cual se plantean indicadores expresados en % que se mueven desde el sobrecumplimiento hasta el incumplimiento a partir de facilitar la gestión integrada de los procesos formativos en cada departamento docente y carrera, así como del dominio que exprese la comunidad universitaria sobre los resultados más relevantes que se generan en el centro y el reconocimiento de la promoción de la vida cultural y social dentro de la institución y en el territorio.

Estos indicadores favorecen la valoración de resultados. No obstante, resulta necesario proponer otras alternativas que enriquezcan desde lo cualitativo, la evaluación de los avances graduales que alcanza el protagonismo estudiantil. Al respecto, el Dr. Armando Hart (citado por Gil Ramón González, 1996) ha

insistido en que la cultura no se administra ni dirige, sino se orienta y promueve, al referirse a quienes con el deseo de acelerar el desarrollo sociocultural, se plantean metas cuantitativas, obviando que la promoción cultural es como principio, la incorporación y participación voluntaria a partir del desarrollo de intereses y motivaciones.

Con relación a esta idea, en el referido Programa Nacional se plantea que seguir las tendencias actuales de la evaluación en el contexto de la educación superior en Cuba y en el mundo, significa el empleo de indicadores y criterios de calidad asociados a procesos de transformación y de cambio, impuestos por diferentes subsistemas de acreditación de programas y proyectos. En este mismo documento se reconoce que el Sistema de Acreditación en la Extensión Universitaria se podrá conformar a partir de las experiencias que se acumulen a largo plazo y por aproximaciones sucesivas.

De esa forma la evaluación se sustenta actualmente en la Planeación Estratégica de cada institución y sus dependencias, a partir de las variables, indicadores y métodos que establece la Dirección de Extensión Universitaria del Ministerio de Educación Superior. Lo que demuestra que en la gestión integrada de este proceso sustantivo, la etapa de evaluación demanda de un mejor estudio por parte de profesores e investigadores.

En este proceso de valoración actual se encuentran inmersos todos los niveles organizativos de cada carrera. Sin embargo, el profesor principal constituye la figura clave ya que toda la gestión educativa tiene su génesis en la estrategia del año académico. De sus resultados dependerá el proceso de ubicación laboral de los estudiantes.

Esta evaluación que comienza a realizarse desde el primer año, debe tener una adecuada correspondencia con el proceso de formación, con lo que se aspira al culminar la carrera, a solucionar la posible contradicción que se revela entre la necesidad social, el interés individual del estudiante y su preparación como profesional.

Entre las habilidades generales a desarrollar en los jóvenes por parte de los docentes para la implementación efectiva de proyectos extensionistas se incluyen, la comunicativa, la investigativa y la pedagógica.

Con relación a esta afirmación se comparten los referentes compilados por Carriera Martínez, J. (2010) en los que integra posiciones teóricas de diversos autores. En este sentido, en el texto se reconoce a la comunicación como proceso social de significación e intercambios de mensajes, por el que los participantes se influyen y orientan hacia un fin determinado.

Al respecto se plantea que hablar de comunicación sobre todo es contactar con el otro (individuo, grupo, institución, comunidad, etc), de un intercambiar ideas, favorecer el dialogo con un estilo propio. No se trata de decir, sino de impactar y ser impactado, de hacer evidente la intención de persuasión, de fundamentar la acción comunicativa no solo en las razones (datos, informes,

referencias, argumentos) sino también en las emociones (el placer, el gusto, la atracción).

Por otra parte, se considera que la investigación vista desde la lógica común implica la búsqueda de lo nuevo, acercarse a lo desconocido, adquirir conocimientos, la demostración de lo observable, la posibilidad de introducir resultados desde diferentes esferas en los ámbitos institucionales y/o territoriales, donde beneficiarios y públicos diversos constatan las ventajas de ciertas influencias sobre sí mismos.

Desde esta perspectiva es posible vislumbrar el modo de satisfacer expectativas y transformar realidades. El propósito central de toda investigación sociocultural es el cambio, el mejoramiento de la calidad de vida, el desarrollo humano y social en un contexto comunitario, que responde a problemáticas sociales o particulares que apuntan hacia el estudio científico de esa realidad, de manera que se generen soluciones efectivas.

En los proyectos comunitarios e institucionales generalmente prevalece la investigación cualitativa por desarrollarse a través de la búsqueda de explicaciones a comportamientos grupales e individuales, y conllevar al enriquecimiento humano de todos los implicados. La investigación-acción-participativa es la propuesta que usualmente se emplea en las comunidades.

Su acertado empleo en la Educación Popular en Latinoamérica es ejemplo de cuanto se puede hacer a través de esta tendencia pedagógica. La que se constituye en núcleo teórico general para el desarrollo de habilidades didácticas que favorecen la implementación de procesos de enseñanza-aprendizaje en las dinámicas de estos proyectos.

Como proceso permanente que pone atención a la reflexión grupal sobre el propio quehacer educativo, desde la sistematización de la experiencia, la Educación Popular aprovecha los valores añadidos por la práctica misma para construir elaboraciones teóricas, referentes valiosos para diseñar e instrumentar sus procesos formativos. Los que deben garantizar oportunidades múltiples y diferenciadas, desde las necesidades y los retos a enfrentar, con compromiso y cooperación.

Todas estas exigencias demandan en el joven una participación activa y consciente, razón que ha sido contemplada como criterio de medida (CM 4 - ARC 1), aunque tal y como aparece hasta el momento, solo se limita a la satisfacción que ellos expresen con relación a los resultados de la estrategia educativa. En este sentido, la contextualización del modelo de Donald Kirkpatrick, (2007) para evaluar impacto formativo puede significar una importante contribución en la gestión de la promoción cultural.

En consecuencia, el objetivo de la ponencia es ofrecer una alternativa para valorar el impacto formativo de los proyectos extensionistas en la universidad de Holguín. Con este propósito se organizan las ideas fundamentales a partir de la gestión de la calidad de la Educación Superior y sus especificidades en la

labor extensionista, particularizando en estos proyectos y sus posibles impactos durante la formación de profesionales.

DESARROLLO

La gestión de la calidad en la universidad de Holguín aporta desde la planeación estratégica de los procesos sustantivos (Pérez Campaña, M. y otros, 2010) elementos valiosos de carácter metodológico, de manera particular en extensión universitaria, esclarece como proceder en cada subproceso desde la modelación detallada de sus procedimientos.

No obstante, se requiere de la búsqueda y aplicación de fundamentos teóricos que favorezcan el tránsito exitoso desde el diagnóstico hasta la evaluación de los impactos en cada subproceso extensionista.

Al respecto, Gil Ramón González (1996) señala que en el nivel más operativo de la dirección estratégica se requiere de objetivos específicos que para cumplirse necesitan de la planificación de actividades, acciones y tareas que se integran en proyectos de extensión universitaria. Los mismos siempre estarán precedidos del diagnóstico de la realidad, con la identificación de problemas y las tendencias de su desarrollo.

En este sentido, 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.

Ideas que retoma Gil Ramón González (2016) cuando expresa que los profesionales en formación deben vincularse más con la realidad social a través de proyectos extensionistas y tareas de impacto y considera imprescindible encontrar y capacitar a los actores sociales de las comunidades para solucionar los grandes problemas. Se refiere además, a la necesidad de incorporar a los estudiantes, a quienes identifica como la fuerza más revolucionaria de la universidad, si se sienten útiles y valoran la importancia de la tarea.

Sin embargo, aun cuando existe unidad de criterios entre los autores consultados sobre la necesidad de valorar los impactos en este subproceso, se revelan carencias en las orientaciones, que desde lo cualitativo favorezca su gestión integrada. Lo que se evidencia en la práctica educativa universitaria.

Con relación a ello y de acuerdo con la revisión del corte evaluativo de diciembre de 2016, en la Universidad de Holguín luego del proceso de integración aún se trabaja para que cada facultad desarrolle proyectos con acciones conjuntas por años académicos y de manera sostenible, logrando una mayor satisfacción en las comunidades donde actúan. En el actual curso se

contabilizaron 25 proyectos en filiales universitarias y 33 en las facultades, cifra que tiende a decrecer por el rediseño de proyectos cada vez más integradores o por la conclusión de sus acciones.

En este informe se reconoce la participación de 1 547 estudiantes, jóvenes que asisten en calidad de promotores de salud y calidad de vida, promoción para la lectura y animación cultural; actividades donde intercambian con los jóvenes de las comunidades sobre sus problemáticas, a través de charlas educativas.

En la valoración de estos resultados, a partir de las orientaciones actuales del Ministerio de Educación Superior (MES) se utilizó como criterios de medida:

- Bien: Participan el 90 % de los estudiantes y se implican de manera sistemática los agentes implicados.
- Regular: Participan el 80 % de los estudiantes y no implican de manera sistemática los agentes implicados.
- Mal: Participan menos del 50 % de los estudiantes y no se implican de manera sistemática los agentes implicados.

Para ganar en claridad, entre las fortalezas identificadas se incluyó que:

- En cada facultad se gestionan proyectos extensionistas por años que responden al perfil del profesional.
- Se cuenta con una estrategia y se trabaja en el perfeccionamiento de sus orientaciones metodológicas.
- Cada proyecto extensionista cuenta con un expediente que formaliza su inscripción.
- Motivación por participar de estudiantes y trabajadores.
- Existencia de un plan de actividades que incluye la socialización de resultados a través de eventos.
- Nivel alto de satisfacción en las comunidades y evidencias en su transformación.
- Reconocimiento de las organizaciones sociales (FMC, CDR, MINSAP) y consejos populares por la realización de las actividades comunitarias.

En este mismo análisis, se reconocieron debilidades relacionadas solo con inestabilidad del transporte en proyectos que necesiten este servicio y en la integración de las cátedras honoríficas de dos Sedes.

Estas valoraciones permiten tener una idea aproximada de la incorporación de los estudiantes y otros protagonistas en el cronograma establecido, no obstante se requiere de indicadores que favorezcan una evaluación más precisa sobre las transformaciones logradas en las diferentes esferas donde la comunidad universitaria incide, y en el mismo proceso, cómo repercute en el desarrollo profesional y personal de sus participantes.

En este sentido, la contextualización oportuna del modelo de Donald Kirkpatrick (2007) puede significar una valoración más efectiva tanto desde lo cuantitativo como desde lo cualitativo. En la Universidad de Holguín se tienen experiencias en la aplicación de estos sustentos teóricos como parte de un Proyecto Ramal dirigido por el Centro de Referencia para la Educación de Avanzada (CREA) en una investigación desarrollada en cinco universidades del país (Aguilera Pupo, E. 2013).

Debe precisarse que este modelo se estructura en cuatro niveles de evaluación (etapas), donde los tres primeros se centran en la persona, mientras que el último se orienta hacia los cambios organizacionales y del entorno. Resulta necesario aclarar que la valoración de cada etapa deberá ser contextualizada a partir de los objetivos del proyecto extensionista, su duración y su alcance territorial.

En la presente investigación se asumen de la manera que sigue:

Nivel de Reacción: se debe concentrar en medir la satisfacción de los sujetos que transitan por una experiencia formativa, se buscará determinar en qué medida valoran los participantes aspectos relacionados con temas especializados o de asignaturas que sustenta el proyecto extensionista. Entre los elementos más explorados se encuentran la pertinencia de los contenidos desarrollados en el programa, el diseño de actividades, el desempeño del formador, así como los recursos disponibles.

Para los fines propuestos se recomienda que en esta etapa la valoración del nivel de satisfacción de sus participantes se realice utilizando las encuestas y el cuestionario de percepción de comunicación.

Nivel de Aprendizaje: se orientará hacia la evaluación de la adquisición de conocimientos, el perfeccionamiento de las habilidades y el desarrollo de valores.

Tiene el propósito de valorar el grado en que los participantes de la experiencia han logrado los objetivos de aprendizaje propuestos en la acción formativa. Las evaluaciones se realizan con el propósito de mejorar el diseño y el desarrollo de las actividades ya que no se trata solo de aprendizajes de contenidos, sino de cambios actitudinales y comportamentales.

En este caso es necesario precisar que todo proyecto extensionista responde a determinado perfil o modelo profesional y se materializa en un currículo conformado por disciplinas que se integran y tienen salidas desde lo académico, lo laboral y lo investigativo. De ahí que la evaluación del proyecto extensionista ofrece la posibilidad de valorar el proceso de formación en su integridad y en este mismo sentido, su validación.

Nivel de Desempeño: permitirá determinar la medida en que los participantes han transferido a su desempeño los conocimientos, habilidades y valores adquiridos en una actividad formativa como consecuencia de haberse implicado

en un proyecto extensionista o tarea de impacto. Lo que se traduce en un cambio en el comportamiento del participante, identificando aquellas variables que pudiesen afectar el resultado previsto.

En este caso, será preciso identificar las habilidades que se requieren a partir de los objetivos del proyecto extensionista (esferas) y como valorar sus expresiones en el desempeño de los participantes. Por ejemplo, en los proyectos extensionistas socioculturales y comunitarios se deberá tener en cuenta las habilidades anteriormente argumentadas (comunicativa, investigativa y la pedagógica).

Nivel de Impacto: determinará en qué medida las acciones formativas (programas de asignaturas, cursos especiales, temáticas extensionistas) generan transformaciones a partir de favorecer desempeños eficaces que aportan valores, en tanto tributan al logro de resultados en los proyectos extensionistas implementados. Evaluar los efectos de la capacitación sobre los resultados organizacionales y en el entorno viene a ser la esencia de este nivel de evaluación, destinado a la evaluación de impacto propiamente dicho.

Los proyectos extensionistas que se implementen en las comunidades deben caracterizarse por tener sus intencionalidades definidas a favor del desarrollo cultural, sus entornos diagnosticados y diagnosticables desde las necesidades y potencialidades. Primar en ellos un carácter eminentemente endógeno, que reconozca el protagonismo de sus beneficiarios quienes utilicen fortalezas y oportunidades en función de resolver carencias y amenazas, movilizandolos sus saberes y recursos como vías para lograr sustentabilidad.

Además, debe predominar la presencia motivada y activa de todos los involucrados, desde el reconocimiento a la diversidad de roles y funciones, así como de las formas de cultura tradicionalmente autóctonas como recursos metodológicos para el logro de objetivos orientados al desarrollo social y humano, sin desconocer el valor de las formas globales de la cultura, que al interactuar pueden enriquecer a sus participantes.

De manera particular, en los proyectos “Luz Nocturna” y “La Yabita” que se gestionan por el Departamento de Extensión Universitaria en diferentes Consejos Populares del territorio, conjuntamente con los líderes comunitarios, se sugiere trabajar las diversas temáticas utilizando como forma de organización fundamental el taller, y para valorar las transformaciones se han propuesto tres planos a tener en cuenta: el personal, el familiar y el comunitario. Para lo cual se utilizan indicadores, tales como:

- elevación del nivel cultural,
- consolidación de los hábitos de lectura,
- identidad local, regional, nacional,
- permanencia de escolares en instituciones educacionales,
- establecimiento de relaciones sociales favorables,

- promoción de estilo de vida saludable,
- convivencia familiar armónica,
- concepción del trabajo como medio para satisfacer necesidades personales y colectivas,
- acciones comunitarias para solucionar problemáticas ambientales y sociales.

En la valoración de las transformaciones de los participantes de la comunidad universitaria en estas experiencias se puede tener en cuenta como indicadores los relacionados con el desempeño personal de cada estudiante, cómo se evidencia este en la integración del grupo, que efectos genera el grupo en el año, el año en la carrera y finalmente que aporta a la facultad.

De acuerdo con los fines de la presente investigación, se propone una alternativa para valorar los impactos formativos en la gestión de los proyectos extensionistas. Para ello debe tenerse en cuenta:

SENSIBILIZACIÓN: se realizará un diagnóstico del nivel de dominio que se tiene en cada carrera sobre la temática, fundamentalmente con los profesores principales de años y profesores guías para delimitar sus implicaciones en la generación de proyectos extensionistas como parte de la estrategia educativa de cada carrera.

Para ello, se facilitará bibliografía sobre evaluación de impacto, particularizando en el modelo de Kirkpatrick, se realizarán intercambios y se esclarecerán sus conceptos fundamentales e implicaciones. Es fundamental en esta etapa despertar la motivación y concientizar sobre el papel de la vida universitaria desde la facultad en la gestión de la extensión universitaria, como proceso que eleva el compromiso social de los estudiantes a través de su desempeño académico, laboral e investigativo.

ELABORACIÓN DE PROYECTO: Se asume el modelo establecido para estos fines (diseño), se elaboran los indicadores para evaluar los posibles impactos de acuerdo con la etapa del modelo descrito anteriormente y sus escalas evaluativas (a partir de las transformaciones a lograr en la comunidad universitaria y/o contexto social, después de su implementación).

IMPLEMENTACIÓN: los profesores designados orientan, actualizan y valoran la correspondencia de los resultados en cada etapa de evaluación de impactos de acuerdo con los objetivos planteados y en correspondencia con la planificación anual de extensión universitaria.

VALORACIÓN DE IMPACTO: Elaboración de informe a partir de los indicadores y las escalas establecidas, se demuestran los resultados alcanzados (diferentes esferas) y sus evidencias a través de fotos, reconocimientos, certificados, datos estadísticos, testimonios de los participantes. En este proceso deben tener implicación todos los participantes bajo la dirección de los profesores, lo que se

constituye en fortaleza para la estrategia educativa del grupo, el año, la carrera y la facultad.

ETAPA DE VALIDACIÓN: el jefe del proyecto, los profesores de la carrera y sus estudiantes evalúan y argumentan la aplicación de la experiencia en ese año, en otros años, en otras carreras; así como también su continuidad, con o sin ajustes.

La alternativa propuesta es el resultado de varios años de experiencia en la investigación del tema, de la aplicación de métodos teóricos y empíricos que favorecen la constatación de sus resultados. No obstante, constituye una aproximación que debe ser enriquecida en la práctica educativa de cada carrera, año académico y grupo de clase, resultando imprescindible la creación de espacios de discusión, intercambio y retroalimentación entre estudiantes y profesores.

CONCLUSIONES

La alternativa que se presenta y argumenta puede favorecer la valoración de resultados de los proyectos extensionistas que se implementan en la Universidad de Holguín, como la forma organizativa más efectiva para promover cultura y favorecer el papel protagónico de los jóvenes en las transformaciones que demanda la sociedad cubana actual.

Es posible su implementación contextualizada en los diferentes modelos profesionales, y garantiza la integración de la docencia y la investigación desde la gestión de la extensión universitaria, educando y formando valores desde la clase. Para lo que se requiere de procesos de superación permanente por parte de los docentes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilera, P. E (2013). Evaluación del impacto del Trabajo Metodológico en la formación del estudiante en cinco universidades cubanas y sus aplicaciones. ISBN 978-959-261-409-3, auspiciado por la REDEES, editado por Instituto Superior Politécnico José Antonio Echavarría. C. Habana.

Carriera Martínez, J. (2010) La gestión de proyectos socioculturales. Una aproximación a sus dimensiones. Selección de Lecturas. Centro Nacional de Superación para la Cultura. Colección Punto de Partida. C. Habana.

Dirección de Extensión Universitaria del Ministerio de Educación Superior (2004). Programa Nacional de Extensión Universitaria.

Fernández, GL. M (2014). Retos de la gestión de la labor extensionista en las universidades. Conferencia VI Taller Nacional de Extensión Universitaria. C. Habana.

González, R. G (2016). Entrevista concedida por el Viceministro de Educación Superior al Periódico Trabajadores, 15 febrero, pág 7.

González, R. G (1996). Un modelo de extensión universitaria para la Educación Superior Cubana. Su aplicación en la Cultura Física y el Deporte. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas), Instituto Superior de

Cultura Física “Manuel Fajardo”, Ciudad Habana, Cuba. Disponible en: <http://catedragc.mes.edu.cu/repositorios/>.

Kirkpatrick, D. (2007): “Evaluación de acciones formativas”. Editorial Gestión 2000. España.

Ministerio de Educación Superior (2015). Objetivos de trabajo de la organización para 2016.

Pérez, C. M. y otros, (2010). Gestión de la calidad en la Universidad de Holguín. La planeación estratégica de los procesos sustantivos.

Pérez, C. M (2016). La Extensión Universitaria en el contexto de la gestión integrada y por procesos. Conferencia VII Taller de Extensión universitaria de la región Centro-Oriente, Holguín.

