



# Buenas prácticas en la planificación institucional de la Tercera Misión, experiencias del proyecto IMPALA



*Jean-Baptiste Maillard  
Christophe Terrasse*

**IMPALA**



**Buenas prácticas en la  
planificación institucional de  
la Tercera Misión, experiencias  
del proyecto IMPALA**

*Jean-Baptiste Maillard  
Christophe Terrasse*

ISBN: 978-628-7505-39-1  
e-ISBN: 978-628-7505-40-7

#### Coordinación Fondo Editorial

Michel Vasseur Arboleda

#### Coordinación proceso editorial

Andrea Martínez Sánchez  
Sebastian Cardona Gómez  
Elizabeth Muñoz Cruz

#### Corrección de texto

Johan Flórez Hurtado

#### Corrección sobre prueba

Andrea Martínez Sánchez

#### Diseño y diagramación

Elizabeth Muñoz Cruz

#### Impresión:

DIDICOM SAS

Hecho en Colombia/Manufactured in Colombia



#### Proyecto IMPALA

[www.impalaproject.eu](http://www.impalaproject.eu)



#### Corporación para Investigaciones Biológicas (CIB)

Cra. 72A No. 78B - 141

Tel.: +57(4) 605 1808 ext. 235

[www.cib.org.co/servicios/catalogo-fondo-editorial/](http://www.cib.org.co/servicios/catalogo-fondo-editorial/)

[fondoeditorial@cib.org.co](mailto:fondoeditorial@cib.org.co)

Medellín, Colombia



**Cofinanciado por  
la Unión Europea**

*Esta publicación ha sido financiada por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EA-CEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.*

# Agradecimientos

## EFMD

- Agradecemos a todo el equipo de EFMD y al Departamento de Proyectos Internacionales por su apoyo en la elaboración y gestión de este proyecto IMPALA. En particular, agradecemos a la magíster María Quilez, coordinadora en el Departamento de Proyectos Internacionales de EFMD, por sus traducciones y revisiones durante la mentoría en línea y por sus ideas para la concepción de este libro.

## ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE FACULTADES DE ADMINISTRACIÓN

- Inicialmente, agradecemos a todas las instituciones de educación del país y a las escuelas de administración que colaboraron en el desarrollo de los proyectos y que apropiaron el desarrollo de los procesos de tercera misión que desde el proyecto IMPALA vieron nuevo horizonte en la medición de IMPACTO. Asimismo, a la Junta Directiva de ASCOLFA, por su apoyo, colaboración y por la divulgación que ha desarrollado en las regiones del proyecto, con el finde mejorar nuestras instituciones.

## UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

- Al rector Jhon Jairo Arboleda Céspedes y al vicerrector de Extensión David Hernández por su apoyo y acompañamiento; a Mónica Bustamente, Fabián Arley Peláez, Jhon Fredy Soto y los equipos de trabajo de responsabilidad social y del Centro de Extensión de la Escuela de Microbiología por su apoyo permanente en la ejecución de este proyecto.

## UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA

- Ingeniero Camilo Andrés Jiménez, coordinador Universidad Empresa Estado.
- Ingeniero Edwin Durán, director de Investigación.
- Magíster Liliam Yaneth Santamaria, coordinadora de Arte y Cultura.

- Dr. Luis Alfredo Rojas, director Consultorio Jurídico.
- Magíster Nubia Salguero, coordinadora administrativa de la Unidad de Servicios Psicológicos.

## UNIVERSIDAD DE LA SABANA

- Dra. Catherine Pereira Villa, decana de la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas. Dr. Juan Carlos Camelo Vargas, director general de Proyección Social y Cocreación.

## PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

- Agradecimiento especial a las directivas de la universidad que hicieron posible la realización de este proyecto. A quienes lideran las prácticas, cuyos aportes fueron determinantes para alcanzar los objetivos propuestos.

## UNIVERSIDAD DE CAMAGÜEY

- Altinai Martínez Carreras, directora de Deporte, Cultura y Recreación.
- Dayneris Triana Poll, directora de Comunicación Institucional.
- Eduardo Sierra Gil, director de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- Elio Pérez Ramírez, director de posgrado.
- Héctor Sánchez, jefe del Departamento de Proyectos.
- Jesús Farit Rubio, director de Calidad.
- Julio Madera Quintana, vicerrector primero.
- Pablo Galindo Llanes, vicerrector.
- Rafael Larrua Quevedo, investigador.
- Raúl de Miranda, formación doctoral.
- Santiago Lajes Choy, rector.

## UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS

- Agradecemos a la máxima dirección universitaria, a los diferentes vicerrectorados y direcciones de la UCLV y a los expertos consultados en el análisis de las diferentes tipologías de actividades de tercera misión, por su invaluable contribución.

## UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

- Consejo de Dirección de la UHo, encabezado por su máxima figura, la Dr. Isabel Cristina Torres Torres, rectora.
- Vicerrectoría de Extensión Universitaria de la UHo.
- Vicerrectoría de Investigación y Posgrado de la UHo.
- Vicerrectoría de Gestión Estratégica de la UHo.
- Administrativos encargados de gestionar el proceso de extensión desde la IES.
- Dirección de Ciencia y Técnica de la UHo.
- Dirección de Calidad de la UHo.
- Equipos coordinadores y gestores de proyectos de la UHo.
- Líderes de los proyectos comunitarios.
- Actores locales, promotores de iniciativas de desarrollo endógeno encadenados con la gestión del proyecto.
- A todos los colegas y equipos de trabajo que tan gentilmente nos acogieron en cada una de las actividades realizadas en los países que conforman la familia IMPALA.

## UNIVERSIDAD AGRARIA DE LA HABANA

- MSc. Ailín Sagarzazo González, especialista, Dirección de Internacionalización.
- MSc. Fernando Franco Flores, profesor auxiliar, director de Organización, Planificación y Archivo.
- MSc. Orquidia Haylin Abreu González, profesora asistente, directora del Centro de Estudio para la Gestión del Desarrollo (CEGED).

## UNIVERSIDAD ESPECIALIZADA DE LAS AMÉRICAS

- Prof. Artinelio Hernández, director de CIEPI.
- Dra. Carmen Rodríguez, vicedecana de posgrado.
- Magíster Eric García, vicerrector de Vida Estudiantil.
- Dra. Graciela Ámbulo, directora de INSAFIDE.
- Magíster Graciela Montenegro, directora del CADI.
- Dr. Jay Molino, decano de la Facultad de Biociencias y Salud Pública.
- Magíster Joel Martínez, director de CIAES.
- Dra. Nicolasa Terreros, vicerrectora de Extensión.
- Magíster Nilka Concepción, Vida Estudiantil.

## UNIVERSIDAD DE PANAMÁ

- Dra. Alicia Torres, profesora de la Facultad de Medicina Veterinaria.
- Magíster Andrés Chang, director del Centro Regional de Darién.
- Magíster . Arnold Muñoz, vicerrector Administrativo y su equipo de trabajo.
- Dr. Arturo Coley, profesor de la Facultad de Comunicación Social.
- Dr. Eduardo Flores Castro, rector de la Universidad de Panamá y su equipo de trabajo.
- Ingeniero Eldis Barnes, decano de la Facultad de Ciencias Agropecuarias y su equipo de trabajo.
- Dr. Gilberto Boutin, director ejecutivo de Cooperación Internacional y Asistencia Técnica y su equipo de trabajo.
- Dra. Gladys Correa, profesora del ICASE.
- Magíster Irene De Rodríguez, profesora de Ciencias Naturales, Exactas y Tecnología.
- Magíster Jaime Gutiérrez, vicerrector de Investigación y Posgrado y su equipo de trabajo.
- Magíster José Álvaro, coordinador del Programa de Resocialización de las Privadas de Libertad del Cefere y su equipo de trabajo.
- Dr. José Emilio Moreno, vicerrector académico y su equipo de trabajo.
- Magíster José Luis Solis, director general de Centros Regionales Universitarios, Extensiones Universitarias y Anexos.
- Magíster Kayra Sánchez, profesora del Centro Regional Universitario de San Miguelito.
- Dr. Luis Acosta, director del Centro Regional Universitario de San Miguelito.
- Magíster Mayanín Rodríguez, vicerrectora de Asuntos Estudiantiles y su equipo de trabajo.
- Magíster Ricardo Him, vicerrector de Extensión y su equipo de trabajo.
- Magíster Ricardo Parker, secretario general de la Universidad de Panamá y su equipo de trabajo.
- Dra. Yolanda González, decana de la Facultad de Enfermería y su equipo de trabajo.



# Editores académicos

## Jean-Baptiste Maillard

Posgraduado en Asuntos Europeos y Relaciones Internacionales de la Escuela de Ciencias Políticas de Estrasburgo, Francia. Senior mánager en el Departamento de Proyectos Internacionales de EFMD.

Bruselas, Bélgica.

## Christophe Terrasse

Licenciado en Ingeniería de la Escuela de Gestión de la Universidad de Estrasburgo, Francia. Posgraduado en Ciencias de la Gestión de la Universidad París-Dauphine, Francia. Doctor en Ciencias de la Gestión de la HEC, Francia. Director del Departamento de Proyectos Internacionales de EFMD Bruselas, Bélgica.

Bruselas, Bélgica.



# Índice de autores

## **Adriana Cárdenas Rey**

Financista de la Universidad del Rosario. Magíster en Economía de la Pontificia Universidad Javeriana. Asistente de la Vicerrectoría Académica de la Pontificia Universidad Javeriana.

Bogotá, Colombia.

## **Alina Montero-Torres**

Licenciada en Farmacia en la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Doctora en Química en la Universidad de Rostock, Alemania. Profesora titular de Química Orgánica de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Directora de Relaciones Internacionales de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.

Santa Clara, Villa Clara, Cuba.

## **Amircar Herrera-Albear**

Licenciado en Cultura Física de la Universidad Agraria de La Habana “Fructuoso Rodríguez Pérez” (UNAH). Máster en Ciencias en Gerencia y Administración en el Deporte de la Universidad de Ciencia de la Cultura Física y el Deporte “Manuel Fajardo”. Miembro de la Red Iberoamericana de Pedagogía, “REDIPE”. Profesor con categoría docente de Auxiliar del Departamento de Ciencias Aplicadas a la Cultura Física. Director de Extensión Universitaria en la UNAH.

San José de las Lajas, Mayabeque, Cuba.

## **Ana de Lourdes Torralbas-Blázquez**

Ingeniera industrial y Doctora en Ciencias Técnicas de la Universidad de Holguín. Miembro de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba. Profesora titular del Departamento de Turismo, Facultad de Ciencias Económicas, de la Universidad de Holguín.

Holguín, Cuba.

## **Belkis Yaneth Aguirre-Méndez**

Licenciada en Relaciones Internacionales de la Universidad de Panamá. Coordinadora de Proyectos y Gestión de la Cooperación de la Dirección de Internacionalización y Cooperación Técnica de la Universidad Especializada de Las Américas.

Ciudad de Panamá, Panamá.

### **Carlos Alberto Arango-Pastrana**

Profesional en Comercio Exterior de la Universidad del Valle. Especialista en Estadística Aplicada de la Universidad del Valle. Magíster y doctor en Organización Industrial y Gestión de Empresas de la Universidad de Sevilla, España. Profesor asociado y vicedecano de Investigaciones de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle.

Cali, Colombia

### **Carolina Velásquez-Mora**

Administradora de Negocios Internacionales de la Universidad de La Sabana. *Master of Commerce in Business de Macquarie University*. Magíster en Dirección de Empresas (MBA) de INALDE Business School. Miembro de *Global Business School Network (GBSN)* y *Consortium for Undergraduate International Business Education (CUIBE)*. Directora del Programa de Administración de Negocios Internacionales de la Universidad de La Sabana.

Chía, Colombia.

### **Claudia Patricia Ballesteros-Vargas**

Contadora pública de la Universidad Nacional de Colombia. Especialista en Gerencia Financiera de la Pontificia Universidad Javeriana. Especialista en Finanzas de la Universidad EAFIT. Docente investigadora de la Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Docente investigadora de la Asociación Colombiana de Facultades de Administración (ASCOLFA).

Bogotá, Colombia

### **Christophe Terrasse**

Licenciado en Ingeniería de la Escuela de Gestión de la Universidad de Estrasburgo, Francia. Posgraduado en Ciencias de la Gestión de la Universidad París-Dauphine, Francia. Doctor en Ciencias de la Gestión de la HEC, Francia. Director del Departamento de Proyectos Internacionales de EFMD Bruselas, Bélgica.

Bruselas, Bélgica.

### **Daniel Enrique Barrera Hernández**

Comunicador social y periodista de la Universidad Central de Colombia. Actualmente profesional de Asuntos Internacionales en la Dirección de Asuntos Internacionales de la Pontificia Universidad Javeriana.

Bogotá, Colombia.

### **David Almaguer-La Rosa**

Licenciado en Economía y doctor en Ciencias Económicas de la Universidad de Holguín. Miembro de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba. Profesor titular del Departamento de Economía, Facultad de Ciencias Económicas, de la Universidad de Holguín.

Holguín, Cuba.

### Elaine Artigas-Pérez

Licenciada en Estudios Socioculturales y máster en Desarrollo Agrario y Rural Sostenible de la Universidad Agraria de La Habana “Fructuoso Rodríguez Pérez” (UNAH). Miembro no activo de la Unión Iberoamericana de Municipalistas (UIM) y miembro pleno de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores (ANEC). Profesora con categoría docente de Asistente del Centro de Estudio Gestión para el Desarrollo y asesora del rector en la UNAH.

San José de las Lajas, Mayabeque, Cuba.

### Fiona Hunter

Doctora en Administración de Empresas en Gestión de la Educación Superior. Universidad de Bath, Reino Unido. Directora Asociada del Centro de Internacionalización de la Educación Superior de la *Universita' Cattolica del Sacro Cuore*, Italia. Consultora, investigadora y formadora en Educación Superior.

Milán, Italia.

### Gerson Herrera Pupo

Arquitecto y profesor titular de la Universidad de Camagüey “Ignacio Agramonte Loynaz”. Doctor en Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Tecnológica de La Habana - CUJAE. Posdoctorado en Gestión Ambiental Urbana de la Universidad de Brasilia. Miembro de número de la cátedra de Arquitectura Vernácula de la Fundación Diego de Sagredo de España. Miembro del Comité Internacional para la Conservación del Patrimonio Industrial - TICCHI - ICOMOS. Miembro de Forum - UNESCO. Profesor titular de la Facultad de Construcciones de la Universidad de Camagüey “Ignacio Agramonte Loynaz”. Director del Centro de Estudios Multidisciplinarios del Turismo - CEMTUR de la Universidad de Camagüey “Ignacio Agramonte Loynaz”.

Camagüey, Cuba.

### Gisele Eugenia Becerra Plaza

Administradora de Empresas de la Universidad del Rosario. MBA (finanzas) de la Universidad de los Andes. Miembro del *Steering Committee EFMD Global Network Américas EFMD*. Miembro de la Junta Directiva de la Corporación Calidad. Miembro del Comité Auditor Externo de la Universidad del Rosario. Directora ejecutiva de la Asociación Colombiana de Facultades de Administración (ASCOLFA). Docente investigadora de la maestría en Administración de la Universidad Santo Tomás. Docente CEIPA BS y de la Universidad del Sinú. Investigadora grupo Sinergia digit@l de la Corporación Universitaria de Asturias.

Bogotá, Colombia.

### Iosvani Hernández-Torres

Licenciado en Educación. Especialista en Defectología del Instituto Superior Pedagógico “José de la Luz y Caballero”. Doctor en Ciencias Pedagógicas de la

Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”. Miembro de la Asociación de Pedagogos de Cuba. Vicerrector de Extensión Universitaria y profesor titular del Departamento de Educación Especial y Logopedia, Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad de Holguín.

Holguín, Cuba.

### **José Antonio Fabelo-Falcón**

Ingeniero químico de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Máster en Análisis de Proceso y doctor en Ciencias Técnicas de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Profesor titular de Reactores Químicos en el Departamento de Ingeniería Química de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Coordinador de la maestría en Ingeniería Ambiental en la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Subdirector de Relaciones Internacionales de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.

Santa Clara, Villa Clara, Cuba.

### **José Alberto Díaz-Hernández**

Licenciado en Educación Especial del Instituto Superior Pedagógico “Rubén Martínez Villena” de Artemisa. Máster en Trabajo Sociocultural Universitario de la Universidad Agraria de La Habana “Fructuoso Rodríguez Pérez” (UNAH). Profesor con categoría docente de Auxiliar de la Facultad de Ciencias Pedagógicas de la UNAH. Director de Internacionalización en la UNAH.

San José de las Lajas, Mayabeque, Cuba.

### **Jean-Baptiste Maillard**

Posgraduado en Asuntos Europeos y Relaciones Internacionales de la Escuela de Ciencias Políticas de Estrasburgo, Francia. Senior manager en el Departamento de Proyectos Internacionales de EFMD.

Bruselas, Bélgica.

### **Jessica Medina-Niño**

Profesional en Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Sergio Arboleda. Especialista en Organizaciones, Responsabilidad Social y Desarrollo de la Universidad de Los Andes. Coordinadora Sabana Sostenible de la Universidad de La Sabana.

Chía, Colombia.

### **Leonardo Alberto Ríos-Osorio**

Bacteriólogo y laboratorista clínico de la Universidad de Antioquia. Especialista en Ciencias Básicas Biomédicas de la Universidad de Antioquia. Doctor en Sostenibilidad, Tecnología y Humanismo de la Universidad Politécnica de Catalunya. Miembro del Grupo de Investigación Salud y Sostenibilidad. Actualmente asesor del doctorado en Sostenibilidad de la Universidad Politécnica de Catalunya. Pro-

fesor titular de la Universidad de Antioquia y jefe del Centro de Investigación y Extensión de la Escuela de Microbiología de la Universidad de Antioquia.

Medellín, Colombia.

### **Luis Enrique Torres-Herrera**

Licenciado en Relaciones Internacionales de la Universidad de Panamá. Maestría ejecutiva en Gestión Ambiental de la Universidad Latina de Panamá. Director de Internacionalización y Cooperación Técnica de la Universidad Especializada de Las Américas.

Ciudad de Panamá, Panamá.

### **Mabelin Armenteros-Amaya**

Licenciada en Microbiología de la Universidad de La Habana. Doctora en Ciencias Veterinarias de la Universidad Agraria de La Habana “Fructuoso Rodríguez Pérez” (UNAH). Coordinadora del programa académico de posgrado de Higiene Veterinaria de los Alimentos. Experta del Programa Sectorial de Ciencia Tecnología e Innovación en Salud Animal y Vegetal. Miembro del Consejo Científico UNAH, del Consejo Técnico Asesor de la provincia de Mayabeque y del Comité Técnico Evaluador de la Junta de Acreditación Nacional de la República de Cuba. Profesora titular e investigadora auxiliar de la Facultad de Medicina Veterinaria de la UNAH. Vicerrectora en la UNAH.

San José de las Lajas, Mayabeque, Cuba.

### **Madalena Pires da Fonseca**

Geógrafa de la Universidade do Porto. Profesora asociada de la Facultad de Artes y Humanidades de la Universidad de Porto. Investigadora del CEGOT, Centro de Estudios de Geografía y Ordenación del Territorio.

Porto, Portugal.

### **Marcela Cecivel Ortega-González**

Licenciada en Humanidades con especialización en Inglés de la Universidad de Panamá. Licenciada en Administración de Empresas Turísticas Bilingüe de la Universidad de Panamá. Especialista en Alta Gerencia de la Universidad de Panamá. Especialista en Cooperación Internacional para el Desarrollo de la Universidad de Panamá. Magíster en Administración de Empresas con Énfasis en Gestión Empresarial de la Universidad de Panamá. Magister en Docencia Superior de la Universidad de Panamá. Profesora especial en el Área de Gerencia y Gestión Turística de la Universidad de Panamá. Administradora en la Dirección de Cooperación Internacional y Asistencia Técnica de la Universidad de Panamá.

Ciudad de Panamá, Panamá.

### **María Carolina Serrano-Ramírez**

Comunicadora social y periodista y magíster en Dirección de Empresas (MBA) de INALDE *Business School*. Especialista en Gerencia Estratégica de la Universidad de La Sabana. Becaria en Gestión de la Internacionalización del Servicio Alemán de Intercambio Académico (DAAD). Directora de Proyección Social y Engagement de la Universidad de La Sabana.

Chía, Colombia.

### **Ruth Marcela del Campo Machado**

Doctora en Educación de la Universidad de Granada. Magíster en Educación y especialista en Pedagogía de la Universidad Pedagógica Nacional. Licenciada en Lenguas Modernas de la Universidad Javeriana. Coordinadora de la Red Nacional de Extensión de ASCUN. Asesora en Extensión de la Universidad Católica de Colombia y profesora asociada de la Universidad Nacional de Colombia.

Bogotá D.C, Colombia.

### **María Constanza del Portillo-Obando**

Psicóloga de la Pontificia Universidad Javeriana. Candidata a magíster en Psicología Comunitaria de la Universidad de Chile. Representante de la Universidad Católica de Colombia en el Observatorio de Responsabilidad Social ORSU-OSCUN, en la Red de Responsabilidad Social, de la Organización de Universidades Católicas de América Latina y el Caribe - ODUCAL y en la Red de Universidades Católicas de Colombia - RUCC. Coordinadora de Responsabilidad Social de la Universidad Católica de Colombia.

Bogotá, Colombia.

### **Maribel Gómez-Ruiz**

Psicóloga de la Universidad de Panamá. Magíster en Psicología Educativa y doctora en Educación, mención currículum, de la Universidad Interamericana de Educación a Distancia de Panamá. Profesora titular del Instituto Centroamericano de Administración y Supervisión de la Educación de la Universidad de Panamá. Coordinadora de Evaluación de Títulos en la Vicerrectoría Académica de la Universidad de Panamá.

Ciudad de Panamá, Panamá.

### **Manyely Del Pilar Carreño-Plazas**

Licenciada en Español y Lenguas Modernas de la Universidad Pedagógica Nacional. Especialista en Políticas y Asuntos Internacionales de la Universidad Externado de Colombia. Magíster en Ciencia Política de la *Università Degli Studi di Salerno* (Italia) y de la Universidad Católica de Colombia. Docente invitada por el Instituto Colombiano de Derechos Humanos (ICDH). Miembro activo de la Red Educación Continuada de la Universidad Católica de Colombia.

Bogotá, Colombia.



### **Marta Busquets-Calopa**

Licenciada en Filología Inglesa de la Universidad de Barcelona, España. Licenciada en Estudios de Asia Oriental de la Universidad Oberta de Catalunya, España. Máster en Economía y Negocios en Asia Oriental de la Universidad Oberta de Catalunya, España. Directora Asociada del Departamento de Relaciones Académicas Internacionales de ESADE. *Institutional Program Manager* de ENGAGE.EU *European University* de la Universidad Ramón Llull.

Barcelona, España.

### **Mónica Isabel Palacio-Salazar**

Administradora de empresas de la Universidad de Antioquia. Especialista en Gerencia del Desarrollo Humano Organizacional de la universidad EAFIT. Aspirante a título de magíster en Gerencia del Desarrollo Humano Organizacional de la Universidad EAFIT. Miembro de la Corporación de Egresados de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia. Miembro del Observatorio de Responsabilidad Social Universitaria (ASCU) y cofundadora del Nodo Antioquia. Miembro de Comité Directivo del Observatorio de Responsabilidad Social de América Latina y el Caribe. Coordinadora de Responsabilidad Social Universitaria y Extensión Solidaria de la Universidad de Antioquia. Medellín, Colombia.

### **Osana Molerio-Pérez**

Licenciada en Psicología de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Máster en Psicología Médica de la UCLV y máster en Psicología de la Salud de la Universidad de Ciencias Médicas de Villa Clara. Doctora en Ciencias Psicológicas de la UCLV. Profesora titular UCLV. Actualmente rectora de la Universidad Central de Las Villas. Santa Clara, Villa Clara, Cuba.

### **Pablo Javier Patiño-Grajales**

Médico de la Universidad Pontificia Bolivariana. Magíster en Inmunología y doctor en Ciencias Básicas Biomédicas de la Universidad de Antioquia. Programa de Formación de Alto Nivel en Políticas de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Universidad del Rosario. Científico visitante de Genentech Inc. y Universidad de Stanford y posdoc en DNAX Research, California. Asesor científico de la Corporación Parque Explora. Director de Fomento a la Investigación de Colciencias. Vicerrector de Extensión de la Universidad de Antioquia. Relator del Foco de Ciencias de la Vida y la Salud de la Misión Internacional de Sabios 2019. Profesor titular de la Facultad de Medicina Universidad de Antioquia.

Medellín, Colombia.

### **Ramón Alipio Fundora-Simón**

Licenciado en Educación y doctor en Ciencias Pedagógicas de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona. Miembro del Consejo Científico de la

Universidad Agraria de La Habana “Fructuoso Rodríguez Pérez” (UNAH). Miembro del Tribunal Nacional de Defensa de Doctorado en Ciencias Pedagógicas (2015-2021). Miembro del Tribunal de Cambio de Categoría Docente de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la UNAH. Profesor titular e investigador agregado de la Facultad de Ciencias Pedagógicas. Metodólogo de la Dirección de Grados Científicos de la UNAH.

San José de Las Lajas, Mayabeque, Cuba.

### **Virginia Hardy-Casado**

Ingeniera electricista, profesora facultativa de Idioma Ruso y máster en Ciencias Ingenieriles del Instituto Politécnico de Vinnitsa, Ucrania. Máster en Gestión de la Ciencia y la Innovación del Instituto de Ciencias y Tecnologías Aplicadas de la Universidad de La Habana. Doctora en Ciencias Técnicas de la Universidad de Holguín. Miembro de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba y de la Unión Nacional de Ingenieros y Arquitectos de Cuba. Profesora auxiliar de la Universidad de Holguín.

Holguín, Cuba.

### **William Umar Rincón-Báez**

Licenciado en Física de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Magíster en Ciencias (Física) de la Universidad Nacional de Colombia. Estudiante del doctorado interinstitucional de Educación de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Especialista en Análisis de Datos. Docente investigador de la Corporación Universitaria Minuto de Dios (UNIMINUTO). Docente investigador de la Asociación Colombiana de Facultades de Administración (ASCOLFA).

Bogotá, Colombia.

### **Yailé Caballero-Mota**

Licenciada en Ciencias de la Computación y doctora en Ciencias Técnicas de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Directora de Relaciones Internacionales de la Universidad de Camagüey “Ignacio Agramonte Loynaz”. Profesora e investigadora titular de la Universidad de Camagüey “Ignacio Agramonte Loynaz”. Experto, evaluador y/o asesor de la Asociación Universitaria Iberoamericana de Posgrado (AUIP). Experto de la Junta de Acreditación Nacional de Cuba. Presidenta de la Filial Camagüey-Ciego de Ávila y miembro titular de la Academia de Ciencias de Cuba. Miembro de la Red Iberoamericana de Liderazgo y Prácticas Educativas (RILPE). Miembro de la Red Internacional para la Innovación de la Educación a Distancia (RIIED). Miembro de la Red Iberoamericana de Investigadores en Matemática Educativa (REDI-IME). Miembro de la Estación de académicos del mundo enmarcada en la Universidad de Estudios Internacionales de Hebei, China. Directora del Instituto Internacional de Investigaciones en Inteligencia Artificial en la Universidad de Estudios Internacionales de Hebei, China. Líder del proyecto Estrategia de Desarrollo de la Inteligencia Artificial en Cuba de La Industria Cubana del Software e Informatización de La Sociedad del Programa Sectorial del

Ministerio de las Comunicaciones de Cuba.

Camagüey, Cuba.

### **Yajaira Castillo Castillo**

Ingeniería en Sistemas Computacionales de la Universidad Tecnológica de Panamá. Maestría en Tecnología Educativa de la Universidad de Cartago. Doctorado en Educación mención Educación a Distancia de la Universidad Interamericana de Educación a Distancia de Panamá. Docencia Superior y otros estudios universitarios en diferentes especialidades. Labora en el ICASE desde 1994 donde se ha desempeñado como docente, subdirectora y como coordinadora de diversas actividades académicas. Ha trabajado en el área de uso de las TIC con especial interés en la investigación acerca del uso de los recursos y herramientas tecnológicas en la enseñanza universitaria. Actualmente se desempeña como Subsecretaria General de la Universidad de Panamá.

Ciudad de Panamá, Panamá.

### **Yander Martínez-Gandol**

Licenciado en Educación. Especialista en Primaria de la Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”. Máster en Ciencias de la Educación y doctor en Ciencias Pedagógicas de la Universidad de Holguín. Miembro de la Asociación de Pedagogos de Cuba. Metodólogo de proyectos de la Dirección de Relaciones Internacionales. Profesor titular del Departamento de Educación Inicial y Primaria, Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad de Holguín.

Holguín, Cuba.

### **Yanela Rodríguez-Álvarez**

Ingeniera informática y profesora auxiliar de la Universidad de Camagüey “Ignacio Agramonte Loynaz”. Especialista en Gestión de Relaciones Internacionales Académicas. Máster en Informática Aplicada por la Universidad de Camagüey “Ignacio Agramonte Loynaz”. Directora de Relaciones Internacionales de la Universidad de Camagüey “Ignacio Agramonte Loynaz”. Miembro del Claustro de la Carrera de Ingeniería Informática y de la maestría en Informática de la Universidad de Camagüey. Miembro de la Red Iberoamericana de Liderazgo y Prácticas Educativas (RILPE).

Camagüey, Cuba.



# Tabla de contenido

Agradecimientos .....	V
Editores académicos .....	IX
Índice de autores .....	XI
Introducción .....	1
Metodología .....	5
<b>Unidad I. Colombia .....</b>	<b>13</b>
Capítulo 1. Asociación Colombiana de Facultades de Administración .....	15
Capítulo 2. Universidad de Antioquia .....	27
Capítulo 3. Universidad Católica de Colombia.....	39
Capítulo 4. Universidad del Valle .....	51
Capítulo 5. Universidad de La Sabana.....	59
Capítulo 6. Pontificia Universidad Javeriana .....	73
<b>Unidad II. Cuba.....</b>	<b>83</b>
Capítulo 7. Universidad de Camagüey .....	85
Capítulo 8. Universidad Central de Las Villas.....	91
Capítulo 9. Universidad de Holguín.....	103
Capítulo 10. Universidad Agraria de La Habana.....	113
<b>Unidad III. Panamá .....</b>	<b>123</b>
Capítulo 11. Universidad Especializada de Las Américas .....	125
Capítulo 12. Universidad de Panamá .....	133

#### **Unidad IV. La complejidad del impacto y la tercera misión . 143**

Reflexiones sobre el proceso de mentoría IMPALA en el contexto de una crisis global .....	145
Análisis comparativo: puntos comunes y divergencias entre instituciones .....	147
Observaciones finales.....	153

**Introducción**

**Departamento de Proyectos  
Internacionales, EFMD**



El proyecto IMPALA acompaña a las Instituciones de Educación Superior en Latinoamérica para reforzar sus actividades de Tercera Misión Universitaria, asegurar que están completamente integradas en la misión de la institución y mejorar su calidad e impacto. El proyecto, financiado por el programa Erasmus+ de la Unión Europea, creó un amplio consorcio compuesto por 19 socios en Colombia, Cuba, Panamá, Bélgica, España, Italia y Portugal.

Su mayor contribución fue el desarrollo de una metodología de medición de impacto para las actividades de tercera misión de las universidades, junto con herramientas de medición y mecanismos de evaluación. Todos estos instrumentos han sido probados y aplicados en las 11 universidades latinoamericanas del consorcio y este libro presenta con detalle el proceso de evaluación y planeación de las actividades de tercera misión.

Las instituciones latinoamericanas han venido desarrollando y ofreciendo un gran número de servicios en su comunidad, lo que complementa sus actividades tradicionales de enseñanza e investigación. Estos servicios a la comunidad, generalmente conocidos como *Extensión Universitaria* o *Tercera Misión* son una contribución esencial a su entorno y una *raison d'être* fundamental.

El proyecto IMPALA les ha ayudado a ganar un conocimiento preciso y estructurado de cómo funcionan las actividades en la institución, así como su alcance, magnitud y logros alcanzados. También les ha ayudado a asegurar que las actividades de extensión universitaria se mezclen armoniosamente con la enseñanza e investigación y que no se conviertan en una línea de actividades separada y sin relación al resto de actividades de la institución.

Este libro está dirigido a cualquier institución que desee inspirarse en el proceso o replicarlo. Describe en detalle el mapeo y el análisis de las actividades de la tercera misión de las universidades y proporciona una reflexión y una metodología para la elaboración de planes estratégicos de extensión universitaria, asegurando que se ajustan a la misión y visión de la institución, estableciendo prioridades, definiendo objetivos y asignando recursos.

Se espera que los puntos clave de aprendizaje presentados en este libro puedan ser de interés para diversos públicos:

- Para los actores de las actividades de extensión, desde los involucrados en la dirección de la universidad, al profesorado o al alumnado, para que reflexionen sobre sus logros y desarrollen nuevas actividades de impacto.



- Para los directivos de la universidad, para que garanticen la sinergia entre la investigación, la enseñanza y la tercera misión en su institución.
- Finalmente, para los departamentos de Comunicación y Calidad, para que garanticen que la tercera misión contribuya plenamente al reconocimiento y la acreditación de la institución.

Este libro empieza con una presentación general del proyecto IMPALA y su progreso a lo largo de su existencia, así como de sus retos y logros. Presenta la metodología seguida para la medición y planificación estratégica de las actividades de la tercera misión. Luego, cada universidad latinoamericana describe cómo se implementó el proceso en la institución e identifica buenas prácticas. Paralelamente, los mentores europeos reflexionan sobre el proceso de aprendizaje colectivo que tuvo lugar en el consorcio. Y, finalmente, se presenta una recapitulación general en la que se destacan los puntos clave del aprendizaje y se ofrecen recomendaciones para las instituciones que deseen adoptar la metodología.

Este libro resume un proceso de aprendizaje colectivo que solo ha sido posible gracias a la cooperación entre los socios latinoamericanos y europeos. Además de la cooperación institucional, es el resultado de la estrecha y constante colaboración individual entre todos los expertos, profesores, gestores y colegas del proyecto. A todos ellos hay que agradecerles su trabajo, implicación e inquebrantable dedicación.



# Metodología

*Christophe Terrasse*



El proyecto IMPALA responde a una demanda de las instituciones de educación superior latinoamericanas, las cuales fueron conscientes de que sus actividades de tercera misión (todas las actividades adicionales a la educación e investigación) estaban ganando importancia; y muchas de estas actividades eran organizadas individualmente por parte de trabajadores, el claustro o estudiantes, sin apoyo ni consolidación institucional. Esta evolución enfatizó la necesidad de alinear la estrategia institucional para justificar la variedad de las actividades, fortalecer su contribución y relación con la enseñanza e investigación, y de manera más general, mejorar su impacto y calidad.

El impulso también vino de los entes reguladores, los cuales reconocieron la Tercera Misión de la Universidad (tradicionalmente conocida como Extensión Universitaria en Latinoamérica) como una parte integral de la misión y contribución de la institución. Los entes reguladores también comenzaron a incluir las actividades de tercera misión en los procedimientos de acreditación, animando a las universidades a revisar y evaluar sus resultados en ese campo. Cabe aclarar que aquí, y a lo largo de todo el documento, los términos *Tercera Misión Universitaria* y *Extensión Universitaria* se usan alternativamente sin ninguna diferenciación en su significado.

Para acompañar a las instituciones de educación superior del consorcio, el proyecto IMPALA organizó una serie de actividades para diseñar un marco de referencia para la medición del impacto de las actividades de tercera misión y aplicarlo en 11 universidades en Colombia, Cuba y Panamá. Tras llevar a cabo discusiones exhaustivas, se identificaron los grandes problemas a los que se enfrentaban las universidades, entre los cuales estaban: la falta de datos fiables y precisos sobre la tercera misión, la dificultad de captar tanto la diversidad como la volatilidad de las actividades, y la necesidad de llevar a cabo un análisis profundo para guiar la evolución de la tercera misión en las instituciones, conectándola con la enseñanza e investigación, evitando redundancias y asegurando la pertinencia, calidad e impacto de las actividades.

La metodología propuesta se estructura en tres pasos:

- Recolección de datos: definición del alcance del estudio.
- Análisis de información: transformar los datos en información utilizable.
- Desarrollo de planes estratégicos en la universidad: definición de las prioridades, establecimiento de los objetivos y asignación de los recursos.

Los socios latinoamericanos aplicaron esta metodología ajustándola a sus necesidades y realidades. Contaron a lo largo de todo el proceso con los mentores europeos. Para ello, se llevaron a cabo reuniones de manera regular durante las cuales los socios compartieron sus resultados y progresos. Este proceso de intercambio de información permitió contrastar las diferentes aproximaciones e identificar buenas prácticas que pudieran ser replicadas en otras universidades. Las conclusiones sobre este proceso se encuentran en la parte final de este libro.

## PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En este primer momento del proceso, se podrían identificar y destacar los siguientes aspectos:

- Una de las principales situaciones a las que se enfrentaban las instituciones fue la falta de una definición clara del tipo de actividades que se consideraban pertenecientes a la extensión universitaria. En este aspecto, el marco de evaluación de impacto (IAF, por su sigla en inglés) proporcionó una herramienta sólida y útil para identificar y clasificar las diversas actividades.
- El proceso confirmó así su validez tanto interna como externa, ya que fue satisfactoriamente aplicado por todas las instituciones del consorcio.
- Los socios recomendaron adoptar una aproximación estricta para la selección de actividades pertenecientes a la formación continua. Se recomendó considerar solamente los cursos no graduados en el proceso de recolección, es decir, aquellos cuya realización no supusiera el otorgamiento de un diploma de educación superior, pudiendo así sus participantes recibir otro tipo de certificado.
- Otro aspecto fue definir el alcance del análisis: en cada institución muchas actividades habían sido llevadas a cabo en paralelo, con duración distinta e incluso ya habían terminado. Algunas fueron solo proyectos de corta duración u organizadas muy puntualmente, mientras que otras se habían llevado a cabo durante muchos años de manera regular. Para mantener cierta consistencia y evitar un exceso de información, se decidió concentrarse en las actividades que en ese momento se estuvieran llevando a cabo en cada institución.
- Finalmente, los socios tuvieron que decidir para cada actividad a qué tipología pertenecía y bajo qué categoría presentarla. Tras un primer análisis, se llegó a la conclusión de que muchas actividades pertenecían a más de una de las categorías recogidas en el IAF. Esto, en sí mismo, no era un problema, pero se tuvo que decidir a qué categoría pertenecían y así poder seguir con el proceso.

- La diversidad de las actividades también complicó la recolección de datos, ya que las personas que estaban a cargo de ellas estaban dispersas a lo largo de la institución informando a varios departamentos. En muchos casos, la dificultad fue identificar quién era el responsable y quién tenía acceso a la información. Este proceso fue largo y en ocasiones complejo, pero permitió a la institución tener una idea más clara de quién estaba haciendo qué y a quién había que preguntar para obtener la información requerida. Esto también enfatiza la importancia de nombrar a una persona que esté a cargo del seguimiento de las actividades de tercera misión y que sepa todo lo que esté pasando en la institución.
- Todos los socios confirmaron que uno de los grandes beneficios de este paso de recolección de datos fue descubrir el gran número y variedad de actividades que se estaban llevando a cabo; ya que, por lo general, ninguna de las universidades era plenamente consciente ni del número ni de la magnitud de esas actividades.
- El proceso de recolección de datos se facilitó con el uso de un formulario estandarizado para cada actividad. Esta ficha, diseñada por los socios junto con los mentores, recogía la información necesaria: naturaleza de la actividad, fecha de comienzo, departamento a cargo y persona de contacto, objetivos y resultados, participantes y beneficiarios. Cuando era posible, se le pedía también a la persona a cargo de la actividad que identificara a los beneficiarios directos y a los indirectos. Esto permitió un mejor entendimiento de las actividades y preparó el camino para la estimación de su impacto. Igualmente, se pudieron comparar las actividades en función de su magnitud y alcance. De hecho, este aspecto cuantitativo, aunque no sea el único criterio, provee información esencial a otros departamentos como el de Comunicación o a las estructuras a cargo del control de calidad y acreditación.
- La estimación cuantitativa del número de beneficiarios fue uno de los aspectos más difíciles de la recolección de datos. La estimación precisa del número de actores involucrados en las actividades, en particular de los beneficiarios, fue un reto muy difícil, el cual, en algunos casos, fue imposible de determinar con precisión. Todos los socios estuvieron de acuerdo respecto a la necesidad de un seguimiento más preciso para actividades futuras.
- Este paso de recolección de datos pareció ser el que más tiempo requirió de todo el proceso, ya que la información no estaba directamente disponible y generalmente estaba dispersa a lo largo de la institución. Una vez finalizado este paso, y para sacar el mayor rendimiento a los resultados obtenidos, algunos de los socios decidieron centralizarlos en una base de datos para convertirla en un punto de acceso único a información centralizada. Si se pretende

que así sea, será necesaria la asignación de recursos suficientes para su actualización.

## ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Una vez cada institución terminó la recolección de datos, comenzaron el siguiente paso, cuyo objetivo era transformar esta información sin procesar en utilizable. Este análisis se llevó a cabo con base en dos criterios:

### Pertinencia de las actividades

A los socios se les invitó a reflexionar sobre los beneficios de las actividades para su institución. Una primera pregunta fue cómo las actividades se adecúan a la misión y visión de las universidades. Mientras que algunas actividades eran organizadas por la propia institución, otras eran iniciativas personales de los trabajadores, estudiantes o el claustro que, con el tiempo, se desviaron de las prioridades institucionales.

A los socios se les propuso también considerar si la institución o el departamento parte de esta, eran los más adecuados para llevar a cabo las actividades o si, por el contrario, sería mejor aliarse con otra institución, o incluso, si otra institución más adecuada para ello, lo llevara a cabo mediante una simple transferencia de responsabilidades. Asimismo, permitió identificar redundancias potenciales entre actividades o posibles alianzas.

Internamente, se provocaron discusiones sobre el nexo entre la enseñanza, la investigación y la extensión universitaria, y cómo estas se benefician unas a otras, con el objetivo de recordar que las instituciones deben garantizar la coexistencia y el nexo de sus tres misiones.

Ya que, con el paso del tiempo, algunas actividades de tercera misión se habían convertido en *demasiado autónomas*, alejándose de los objetivos de la institución, fue necesario reforzar su vínculo con las actividades de enseñanza e investigación. De nuevo, esta información fue útil para todos los componentes de las instituciones, para las personas directamente involucradas en la extensión y para los departamentos de Comunicación y Calidad, así como para la Alta Dirección. Esta observación complementó el proceso de concienciación conseguido durante la fase de recolección de datos.

### Evolución de las actividades

A los socios se les invitó a reflexionar utilizando una herramienta simple y sólida, el SWOT/DAFO, poniendo en perspectiva la evolución previsi-

ble del entorno y los *stakeholders* externos, así como las fortalezas y debilidades internas de la institución. Se les recomendó centrarse en un rango temporal de 3 a 5 años para tener una perspectiva realista. Este análisis se llevó con base en dos componentes.

- El primero, institucionalmente, examinando la tercera misión como un todo. Esto proporcionó perspectivas sobre cómo la implicación y contribución de la institución en su entorno podría desarrollarse.
- Individualmente (de cada tipología de actividad tal y como aparecen recogidas en el IAF o, en algunos casos, en la actividad en sí) ofreció una revisión de los logros y sugerencias para su evolución. En algunos casos, igualmente permitió proponer algunas modificaciones para asegurar que se seguirán satisfaciendo las necesidades de los beneficiarios.

## PREPARACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Las conclusiones del proceso de análisis sirvieron como fundación para la elaboración del plan estratégico para las actividades de extensión universitaria. Como en cualquier decisión de planificación estratégica, el objetivo del documento fue definir los objetivos para los años futuros, identificando las prioridades y asignando los recursos necesarios. Este documento será utilizado en una hoja de ruta en la que: se planeen los pasos necesarios y su orden, se identifique las personas que estarán a cargo de las actividades y se establezca un sistema de control y reporte.

## CONCLUSIÓN

La realización de este proceso piloto en las 11 universidades validó la estructura del IAF que se definió en los pasos previos del proyecto y demostró que cumple su propósito. Ha demostrado que se pudo aplicar en todos los ámbitos nacionales, complementando a los suplementos nacionales los cuales definen las especificidades de cada contexto nacional.

Asimismo, la metodología propuesta probó su utilidad e idoneidad. Se basa en herramientas analíticas sólidas como el análisis SWOT/DAFO, que son usadas normalmente en las instituciones, siendo ya conocidas y aceptadas. Su estructura simple y su división en tres pasos propuso una secuencia de actividades que es lógica y fácil de implementar, ofreció también el tiempo suficiente y facilitó que los recursos necesarios se asignaran. En particular, se debería recalcar que el proceso de recolección de datos requiere de esfuerzos significativos para proveer información sobre las actividades fiable y útil.



Finalmente, ofrece una gran flexibilidad: las instituciones son libres de definir el alcance, el marco temporal y qué análisis se va a llevar a cabo. Esto debería facilitar su adopción y generalización por parte de otras instituciones deseosas de lograr un mejor entendimiento y comprensión de las actividades relacionadas con la tercera misión.

La retroalimentación de todos los socios confirmó la aplicabilidad de este proceso en sus instituciones y su potencial para su replicación en otras instituciones. Los siguientes capítulos proveen descripciones concretas de su implementación y los resultados en cada institución socia del consorcio.

La realización del proceso por parte de todas las universidades participantes ha sido una actividad dura y en ocasiones difícil; y ha requerido de un gran número de recursos por parte de los responsables de cada universidad y por los mentores que los han acompañado a lo largo de todo el proceso. Todo esto, solo pudo lograrse gracias al trabajo intensivo de cada una de las instituciones y a la disponibilidad y disposición de los mentores. Es de total agrado darles las gracias a todos por ello.



# Unidad I.

## Colombia

### Capítulo 1.

Asociación Colombiana de Facultades  
de Administración..... 15

### Capítulo 2.

Universidad de Antioquia ..... 27

### Capítulo 3.

Universidad Católica de Colombia..... 39

### Capítulo 4.

Universidad del Valle..... 51

### Capítulo 5.

Universidad de La Sabana..... 59

### Capítulo 6.

Pontificia Universidad Javeriana ..... 73



# Capítulo 1.

## Asociación Colombiana de Facultades de Administración

*Gisele E. Becerra P.*

*William U. Rincón-Báez*

*Claudia P. Ballesteros-Vargas*



## INTRODUCCIÓN

La Asociación Colombiana de Facultades de Administración (ASCOLFA) es una entidad sin ánimo de lucro que nació con el objetivo fundamental de velar por la mejoría académica en la enseñanza de las Ciencias Administrativas. En este año, la asociación cumple 35 años de trabajo continuo apoyando el desarrollo de las escuelas, facultades y programas de Administración en el país, con la misión de impulsar la excelencia académica de sus miembros, respetando su diversidad y facilitando con sus aliados espacios innovadores y retos de reflexión para que, a través de un proceso de mejoramiento continuo y con perspectiva internacional, apropien y generen conocimiento relevante en las ciencias administrativas para el desarrollo equitativo del país.

ASCOLFA cuenta con cerca de 165 instituciones asociadas en todo el país, agrupadas en seis capítulos: Antioquia, Bogotá Centro, Costa Caribe, Oriente y Suroccidente, regionales que cubren todo el país. En este contexto, cerca del 92% de los programas del núcleo básico de conocimiento de administración del país. De manera participativa, los capítulos regionales de ASCOLFA y la Dirección Nacional se desarrolló el Plan Estratégico, ruta de navegación para los próximos años que da respuesta a los objetivos propuestos y las necesidades de los programas miembros de la asociación, a partir de los propósitos de ASCOLFA que están enmarcados para ser reconocida como:

- Consultora de la academia y de la empresa en los ámbitos nacional e internacional, con diferentes gremios nacionales y regionales en el campo de la Administración.
- Liderar el desarrollo de planes curriculares modernos y flexibles con sentido humano, ético y social.
- Buscar a través de metodologías activas y de la labor docente, la formación de futuros administradores.
- Estimular los intercambios de experiencias con otras entidades de orden nacional e internacional.
- Ser interlocutora válida y permanente con diferentes gremios regional y nacionalmente.
- Representar los intereses de las facultades ante los distintos organismos del sector oficial.

El proyecto IMPALA, financiado por la Unión Europea (UE), contribuye al fortalecimiento de la calidad de las universidades colombianas al transferir la experiencia de la UE para diseñar e implementar un referencial de calidad (marco, herramientas y metodología) basado en la evaluación de impacto. Esta herramienta complementa los sistemas de control

de calidad existentes actualmente limitados al control de la calidad, la enseñanza y la investigación. Esto fomenta una evolución hacia una cultura impulsada por el impacto en las instituciones que mejora la calidad y la relevancia de los servicios que prestan a su comunidad.

## MAPEO Y SÍNTESIS

Para el desarrollo y aplicación de la metodología desarrollada en el proyecto IMPALA, con el desarrollo de la herramienta de evaluación en el marco de la metodología de evaluación de impacto (IAF, por su sigla en inglés), implementó dos proyectos que relacionan las actividades de tercera misión que realizan las instituciones.

### Proyecto 1: Caracterización de la tercera misión en Colombia

El proyecto analizó el desarrollo de la tercera misión en las instituciones de educación superior en Colombia a partir del desarrollo de una encuesta en la que busca analizar las características generales más relevantes que impactan su entorno y grupos de interés. Además, la búsqueda de las diferencias que pueden existir en forma regional en el desarrollo de cada una de las dimensiones propuestas en el proyecto IMPALA.

Para el proyecto, ASCOLFA toma como referentes los sistemas de control de calidad de la educación en Colombia y los procesos de acreditación que evalúan a las instituciones de educación superior, sus características institucionales e impactos, los programas de relacionamiento con el sector externo, los cuales están contemplados en el Decreto 1330 de 2019 del Ministerio de Educación Nacional, la Resolución 021795 de noviembre de 2020 y del Acuerdo 002 de 2020 del Consejo Nacional de Educación superior (CESU).

En esta revisión de la normatividad colombiana y de América Latina evidencia la definición e inclusión del impacto en los sistemas de acreditación, las metodologías y herramientas para su medición. Esta normativa permite hacer una descripción de las actividades de la extensión universitaria (tercera misión), su definición y aplicación en las IES, alienadas a las tipologías e indicadores de impactos en el IAF, en coherencia con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS).

Este primer estudio es de carácter exploratorio y descriptivo, realizado a través de una investigación de campo, utilizando como instrumentos una encuesta estructurada, en la que se relacionan las seis tipologías utilizadas por el proyecto IMPALA, además del desarrollo de entrevistas y grupos focales mixtos en los seis capítulos regiones que

forman parte de ASCOLFA y que dan cobertura nacional a partir del aporte de diferentes instituciones de cada capítulo regional.

Al finalizar el proyecto, se logró la consecución de datos de 29 IES, de las cuales 10 corresponden a Bogotá, 4 de Antioquia, 3 del Valle del Cauca y de Boyacá, 2 de Atlántico y Santander, y con una participante de Cundinamarca, Magdalena, Meta, Quindío y Tolima. De estas instituciones, 2 tienen un carácter nacional y 2 presentan datos de seccionales. Estos datos dan un muy buen panorama de lo que las instituciones están desarrollando y de la forma como están desarrollando la tercera misión universitaria.

### Proyecto 2: Medición del impacto de la educación continua en los egresados

El proyecto está encaminado a realizar la medición del impacto de la educación continua en el desarrollo de carrera del egresado y su empleabilidad en Colombia. En Colombia, la educación continua está habilitada a partir del artículo 120 de la Ley 30 de 1992 o Ley General de Educación, la cual dispone que “las Instituciones de educación superior pueden desarrollar cursos de extensión como son los programas de educación permanente, cursos, seminarios, y demás programas destinados a la difusión de los conocimientos, al intercambio de experiencias, así como las actividades de servicio tendientes a procurar el bienestar general de la comunidad y las satisfacción de las necesidades de la sociedad” (Ley 30, 1992).

La educación continua se ofrece a profesionales, técnicos, tecnólogos o con una experiencia, para mejorar las habilidades o con el fin actualizar sus conocimientos en este mundo cambiante. Su oferta educativa tiene como característica la flexibilidad, alta calidad y corta duración, enfocándose en temas particulares en forma de talleres, charlas, conferencias o cursos cortos en los que se busca mejorar estas habilidades en su mundo laboral.

Para las instituciones de educación superior en Colombia, la educación continua es un modelo de formación que está inmerso en el país como parte de la investigación y la responsabilidad social, en las que las instituciones promueven el compromiso con su entorno, la colaboración universidad-empresa-sociedad como modelo de transferencia de conocimiento en el desarrollo de personas para la inclusión y el mejoramiento de sus capacidades laborales. En este marco, el proyecto buscó analizar el impacto de la educación continua en el desarrollo de carrera profesional de los egresados y su relación con la mejora en la empleabilidad de estos en Colombia. El estudio desarrollado es exploratorio, de carácter descriptivo, en el que se utiliza como instrumento una



encuesta estructurada y el desarrollo de grupos focales con egresados y directores de educación continua de diferentes instituciones regionales del país, en los que se busca determinar características asociadas a la educación continua como datos sociodemográficos, aplicación en la vida laboral, satisfacción, logro y aporte de la educación continua y su desarrollo de carrera.

Al finalizar el proyecto se logró una muestra de 575 encuestas, con egresados de 22 departamentos y Bogotá. En total, se obtuvieron datos de 165 Instituciones de educación superior de Colombia. El producto principal desarrollado por el proyecto es el informe final de la *Investigación del impacto de la educación continua en el desarrollo de carrera del egresado y su empleabilidad en Colombia*, que sirve como insumo para un primer reconocimiento del impacto de esta tipología en el país.

De los resultados más relevantes, se tiene que el 80% de las mujeres que realizaron cursos de educación continua se encuentran empleadas, mientras que solo el 72% en el caso de los hombres. Se analizó la mejora en la posición laboral, en la que las mujeres tuvieron una mayor percepción de mejora que los hombres, aunque sus salarios en promedio son más bajos. Asimismo, se encontró que, solo en la región Caribe, las mujeres han mejorado más que los hombres en su posición laboral; solo en las regiones Central, Oriental y Pacífica, los hombres perciben mayor mejora en la posición laboral. En Bogotá y en la región Suroriente no se percibe diferencia en la mejora salarial.

## BUENAS PRÁCTICAS

ASCOLFA, a partir de su misión y visión y el desarrollo del plan estratégico 2018-2022, busca el fortalecimiento de las instituciones y facultades asociadas y en general de los estudiantes de administración del país desde dos aspectos principales: el fortalecimiento académico y la cultura y gestión organizacional con actividades que acompañan a las instituciones en la tercera misión, buscado el desarrollo y la difusión de conocimiento desde la administración. ASCOLFA, desde las buenas prácticas, desarrolla:

### Actividades académicas formales (educación continua)

Como apoyo a las diferentes instituciones de educación superior asociadas, ha realizado cursos de educación continua para mejorar las habilidades dentro de las instituciones. Así, en alianza con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), adelantó el programa con el SENA formación continua especializada donde se ofertaron siete cursos en temas

de innovación, habilidades blandas, habilidades de comunicación oral y escrita, competencias digitales y para la industria 4.0 y análisis de datos para la toma de decisiones. En total, participaron 1127 profesores, investigadores y miembros de la comunidad académica de 27 instituciones de los 6 capítulos regionales de ASCOLFA (figura 1).



**Figura 1.** Beneficiarios del Programa de Educación Continua Especializada para Profesores y Administrativos ASCOLFA-SENA. Bogotá, 2021.

Tomada por: William Umar Rincón-Báez.

### Observatorio ASCOLFA (servicios de asesoría y consultoría)

A través de este observatorio se continuó promoviendo la investigación y la analítica de datos en términos de indicadores de calidad, las pruebas Saber Pro, el desarrollo de carrera de los egresados, empleabilidad y la demanda por los programas de administración en el país. Los resultados de estas investigaciones se encuentran en los boletines estadísticos en la página web de ASCOLFA.

### Foros ASCOLFA

Es un espacio que se ha venido fortaleciendo para reflexionar en temas de interés de cada capítulo para incentivar las discusiones académicas y la movilidad de estudiantes y profesores. A través de los foros ASCOLFA se consolidan los grupos de interés y las redes para investigaciones conjuntas, proyectos interinstitucionales. En estos espacios, cada uno de los capítulos logró un fuerte trabajo interinstitucional donde dife-

rentes miembros aunaron esfuerzos para desarrollar unos foros con un mayor impacto. En adición a los foros ASCOLFA, se apoyaron eventos académicos en los capítulos regionales. Entre otros podemos destacar los congresos y encuentros de administración de carácter nacional y regional, los encuentros de investigación y de semilleros de las redes, los encuentros de innovación y emprendimiento, y los de economía naranja y sostenibilidad.

## ARTICULACIÓN DE LA TERCERA MISIÓN CON LA INSTITUCIÓN

ASCOLFA, como asociación, desarrolla la intersección de la docencia y la extensión en proyectos de impacto nacional a través de la alianza estratégica y convenio con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y el proyecto en asocio con el Ministerio de Cultura, cuyo fin es que, a través de educación continua especializada, se pueda aprender por el mejoramiento de los miembros, llegando a todo el país para mejorar las competencias para la empleabilidad, en la que se puedan desarrollar mayores capacidades en los egresados, empresarios y *stakeholders* (o grupos de interés) (figura 1).

Igualmente, el convenio para el desarrollo nacional de ecosistemas creativos y culturales a través de formación y acompañamiento en proyectos de economía circular, conllevan adicionalmente un impacto al desarrollo de áreas de desarrollo cultural y creativo, en el que ASCOLFA desarrolla el apoyo emprendimientos y proyectos en diferentes ecosistemas culturales y creativos como arte, teatro, música cine, literatura artes gráficas, entre otros.

## ANÁLISIS DOFA/DAFO

Para el análisis DOFA/DAFO se tuvieron en cuenta dos aspectos desarrollados:

### Actividades de formación continua a asociados

Dentro de las fortalezas se destacan en la asociación para este aspecto:

- El reconocimiento de la asociación en el entorno académico y organismos certificadores de calidad, dado por su capacidad de convocatoria y *network* para las facultades de administración del país, como el gremio u organismo que convoca a la discusión, reflexión, debate e investigación en el campo de la educación en administración.

- El permanente seguimiento a las necesidades de los asociados y sus grupos de interés para darles respuesta desde los cursos, seminarios, talleres, conversatorios que adelanta dentro sus actividades.
- Es un agente dinámico que trabaja de la mano con sus IES para socializar, difundir la oferta académica de extensión y educación continua de sus afiliados.
- Tiene una amplia cobertura geográfica con su estructura en seis grandes regiones que llegan a más de 30 territorios nacionales.
- Participación en actividades que aportan a la gestión y fortalecimiento de competencias y habilidades.
- Convenios interinstitucionales con aliados estratégicos nacionales e internacionales.
- Fuerte relacionamiento con las entidades del Estado y los gremios.

Las debilidades que se presentan están desde:

- Alta dependencia de ingresos por el recaudo de cuotas de membresía.
- Estructura administrativa interna muy pequeña para crecer y liderar los diferentes procesos y proyectos requeridos para el desarrollo de nuevas actividades.
- Poca facilidad al usuario para hacer sus pagos (pocas plataformas dispuestas para pago de recibos a través de los diferentes medios de recaudo), lo que muchas veces limita el alcance e impacto de las actividades realizadas especialmente en las regiones.
- Acciones para obtener propuestas temáticas presentadas con los diferentes aliados estratégicos e instituciones afiliadas, para abordar otras áreas de estudio, de investigación, de necesidades de los sectores y demás áreas de interés.
- Articulación y adhesión de nuevas iniciativas curriculares generadas desde los procesos de investigación, cooperación que realiza ASCOLFA.

Las oportunidades que se presentan para ASCOLFA en este aspecto son:

- Necesidad de cambio y actualización en las competencias de los docentes.
- Necesidad de cambio en las IES desde su oferta académica y de certificación a estudiantes y profesores.
- Necesidad de implementación de una nueva modalidad (*online*) que permite acceder, de mejor manera, a la educación e impulsar otras dinámicas estratégicas y metodológicas para realizar la función extensionista.

- Tener una mayor cobertura poblacional geográfica (nacional e internacional) a través de medios tecnológicos.
- Puesta en marcha de la creatividad e innovación para la formulación de una oferta más atractiva, incluyente y sostenible.
- Fortalecimiento del desarrollo de programas de proyección social.
- Apertura de espacios académicos, de investigación, discusión y de intervención para albergar otras poblaciones internas y externas, con mayores beneficios u oportunidades para su inclusión y desarrollo sostenible.
- Trabajo colaborativo, creación de redes y clúster de educación.
- Educación *online*, interactiva, de autoaprendizaje y de práctica o aporte a la vida personal, laboral y profesional.

Las amenazas que se presentan son:

- Dificultad de cobertura e inclusión por un bajo servicio de conectividad.
- Poco desarrollo en el país de competencias digitales en diferentes tipos de poblaciones dentro de la realidad actual, infraestructura académica.
- El impacto económico y social de la pandemia y de la deserción estudiantil ha disminuido la capacidad de inversión en formación y educación en sus colaboradores internos (empleados administrativos, profesores, investigadores, directivos, entre otros).
- El desempleo.

### Asesorías y consultorías

Las principales fortalezas que presenta la asociación en este aspecto son:

- Reconocimiento, imagen y credibilidad con las IES asociadas, entidades gubernamentales, gremios y aliados nacionales e internacionales.
- Reconocimiento externo de los servicios de consultorías en temas académicos, investigación, aseguramiento de la calidad y certificaciones.
- Trabajo en equipo con asociados y aliados estratégicos.
- Trabajo multidisciplinar e interinstitucional.
- Redes académicas y de investigación.
- Orientados al servicio y comprometido con sus responsabilidades misionales y objetivos estratégicos.
- Ofertas de capacitación, consultoría y asesoría permanentes en temas de actualidad académica, innovación, emprendimiento e internacionalización.

- Trayectoria y experiencia institucional consolidada.

Las debilidades que se presentan corresponden a:

- Recursos profesionales y de apoyo en ASCOLFA limitado.
- Presupuesto de operación limitado.
- Baja motivación y liderazgo de las IES asociadas para promover propuestas a proyectos de consultoría y asesoría para sus instituciones.
- Bajos recursos económicos de los asociados para invertir en proyectos, procesos o programas de consultoría y o asesorías.
- Poca oferta de financiación para proyectos de consultoría, investigación para gremios, IES pequeñas o sin grupos de investigación reconocidos por MINCIT.

Dentro de las oportunidades se presenta:

- Reconocimiento externo que propician alianzas estratégicas, uniones temporales y convenios de cooperación.
- Posibilidades de acceso a los fondos de cooperación internacional en proyectos de impacto y mejora de la calidad académica, procesos de innovación y emprendimientos con impacto social.
- Fortalecimiento de la relación con los grupos y redes de investigación de los asociados para la generación y divulgación de productos resultados de investigación o consultoría.
- La nueva realidad pospandemia y los rápidos cambios generan un interesante número de ofertas en el medio para contratación de servicios.
- Apertura del mercado en educación virtual.
- La consultoría como generadora de ingresos para la asociación.
- Reconocimiento y visibilidad del impacto y relacionamiento de ASCOLFA.

Con respecto a las amenazas que se presentan en este aspecto son:

- Falta de una política pública de incentivos y fuentes de financiación para proyectos de consultoría y asesorías en las IES y entes territoriales regionales.
- Alta oferta de grandes firmas nacionales e internacionales en consultoría para proyectos estratégicos y de transformación en las IES, centros de innovación y emprendimiento.
- Poca capacidad para realizar alianzas estratégicas con organismos empresariales.
- Poca articulación de la investigación y la extensión como estrategia de cobertura y pertinencia de las IES en las regiones.

- Poca planeación en entidades públicas para ofertas de convocatorias con recursos públicos y de regalías para inversión en las regiones a través de las IES.
- Falta en toma de decisiones por parte de las empresas con relación a la oferta y a la articulación de la investigación universidad- empresa- sociedad.
- Falta de presupuesto en las instituciones para consultorías y asesorías especialmente en la pandemia y pospandemia para la reactivación social y económica.

ASCOLFA, desde sus propósitos misionales, buscará consolidarse como consultora de la academia y las organizaciones, liderando el desarrollo de los capítulos regionales y apoyando la proyección, la investigación y la academia en diferentes formas. Con el trabajo desarrollado hasta el momento, en el conocimiento desde la regionalidad de la academia, de sus necesidades y demandas, se pueden establecer un trabajo permanente con las diferentes instituciones para apoyar el desarrollo y apropiación del conocimiento de la tercera misión en el país apoyados en las tipologías presentadas en el proyecto IMPALA.

El proyecto IMPALA mostró la necesidad de fortalecer aspectos relacionados con alianzas con instituciones y gremios nacionales y extranjeros, trabajar en pro de los objetivos comunes, generar mesas y grupos de trabajo, en particular con instituciones regionales, con el propósito de apoyar procesos de mejora continua y calidad educativa desde la inclusión, la multiculturalidad y diversidad en las regiones colombianas.

Por ello, ASCOLFA debe evolucionar con la participación de más instituciones que lideren estos procesos y que puedan apalancar algunos recursos desde sus propias unidades, aunque es difícil el crecimiento del capital humano y del recurso técnico, buscando apalancar aún más los servicios que presta, y que pueden ayudar a aumentar el recurso financiero en pro de la asociación y de los miembros y de la comunidad académica de los asociados (figura 2).



## Tercera Misión



### Eje formativo:

La universidad se vincula al entorno en espacios centrados en el desarrollo de capacidades



Educación continua



### Eje investigador:

La universidad se vincula al entorno a través de la I+D con una visión de innovación transformadora



Gestión de la innovación, servicios de asesoría y consultorías



### Eje social:

La universidad se vincula con el entorno en acciones de desarrollo humano sostenible



Servicios asistenciales, gestión cultural y acciones comunitarias

**Figura 2.** Presentación por parte de la EFMD de los avances de proyecto IMPALA en la conferencia ASOLFAs. Armenia, Colombia, 2020.

*Tomada de: grabación de la conferencia ASOLFAs, 2020.*



# Capítulo 2.

## Universidad de Antioquia

*Mónica I. Palacio-Salazar  
Pablo J. Patiño-Grajales  
Leonardo A. Ríos-Osorio*



## INTRODUCCIÓN

La Universidad de Antioquia es una institución de educación superior creada mediante la Ley 71 de 1878 del extinguido Estado Soberano de Antioquia, y cuya personería jurídica deriva de la Ley 153 de 1887; según el artículo 1 del Estatuto General, es una institución estatal del orden departamental; mediante el Decreto 1297 del 30 de mayo de 1964 del Gobierno Nacional obtuvo reconocimiento como universidad, código ICFES 1201, registro de alta calidad, acreditación institucional del Ministerio de Educación Nacional, resolución 16516 del 14 de diciembre de 2012, NIT 890.980.040-8 (figura 1).



**Figura 1.** Campus de la Universidad de Antioquia. Medellín, Colombia.

Tomada por: Diego León Morales Flórez.

Está organizada como un ente universitario autónomo con régimen especial, vinculada al Ministerio de Educación Nacional en lo atinente a las políticas y la planeación del sector educativo y al Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología; goza de personería jurídica, autonomías académica, administrativa, financiera y presupuestal, y gobierno, rentas y patrimonio propios e independientes; se rige por la Constitución Política, la Ley 30 de 1992, las demás disposiciones que le sean aplicables de acuerdo con su régimen especial y las normas internas dictadas en ejercicio de su autonomía (figura 2 y 3).



**Figura 2.** Plazoleta Luis Fernando Barrientos, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.

Tomada por: *Diego León Morales Flórez.*



**Figura 3.** Escultura *El hombre creador de energía* del maestro Rodrigo Arenas Betancourt, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.

Tomada por: *Diego León Morales Flórez.*

## FUNCIONES MISIONALES

La Universidad de Antioquia influye en todos los sectores sociales mediante actividades de investigación, docencia y extensión. La investigación y

la docencia constituyen los ejes de la vida académica y ambas se articulan con la extensión para lograr objetivos de carácter académico y social.

### Investigación

Fuente del saber, generadora y soporte del ejercicio docente, es parte del currículo. Tiene como finalidad la generación y comprobación de conocimientos, orientados al desarrollo de la ciencia, de los saberes y de la técnica, y la producción y adaptación de tecnología, para la búsqueda de soluciones a los problemas de la región y del país.

### Docencia

Fundamentada en la investigación, permite formar a los estudiantes en los campos disciplinarios y profesionales de su elección, mediante el desarrollo de programas curriculares y el uso de métodos pedagógicos que faciliten el logro de los fines éticos y académicos de la universidad. Por su carácter difusivo y formativo, la docencia tiene una función social que determina para el profesor responsabilidades científicas y morales frente a sus estudiantes, a la institución y a la sociedad.

### Extensión

Expresa la relación permanente y directa que la universidad tiene con la sociedad, opera en el doble sentido de proyección de la institución en la sociedad y de esta en aquella; se realiza por medio de procesos y programas de interacción con diversos sectores y actores sociales, expresados en actividades artísticas, científicas, técnicas y tecnológicas, de consultorías, asesorías e interventorías, y de programas destinados a la difusión de las artes, los conocimientos y al intercambio de experiencias y de apoyo financiero a la tarea universitaria. Incluye los programas de educación permanente y demás actividades tendientes a procurar el bienestar general. Así la institución cumple una de sus funciones principales; para ello, sus egresados, como expresión viva y actuante de la universidad en la sociedad, son centrales.

## TERCERA MISIÓN EN LA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

La Extensión Universitaria es una de las tres funciones misionales de la universidad; articula la docencia y la investigación, y favorece relaciones de reciprocidad con la sociedad. Gracias a la interacción con sus entornos y al diálogo de saberes que se origina en ese encuentro entre la universidad y los diferentes sectores sociales, es posible conectar la producción de conocimiento con las verdaderas necesidades de la sociedad. Esto,

permite articular las capacidades interinstitucionales para diversificar los escenarios de aprendizaje, innovar los currículos para ofrecer programas académicos pertinentes y resolver con acierto y colaborativamente los problemas más apremiantes de la región. Favoreciendo la apropiación social del conocimiento, el desarrollo territorial, de las organizaciones, y el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades. Con el fin de dar cuenta de la tercera misión universitaria, la institución cuenta con cuatro grandes apuestas institucionales: la interacción social, la gestión de la innovación, la gestión de la cultura y los patrimonios y la relación de mutuo beneficio con los egresados de la universidad.

### División de interacción social

La división de interacción social propicia el diálogo con los estamentos universitarios, organismos, asociaciones, instituciones, comunidades y grupos locales, nacionales e internacionales, con el fin de establecer intercambios de conocimiento, saberes y prácticas, buscando alternativas de solución que respondan a las verdaderas necesidades de la sociedad; todo esto bajo los principios de responsabilidad social y solidaridad, mediante una oferta unificada de programas, proyectos, productos y servicios de extensión de la universidad.

### División de innovación

La división de innovación tiene como objeto fundamental contribuir con el desarrollo socioeconómico de los territorios a partir de soluciones basadas en conocimiento, generados en y desde la universidad, gestionando recursos, proyectos y servicios de innovación, fomentando la cultura innovadora e implementando estrategias de articulación y desarrollo conjunto con actores del ecosistema de innovación.

Sus principales asuntos de gestión son:

- La gestión de transferencia de conocimiento.
- La gestión de la propiedad intelectual.
- La gestión del emprendimiento.
- La gestión de la innovación social.
- El fomento de la innovación institucional.

### División de cultura y patrimonio

La división de cultura y patrimonio tiene como objeto fundamental el estudio cultural desde la conceptualización, la praxis cultural para la proyección, producción y promoción de las culturas; la divulgación para el relacionamiento, el fomento y proyección de la cultura entre

la universidad y la sociedad; así como la identificación, la protección y la visibilización de los patrimonios de la universidad, el desarrollo de experiencias lúdicas y de aprendizaje, y la interacción académica y de investigación asociados con la ciencia, el arte, las culturas y los saberes.

A continuación, se describen los procesos de gestión:

- La orientación estratégica y de proyectos especiales en el ámbito de la cultura y el patrimonio.
- Gestión de patrimonios.
- Gestión artística y cultural.
- Fomento de la extensión cultural y de patrimonios.
- Formación y mediación cultural y de patrimonios.
- Gestión de la divulgación de las culturas y los patrimonios.
- Creación de exhibiciones y acciones culturales y de patrimonio.

### División de egresados

Esta división es enlace permanente entre los egresados y su universidad, mediante la implementación de estrategias que fortalezcan la comunicación y el relacionamiento con este grupo de interés, visibilicen su participación, presencia e impacto en la sociedad, motiven su vinculación en las actividades universitarias y orienten el desarrollo y fortalecimiento de sus competencias.

Sus principales asuntos de gestión son:

- La caracterización de los egresados.
- La gestión de necesidades de los egresados.
- El fortalecimiento de las relaciones con los egresados.

## TIPOLOGÍAS DE TERCERA MISIÓN EN LA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

La universidad ha definido seis tipologías de la extensión universitaria, las cuales viene desarrollando de forma ardua y constante con el fin de construir puentes entre la sociedad y la universidad, así como para ser un centro educativo mediador que busca aportar mejorando la calidad de vida desde diferentes ámbitos que repercuten directamente en las comunidades.

### Educación continua

Se entiende por educación continua las actividades de educación no formal (no conducente a título o grado) debidamente organizadas, ofrecidas con el fin de complementar, actualizar y formar en aspectos aca-

démicos o laborales. La oferta de educación continua facilita el proceso permanente de formación integral de la comunidad universitaria y la sociedad en general; complementa y diversifica la formación en pregrado y posgrado y permite cualificar el perfil, mejorando así el desempeño profesional, la calidad de vida de los ciudadanos y el desarrollo de las organizaciones y los territorios. Estas actividades se desarrollan por medio de cursos, seminarios, talleres, pasantías, congresos o simposios, y en las modalidades presencial, semipresencial y a distancia.

Con la tipología de educación continua se pretende abarcar a los públicos de todas las edades, desde la niñez hasta el adulto mayor, y con diferentes condiciones socioeconómicas. En este enlace se puede visualizar la oferta de educación continua que presenta la universidad: <https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/estudiar-udea/educacion-continua>

### Gestión de la innovación

La innovación contribuye a la vinculación de la Universidad de Antioquia con los sectores público, privado y la sociedad mediante el fomento del espíritu emprendedor, la transferencia de conocimiento, la creación de empresas y la innovación social, con el propósito de incidir en la competitividad y el desarrollo de la región y del país. La Universidad de Antioquia es líder nacional en este ámbito, lo cual ha servido de plataforma para el ecosistema nacional de ciencia, tecnología e innovación (CTI), acompañando procesos de desarrollo de esta tipología en otras instituciones.

En este enlace se encuentra la información relacionada con la innovación en la Universidad de Antioquia: <https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/extension/innovacion>

### Servicios de asesoría y consultoría

En la Universidad de Antioquia los servicios son entendidos como todas aquellas actividades que realizan los diferentes *stakeholders* de la universidad para responder a intereses y a necesidades del medio, y que incorporan experiencias aprovechables para la docencia y la investigación. Entre las clases de servicios que presta la universidad se tienen: laboratorios básicos y especializados, exámenes especializados, consultas en los campos de la medicina, la enfermería, la odontología, la nutrición y la salud ocupacional, e igualmente, se presentan servicios de los campos administrativos, jurídicos, artísticos y culturales, entre otros. Mediante la consultoría profesional, la universidad se vincula y coopera con el medio, para la transferencia del conocimiento, de manera que le permita ser dinámica en la solución de problemas y en la satisfacción de necesidades que conduzcan al mejoramiento de la calidad de vida.

La consultoría profesional es la aplicación del conocimiento en una actividad intelectual y llevará a que las soluciones encontradas sean las más adecuadas desde los puntos de vista técnico, económico y social, entre tanto la asesoría se orienta a la búsqueda global de soluciones, o en la emisión de conceptos, por parte de la universidad, que permitan las mejores determinaciones sin que ello implique desarrollos operativos específicos. Es decir, que se da una transferencia de tecnología, de conocimientos hacia la organización, a partir de los cuales se generan cambios significativos de cierta permanencia.

Aquí se podrá conocer el portafolio de servicios de asesoría y consultoría brindado por la universidad: <https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/extension/portafolio-servicios>

### Servicios asistenciales

En esta tipología se agrupan todos aquellos servicios específicos que generan un vínculo funcional entre la universidad y otras organizaciones; y con programas curriculares y de atención a la comunidad. Algunos de estos servicios son ofertados desde la Escuela de Microbiología y están relacionados con el área de la salud.

Aquí se ubican el laboratorio clínico, el banco de sangre y la institución prestadora de servicios de salud (IPS Universitaria). A continuación, se podrá encontrar más información sobre el portafolio de servicios y la IPS Universitaria.

### Gestión cultural

La gestión de la cultura y el patrimonio busca estimular las manifestaciones del arte y de la cultura en la sociedad para contribuir con la consolidación de una identidad sociocultural de la universidad, con la formación integral y el crecimiento personal de los integrantes de la comunidad universitaria y gestionar el patrimonio de la universidad para su visibilización, el desarrollo de experiencias lúdicas y de aprendizaje y la interacción académica y de investigación asociados con la ciencia, el arte, las culturas y los saberes.

Las actividades culturales, artísticas y deportivas que ofrece la universidad tendrán por objeto contribuir a la afirmación de la identidad sociocultural, a la formación integral de la población universitaria y al crecimiento personal de los integrantes de la comunidad, mediante la sensibilización frente a las diversas manifestaciones del arte y de la cultura.

Tales actividades se ofrecen en diferentes modalidades: conferencias, talleres, seminarios, cursos, exposiciones, conciertos, presentaciones teatrales, concursos, competencias, actividades lúdicas y simi-



lares que contribuyan al cumplimiento de la Extensión. Es así como se cuenta con una oferta cultural que se renueva cada mes, buscando llegar a la mayor cantidad de público universitario y externo. Esta oferta vincula actividades artísticas y estéticas incluyen la danza, la literatura, la cuentería, los deportes y las actividades que promueven la apropiación del territorio.

Además, la universidad ha constituido a lo largo de su historia, y están aún vigentes cuatro centros culturales: el Teatro Universitario Camilo Torres, la Cinemateca Luis Alberto Álvarez, la Sala de Artes Performativas Teresita Gómez y el Edificio San Ignacio, mejor conocido como el Paraninfo de la Universidad de Antioquia, sede histórica de la universidad que nace como Alma Mater en 1803 y en la actualidad ha sido declarado Monumento Nacional según la resolución 002 el 12 de marzo de 1982. En estos espacios se pueden encontrar ofertas adicionales de cultura a las ofrecidas en el campus y permiten el ingreso de público externo a la universidad.

Por otra parte, el Museo Universitario de la Universidad de Antioquia (MUJA) se encuentra dentro del campus y también cuenta con la posibilidad de ser visitado por público externo. Actualmente, cuenta con cuatro colecciones principales: antropología, artes visuales, ciencias naturales e historia.

En este enlace se podrá consultar la información relacionada con cultura en la universidad: <https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/cultura>

### Acciones comunitarias (Extensión Solidaria y Proyección Social en la Universidad de Antioquia)

En la Universidad de Antioquia, las acciones comunitarias se reúnen en Extensión Solidaria, desde donde se definen y desarrollan acciones que conlleven a propiciar el diálogo con estamentos, organismos, asociaciones, instituciones, comunidades y grupos locales, nacionales e internacionales, con el fin de establecer el intercambio de conocimientos, de saberes y de prácticas, en la búsqueda de alternativas de solución a necesidades y problemáticas de la sociedad en el marco de la responsabilidad social.

Como se considera desde el Estatuto General, la Universidad de Antioquia debe establecer una relación permanente y directa con la sociedad, que opere en sentido de proyección de la institución en la sociedad y de esta en aquella, pero además es responsable de servir a los miembros más vulnerados de la sociedad como factor de equidad.

En tal sentido, la universidad ha construido una serie de lazos con diferentes actores comunitarios que se deben fortalecer y, sobre todo,

articular con una política de responsabilidad social que permita pasar de intervenciones asistencialistas, muchas veces aisladas, a programas que tengan mayor duración e impacto sobre las comunidades, que permitan por un lado apropiación del conocimiento así como la posibilidad de cambios sociales y políticos en pro de una superación de los indicadores de inequidad propios de la ciudad y del departamento.

La Extensión Solidaria cobra forma desde el programa de integración, docencia y asistencia-responsabilidad social universitaria (programa IDA-RSU). El programa IDA-RSU asume como deber y obligación propiciar y mantener la relación de la universidad con su entorno cultural en tanto allí se integran las artes, las letras, las ciencias, las tecnologías, las prácticas cotidianas, las formas institucionales y las prácticas simbólicas e imaginarias; asimismo, se asume como guardián de lo público, por medio del trabajo colectivo. En este sentido, el programa IDA-RSU se configura como una plataforma para operacionalizar la extensión de la Universidad de Antioquia.

El programa IDA-RSU tiene como objetivos fundamentales contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de la población, desarrollar un proceso de pensamiento y de acción entre quienes participan en el programa, procurar la concordancia de los objetivos educacionales de la universidad con los de la prestación de servicios y promover un mayor acercamiento a la comunidad. La Universidad de Antioquia se caracteriza por su espíritu solidario y por su capacidad de crítica y reflexión frente a las acciones que desarrolla; de ahí cobra sentido la responsabilidad social universitaria (RSU). La RSU también se enfoca en la gestión administrativa eficiente y transparente, donde es necesario la promoción de la corresponsabilidad en el uso de los recursos por parte de los directivos, funcionarios y profesores de la universidad. Igualmente, la RSU promueve la comprensión y aplicación de la sostenibilidad en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que sirven como ruta de acción para que la universidad piense su actuar en torno al mejoramiento de la calidad de vida de las personas y de los entornos. Finalmente, desde la perspectiva de RSU, la universidad se compromete con la transformación de los territorios y con la reconstrucción del tejido social.

## ARTICULACIÓN DE EJES MISIONALES

La Universidad de Antioquia busca, a partir de la articulación de sus ejes misionales, la posibilidad de construir caminos que apunten a una educación de calidad e integral para todos, donde confluyen diferentes actores internos y externos a la universidad y que posibilitan beneficios para toda la comunidad. Así, el tercer eje misional no es ajeno a estas

metas y por eso ha buscado articularse a docencia e investigación a través de realidades y acciones concretas.

La realidad enfrentada actualmente como sociedad, expresada, en parte, en los efectos de la pandemia y modelada por los acelerados cambios ambientales, sociales, económicos, políticos y tecnológicos presenciados en las primeras dos décadas del siglo XXI, obliga a los universitarios a reflexionar con profunda responsabilidad sobre el futuro esperado y que, a la vez, se constituye en un desafío.

Permanentemente se constata que el conocimiento y sus aplicaciones prácticas en ciencia y la tecnología deben ser guía del desarrollo sostenible (económico, social y ambiental) de la región, y que la universidad debe seguir contribuyendo significativamente a construir un país que enfrente eficazmente los grandes problemas que se presentan.

Equidad y conocimiento se constituyen, entonces, en retos centrales que deben asumirse y orientar la articulación de las funciones misionales universitarias: docencia, investigación y extensión. Siendo estos los retos, como universitarios, no puede perderse de vista que en la región persisten problemas de cobertura y de baja calidad de la educación en todas las esferas, los cuales están relacionados con la inequidad social, razón por la cual no se declina en el esfuerzo prolongado y sistemático, característico de la Universidad de Antioquia, por atender con pertinencia la tareas universitarias, mediante una clara apuesta por la formación permanente de los profesores, el estudio de nuevos modelos didácticos, las revisiones de los currículos y el continuo desarrollo experimental e innovador.

Estas realidades y propósitos de equidad y conocimiento que se tienen como universidad convergen y se maximizan con las propuestas hechas por la misión internacional de sabios 2019, para que el país aúne esfuerzos en el logro de tres retos fundamentales: desarrollar un modelo de economía sostenible basado en la diversidad natural y cultural del país para impulsar la bioeconomía y la economía creativa, permitiendo dar un giro hacia una economía basada en el conocimiento y la conservación de recursos tan valiosos como el agua y la diversidad biológica y cultural; modificar la estructura productiva del país hacia industrias y servicios con alto contenido tecnológico y empresas de economía circular, con proyección exportadora, aprovechando las ventajas comparativas del país en recursos naturales y sus capacidades y relaciones internacionales con universidades y centros de investigación; y mejorar la educación y de salud, pasando de un modelo de crecimiento económico basado en rentas a uno en donde el capital humano y el conocimiento sean la base del crecimiento.

Asimismo, no puede dejarse de lado en un nuevo plan de acción el rol imprescindible que tienen las instituciones de educación superior en

la implementación de los ODS donde como universidad, eje del desarrollo social, cultural y científico de la región; se deben encontrar y poner en marcha formas innovadoras para trabajar con diferentes grupos de interés en procesos y proyectos que aporten significativamente al bienestar global y local y, por lo tanto, a su impacto y relevancia.

Aquí se resalta el protagonismo de la institución frente al ODS 4, que invita a proporcionar “educación de calidad inclusiva e igualitaria y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos”. En este punto, se confirma, de nuevo, la importancia de la cooperación de la universidad con los sectores productivos, sociales y políticos, ya que el desarrollo basado en el conocimiento colaborativo origina continuamente ventajas que fortalecen los agentes públicos y privados responsables en el desarrollo del país.

Las condiciones actuales exigen que todos los agentes de la región aprendan a utilizar mejor el conocimiento. Por fortuna, en Antioquia, década a década, se han incrementado las condiciones que posibilitan la cooperación entre universidades, empresas y Estado, actores que, en otras épocas, se encontraban en extremos opuestos.

De acuerdo con los diferentes análisis realizados en el desarrollo del proyecto Erasmus+ IMPALA, emergieron aspectos problemáticos que se convierten al mismo tiempo en una recomendación para las IES que se estén preguntando u orientando hacia la planificación de los impactos organizacionales. A continuación, se presentan algunas de estas reflexiones que pueden ser de interés:

- Comunicación de los procesos que realiza la institución con *stakeholders* internos y externos. La falta de procesos de comunicación efectivos entre los diferentes grupos de interés y la institución influye en la falta de asertividad de la oferta de servicios y, muy probablemente, entre los objetivos propuestos por la organización y los esperados por los grupos de interés.
- Procesos de integración entre las diferentes unidades académicas y entre ellas y las instancias administrativas de la universidad. La desconexión entre las diferentes instancias de la institución genera reprocesos, duplicidades, y al final, pérdida de tiempo y recursos.
- Diseño de sistemas de información que permitan en tiempo real evaluar la evolución de las actividades y, en lo posible, el impacto que se planifica para ellas antes de su ejecución.
- La burocratización de los procesos institucionales que, en medio de una estructura vertical de administración, centralizada, lleva a que se afecten los procesos de funcionamiento de la organización y, al mismo tiempo, influya en los aspectos mencionados.

# Capítulo 3.

## Universidad Católica de Colombia

*Ruth M. del Campo M.  
Maria C. del Portillo-Obando  
Manyely del P. Carreño-Plazas*



## TIPOLOGÍAS DE EXTENSIÓN EN LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA

La Universidad Católica de Colombia entiende y asume la extensión como una función sustantiva que interpreta, articula y gestiona las relaciones entre la universidad y su entorno, con el propósito de potenciar su pertinencia y viabilidad académica, reflejar su identidad ante la sociedad y aportar a la construcción integral del país. La función de extensión se fundamenta en la promoción, visibilización y operacionización de las fortalezas académicas e institucionales de la universidad, en relación con su aporte eficaz al desarrollo de la sociedad por medio de alianzas y convenios, servicios de asesorías y consultorías, programas de extensión, entre otros.

La Dirección de Extensión es la dependencia encargada de canalizar las propuestas institucionales y es responsable de gestionar los diversos recursos para el cumplimiento de los objetivos de sus cuatro coordinaciones y un programa, así: responsabilidad social, educación continuada, egresados, universidad-empresa y el programa de emprendimiento, el cual se encuentra adscrito a esta última.

A continuación, se muestran las tipologías propias de la extensión en la universidad:

### Eje formativo

**Educación continua.** Los portafolios para la prestación de servicios académicos han sido formulados bajo el marco misional, los pilares institucionales y la multidisciplinariedad que surgen de las fortalezas curriculares, coherentes con la realidad y las necesidades y dinámicas globales que el entorno requiere. La estructura de las actividades propias de este tipo de formación se encamina hacia un diseño de eventos académicos de corta duración, que se perfilan acorde con su intensidad horaria y los cuales van hasta 160 horas.

Se trata de propuestas académicas formativas presentadas en modalidad abierta con diferentes perfiles metodológicos y contenidos que varían según su permanencia, entre los cuales se cuenta con cursos, talleres, diplomados, congresos y otros, diseñados acorde con los intereses y necesidades de los educandos y las demandas del entorno. En este sentido, el portafolio educativo de educación informal incluye una oferta interdisciplinaria para diferentes públicos, interesados en un plan de estudio preestablecido, así como una franja horaria, fechas, valor y modalidad necesarios para su desarrollo.

Hoy, la oferta de educación continuada, como eje formativo de la tercera misión, es incluyente, abierta y plural en temáticas y número; asimismo, por tratarse de una unidad transversal, congrega las iniciativas de todas las unidades académicas generadas de los procesos de la docencia, investigación y extensión universitaria.

### Eje investigador

**Servicios de asesorías y consultorías.** La Universidad Católica de Colombia gestiona esta tipología a través de la coordinación universidad-empresa-Estado por medio de diferentes actividades que conllevan al crecimiento de experiencia y reconocimiento de la Institución.

Las primeras actividades tienen que ver con la búsqueda e identificación de proyectos de capacitación, asesoría y consultoría que la Universidad está en disposición de desarrollar con base en las líneas investigativas de las diferentes facultades y departamentos y de las fortalezas académicas de estos. Dichas actividades se realizan de dos maneras: la primera, por medio de vigilancia tecnológica en las diferentes plataformas estatales y privadas en las cuales se publican convocatorias para la prestación de servicios; la segunda, por medio de la comercialización del portafolio de servicios de extensión de la Universidad, documento que se actualiza cada dos años, en el cual los diferentes programas y departamentos de la Universidad tienen un espacio para ofertar las fortalezas en el campo de las asesorías, consultorías y capacitaciones corporativas. El mencionado documento se comercializa solicitando reuniones con las áreas de talento humano de las empresas privadas, ofertando los servicios y trabajando en el reconocimiento de la institución.

Una vez se identifica una oportunidad de un proyecto, se pasa inmediatamente a trabajar en la propuesta, la cual se desarrolla por medio de revisiones académicas, técnicas, presupuestales y jurídicas, con el fin de participar de forma competitiva para la adjudicación de este. Por último, en la gestión del proyecto, la Dirección de Extensión se hace cargo de la gerencia administrativa; mientras que, por medio de docentes y personal de los diferentes programas de la Universidad, se realiza la gestión académica y técnica de este.

**Gestión de la innovación.** La Universidad Católica de Colombia considera la investigación como un aspecto inherente a su naturaleza y razón de ser académica. En tanto es función sustantiva de la educación superior, la desarrolla y forma a sus estudiantes en ella. Asimismo, se articula con la docencia y la extensión en la que prevalecen proyectos de investigación con impacto social.

La política de investigación y gestión de la innovación de la Universidad ha estado orientada desde el 2003 a fortalecer la investigación aplicada, formativa y fomentar la transferencia de conocimientos con el desarrollo de proyectos de investigación de los profesores y la actividad de los semilleros. En el 2016, la Universidad Católica de Colombia, a través del Acuerdo 242 de 2016, actualizó la política para la investigación, desarrollo e innovación con las estrategias de ejecución para consolidar las líneas y la internacionalización en colaboración y visibilizar los resultados de investigación en los contextos nacional e internacional.

En la actualidad, la universidad desarrolla la investigación en las siguientes categorías: investigación formativa y formación para la Investigación; investigación y desarrollo I+D; innovación; y desarrollo tecnológico.

Dentro de sus políticas relacionadas con la gestión de la innovación se encuentra el fomentar la generación y transferencia de conocimiento mediante la financiación de proyectos de investigación, inclusión de resultados de los proyectos en áreas relacionadas con el currículo, creación de alianzas, estímulos y reconocimientos a la producción investigativa. Dentro de la propuesta institucional existe un claro enfoque en responder a las necesidades de la sociedad, mediante procesos de investigación y gestión de la innovación que redunde en resultados que se puedan transferir, y que, a su vez, se conviertan en insumo para la identificación de nuevas necesidades.

Dentro de los productos identificados que son susceptibles de procesos de transferencia se tienen: patentes, registros de software, prototipos industriales, proyectos de investigación aplicada, pruebas psicométricas, construcción de capacidades y actividades de análisis de tendencias. Como resultado de las actividades de gestión de la innovación, en la actualidad, la universidad cuenta con 51 productos de desarrollo tecnológico, principalmente en registros de software, productos de innovación generados en la gestión empresarial y gestión de procesos; y, por último, la primera patente obtenida en el mes de octubre del año 2021 (en estos momentos están en proceso otras cuatro adicionales).

## Eje social

**Servicios asistenciales.** Los servicios asistenciales se ofrecen de manera gratuita a la comunidad a través de dos instancias: la unidad de servicios psicológicos, adscrita a la Facultad de Psicología, y el Consultorio Jurídico y el centro de conciliación, adscritos a la facultad de derecho.



**Unidad de Servicios Psicológicos.** La Unidad de Servicios Psicológicos brinda atención psicológica de alta calidad con carácter interdisciplinario, cumpliendo con los lineamientos institucionales, específicamente con los compromisos de apoyar el bienestar de la población y despertar la conciencia, la responsabilidad y la sensibilidad social de los estudiantes para que orienten sus conocimientos al servicio de los múltiples requerimientos sociales y para que se fomente en ellos su sentido de compromiso tanto personal como profesional con las comunidades vulnerables tal como lo plantea el documento de lineamientos de extensión de la universidad (2021).

La Unidad de Servicios Psicológicos se define como una entidad prestadora de servicios de salud de objeto social diferente, todos los servicios se encuentran habilitados en el registro especial de prestadores de servicios de salud (REPS) contando con una capacidad instalada de trece consultorios dotados para la prestación del servicio.

La Unidad de Servicios Psicológicos brinda atención en procesos de evaluación, diagnóstico, formulación, intervención y seguimiento en niños, adultos, parejas y familia. Adicionalmente, a los usuarios de la unidad se les presta otros servicios como talleres y programas de prevención y promoción. Para complementar todos estos servicios y su calidad, los miembros de la unidad organizan y programan de manera constante, durante el ciclo de prácticas, una serie de capacitaciones que permiten al equipo de la unidad de servicios psicológicos actualizarse constantemente con respecto a los avances de la psicología para satisfacer las demandas de sus usuarios. De tal manera que, en la unidad, se consolidan espacios de discusión intra e interdisciplinaria que facilitan el adecuado manejo de las problemáticas tratadas y el mejoramiento del servicio brindado a los usuarios. Igualmente, se ofrecen de manera integral, los servicios de fonoaudiología, terapia ocupacional y psiquiatría por medio de la interconsulta.

**Consultorio Jurídico y Centro de Conciliación.** El Consultorio Jurídico de la Universidad Católica de Colombia tiene como objetivo específico el suministrar a los estudiantes un entrenamiento práctico que los habilite para el ejercicio de la profesión de abogado y para llevarlo a cabo; el Consultorio Jurídico se ha ido incorporado al pensum de los cuatro últimos semestres del programa de derecho. Sus practicantes actúan como litigantes con las limitaciones del Decreto 196 de 1971 y las normas que lo han modificado, entre las cuales cabe señalar los Decretos 765 de 1977, 3200 de 1979 y la ley 583 de 2000.

El servicio social, que es totalmente gratuito, es prestado a personas de escasos recursos económicos, principalmente aquellas pertenecien-

tes a estratos socioeconómicos 1, 2 y 3, brindándoles asesoría o acompañamiento jurídico en diferentes escenarios judiciales o administrativos, para la defensa de sus intereses.

Para brindar una mejor atención a la población objetiva, el Consultorio Jurídico tiene la siguiente organización:

- Sede central: es el punto más fuerte de atención, en donde se cuenta con tres horarios o jornadas: mañana, tarde y sábados. En este punto también se encuentra el centro de conciliación.
- Secciones: son unidades que se encargan de la atención a requerimientos que llegan de diferentes entidades judiciales y administrativas para representar a las personas que no cuentan con recursos para pagar un abogado titulado.
- Satélites: son los puntos de atención ubicados en la periferia de la ciudad de Bogotá (Colombia), que son los sectores donde se concentra la población objetivo, colaborando, de esta manera, para que no tengan que hacer grandes desplazamientos para contar con el servicio. Este servicio también existe en municipios cercanos a la capital de Colombia.

Por otra parte, el centro de conciliación está autorizado mediante la Resolución 554 expedida el 13 de marzo de 1992 por el Ministerio de Justicia y la Resolución 0792 del 25 de mayo de 2004 del Ministerio del Interior y de Justicia, en donde actúan como conciliadores los estudiantes que cuentan con capacitación en mecanismos alternativos de solución de conflictos; igualmente, hacen prácticas como parte del Consultorio Jurídico, bajo la supervisión de asesores docentes habilitados como conciliadores.

La conciliación es un mecanismo alternativo de solución de conflictos, donde las partes por sí mismas buscan la solución a sus conflictos, con la colaboración de un tercero imparcial, denominado conciliador. Prestan un servicio social de asesoramiento jurídico y solución de conflictos en derecho y suministran un entrenamiento práctico a los estudiantes de los últimos semestres del programa de Derecho.

**Gestión cultural.** Esta tipología es administrada por la dirección central de Bienestar Universitario. Dentro de los programas y actividades de dicha dirección en la Universidad Católica de Colombia, se describe a continuación el área de arte y cultura, cuya actividad busca el enriquecimiento de la comunidad universitaria mediante la formación de la sensibilidad ante las manifestaciones culturales (figura 1); propende, además, por la formación de la persona en su integridad, el fomento

de la creatividad y experiencia estética, al exaltar el valor de la tradición cultural colombiana, los principios religiosos, patrios y familiares y el diálogo con culturas nacionales, regionales e internacionales (marco institucional de bienestar universitario) (figura 2).



**Figura 1.** Coro de la Universidad Católica de Colombia.

*Cortesía de Bienestar Universitario de la Universidad Católica de Colombia.*

Es así como la gestión cultural de la Universidad Católica de Colombia, a través de su coordinación, tiene como propósito brindar a toda la comunidad universitaria los medios necesarios para el desarrollo integral de las personas, el cual contribuya a enriquecer el proceso de socialización, el despertar de su sensibilidad mediante el desarrollo de sus facultades artísticas, contribuyendo a su desarrollo personal. En este proceso, el interés se centra en la persona, en la potencialización de sus aptitudes, en descubrir el significado que la persona tiene en la sociedad como ser social; asimismo, propone nuevas formas de convivencia a través de las cuales la persona se relacione, comparta, dialogue, reflexione y comprenda de manera significativa su entorno cultural. No obstante, estas formas de convivencia implican la comprensión de la persona con su entorno social como generador de ideas, observador y gestor de sus ideales y proyectos.



**Figura 2.** Coro de la Universidad Católica de Colombia.

*Cortesía de Bienestar Universitario de la Universidad Católica de Colombia.*

En este sentido, se enuncian cinco líneas de trabajo que serán claves en el desarrollo de la gestión cultural en la universidad:

- La gestión de espacios culturales: tienen como propósito disponer de escenarios que permitan el intercambio y la experiencia cultural.
- La gestión de la cultura popular y el patrimonio cultural: representa para las instituciones educativas un importante trabajo de conservación de la cultura; implica el reconocimiento por las diferentes manifestaciones culturales y su riqueza. En la Universidad Católica de Colombia se ha llevado, durante los últimos años, el acercamiento y reconocimiento de las cosmovisiones afrocolombianas e indígenas del país, logrando un intercambio de conocimiento por las diferentes culturas del país.
- La gestión del desarrollo artístico: se enmarca en un proceso de construcción y labor permanente que involucra el desarrollo de la formación integral de sus estudiantes. El desarrollo artístico involucra varias instancias de la vida universitaria, contribuyendo a enriquecer el proceso de socialización, el desarrollo de su sensibilidad mediante el desarrollo de sus facultades artísticas, contribuyendo a su desarrollo personal y a la apertura de su espíritu crítico. Esto implica que se establezca un plan de desarrollo artístico que permita permear desde diferentes frentes a toda la comunidad universitaria.
- La gestión de la comunicación y los medios culturales hace referencia a aquellos medios a través de los cuales la Universidad Católica de Colombia logra comunicar al interior y exterior de ella parte del trabajo que se realiza desde gestión cultural.

- La gestión de la producción artística está relacionada con el resultado de productos audiovisuales, visuales, gráficos y de audio, los cuales son el producto resultante de los grupos y talleres de formación artística del área. Entre estos productos se encuentran los videos de los diferentes grupos, *podcasts*, *collages* y la producción de libretos y guiones que luego se convierten en obras de teatro, y la aparición del canal de YouTube como canal institucional del bienestar en el cual se evidencia una parte de la producción artística del proceso cultural.

**Acciones comunitarias.** En la Universidad Católica de Colombia se trabaja desde hace más de 20 años la perspectiva comunitaria, lo que ha permitido plantear programas, proyectos y ejercicios académicos que contribuyan a la transformación de realidades sociales en el ámbito territorial. Se desarrollan las acciones comunitarias en el marco de la responsabilidad social en la universidad, desde donde se generan alternativas que contribuyen a la disminución de la pobreza multidimensional, principalmente trabajando con poblaciones en condición de fragilidad social.

La responsabilidad social, unida a la inspiración cristiana de la propuesta católica de la universidad, aumenta un sentido de mayor profundidad a la tarea educativa de formar un profesional íntegro por su talante moral y capacidad de servir a los demás en su vida personal y en su profesión, por la fuerza humana y espiritual de su proyecto de vida (Misión - PEI, 2016).

En un enfoque universal, la responsabilidad social en la universidad propende por la justicia como requisito indispensable para la reconstrucción de tejido social, basada en el respeto por la dignidad del ser humano, en el entendimiento mutuo que supera toda discriminación y en la esperanza de un mundo mejor.

En este sentido, cobra relevancia por su enfoque orientado al fortalecimiento de la dimensión ética, a la reconceptualización del sentido económico y político, y a la comprensión de la diversidad cultural desde una nueva perspectiva pedagógica.

Por lo tanto, en las acciones comunitarias desarrolladas a través de los programas y proyectos de responsabilidad social en la universidad se mantendrá vivo el interrogante sobre el imperativo ético que permea cotidianamente los pensamientos, los sentimientos, las emociones y las acciones como generadoras de cambio que llevan a las comunidades a reivindicar sus derechos (Universidad Católica de Colombia, 2020).

Más allá de la responsabilidad social estrictamente normativa, se propende por una actitud de vida que vele y gestione el interés común con un sentimiento de solidaridad cifrado en el respeto, los derechos humanos y la calidad de vida, contribuyendo, de esta manera, a la superación de la pobreza multidimensional.

Tiene en cuenta los indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que en la agenda 2030 en el mundo, pactan compromisos y acciones conjuntas alrededor del mejoramiento de las condiciones de los ciudadanos.

La universidad asume las acciones comunitarias desde el ejercicio de la responsabilidad social para contribuir colegiada e interdisciplinariamente con 6 ODS: 1. Fin de la pobreza, 5. Igualdad de género, 11. Ciudades y comunidades sostenibles, 12. Producción y consumo responsables, 16. Paz, justicia e instituciones sólidas y 17. Alianzas para lograr los objetivos (Universidad Católica de Colombia, 2020).

Por otra parte, las acciones comunitarias se articulan con la docencia en la medida que las mismas se desarrollan a través de distintos espacios académicos:

- Ejercicios de aula que facilitan el acercamiento y la sensibilización de estudiantes en algunas asignaturas de los diferentes programas, articuladas al currículo.
- Prácticas profesionales, que favorecen la aplicación de los conocimientos adquiridos en la carrera, con comunidades específicas.
- Trabajos de grado que posibilitan el desarrollo de propuestas disciplinares para el mejoramiento de condiciones de vida.

A su vez, se articulan con la investigación en la medida que los grupos de investigación y semilleros conjuntamente desarrollan proyectos con las comunidades en beneficio de transformaciones sociales y comunitarias.

Los espacios mencionados propenden porque la formación de los estudiantes se encamine al desarrollo de su crecimiento personal de manera que sean cada vez más responsables y conscientes de lo que implica el conocimiento al servicio de la sociedad, el desarrollo de su autonomía personal, que amplía su conciencia histórica, el estudio analítico de su contexto y el significado de los acontecimientos (modelo pedagógico, 2016).

De esta manera, la educación que se imparte en la universidad, en coherencia con su Misión y PEI, tiene un amplio sentido de responsabilidad con base en relaciones dialogales de mutuo reconocimiento y compromiso social. El modelo pedagógico desarrolla los valores institu-

cionales, las dimensiones de la persona y su trascendencia en el proceso de formación.

Se recomienda proponer, en primera medida, por el fortalecimiento de las competencias y conocimientos de los equipos de trabajo de extensión con el fin de conocer a profundidad los alcances de esta función sustantiva.

Se hace importante propender por el continuo desarrollo de un trabajo multidisciplinar, de manera que se fortalezca y amplíe la relación de investigación, proyección y divulgación de productos, con la colaboración de empresas e instituciones que cuenten con experiencia en transferencia de resultados de investigación, para la generación de capacidades institucionales.

Por otra parte, es necesario continuar trabajando por fortalecer una dinámica de cambio que permita evaluar e identificar variables relevantes de la actividad en educación continuada y, con ellas, construir indicadores de efecto e impacto.

Es relevante que la universidad continúe desarrollando capacidades institucionales en temas de transferencia de resultados de investigación, que permita minimizar la brecha con las otras instituciones de educación superior.

Igualmente, es necesario que propenda por diversificar el portafolio de productos de desarrollo tecnológico y sus mecanismos de protección.

Finalmente, es importante ampliar el número de acciones comunitarias a partir del contexto particular de las localidades circundantes a la universidad y lograr la articulación de diferentes sectores nacional, regional e internacionalmente.





## Capítulo 4.

# Universidad del Valle

*Carlos Alberto Arango-Pastrana*



De conformidad con su Proyecto Institucional, contenido en el Acuerdo N° 001 del 29 de enero del 2002 emanado del Consejo Superior, la Universidad del Valle tiene como misión educar en el nivel superior, mediante la generación y difusión del conocimiento en los ámbitos de la ciencia, la cultura y el arte, la técnica, la tecnología y las humanidades, con autonomía y vocación de servicio social. Atendiendo a su carácter de institución estatal, asume compromisos indelegables con la construcción de una sociedad justa y democrática; la Proyección social y la Extensión son actividades misionales a través de las cuales la universidad vincula la docencia y la investigación al tratamiento y planteamiento de alternativas respecto de los retos y problemas críticos de la región y del país, contribuye a la construcción de un proyecto cultural, ético y democrático, validándose como institución relevante y comprometida con su entorno .

En el Acuerdo No. 004 del 10 de febrero del año 2003 del Consejo Superior, plantea que la Vicerrectoría Académica mediante la Dirección de Extensión y Educación Continua, es la unidad encargada de la formulación de políticas institucionales y la adopción de planes, programas y proyectos de carácter académico-administrativo, para la promoción, coordinación y seguimiento de actividades relacionadas con los egresados y la educación continua. Además el Acuerdo No. 02 de noviembre 28 de 2011 del Consejo Nacional de Rectores de la Asociación Colombiana de Universidades ASCUN, propuso los Lineamientos de Políticas de Extensión Universitaria para las Universidades e Instituciones asociadas a ASCUN como horizonte de esta función sustantiva; buscando consolidar políticas institucionales y soportes académicos que le den continuidad y visibilidad a todo el conjunto de los procesos y actividades de la Proyección social y la Extensión de la universidad, como expresiones del eje misional de su proyecto académico y contribuir a consolidar una comunidad académica crítica y comprometida con la realidad colombiana, capaz de responder a los problemas del país desde procesos y programas de formación, investigación y proyección social, guiados por el principio de responsabilidad y compromiso social con el entorno, y por el cumplimiento de sus obligaciones constitucionales y legales.

Por consiguiente, se define la proyección social y la extensión como parte de ella, en una función misional de la universidad, a través de la cual se integra y articula la docencia, la investigación y la creación artística con su entorno cultural, institucional, social y económico, validándose como institución responsable y comprometida con el destino y retos comunes. Su objetivo es lograr la interacción amplia y recíproca de la universidad con la sociedad, con el propósito de aportar al bienestar y la solución de sus problemas; a la transformación y el desarrollo institucional; al fortalecimiento de las capacidades productivas, socia-

les, políticas, ambientales, deportivas, artísticas y culturales de las comunidades de la región y el país. A través de la Proyección social y la extensión, la universidad contribuye a la construcción de una sociedad más democrática, equitativa e incluyente, al tiempo que consolida, amplía y comparte y pone en contacto su producción científica, tecnológica, cultural, intelectual y artística, con la sociedad.

Vale mencionar que hay una articulación entre actividades de tercera misión con otras actividades de la universidad. Las actividades de extensión de la Universidad del Valle se encuentran enmarcadas principalmente en el segundo eje estratégico de los objetivos de calidad institucional, el cual está relacionado con la vinculación de la universidad con la sociedad. La dependencia central que maneja las actividades de extensión a nivel institucional para la universidad es la Dirección de Extensión y Educación Continua que está adscrita la Vicerrectoría Académica; adicionalmente, a nivel de facultades, cada una cuanta con su propia oficina que realiza labores de extensión propias y particulares asociados a su área de conocimiento.

La Universidad del Valle, de manera general, clasifica sus actividades de extensión en cinco programas cuyo objetivo en común es avanzar en un proyecto de interacción amplia y recíproca de la universidad con la sociedad, con el propósito de aportar al bienestar y la solución de sus problemas; a la transformación y el desarrollo institucional; al fortalecimiento de las capacidades productivas, sociales, políticas, ambientales, deportivas, artísticas y culturales de las comunidades de la región y el país. A continuación, se presentan los programas institucionales de la Dirección de Extensión:

- Programa de Emprendedores: tiene como finalidad fortalecer el potencial emprendedor a través del desarrollo de habilidades para concebir, planear y poner en marcha nuevas organizaciones.
- Programa de Prácticas Profesionales: tiene como objetivo aumentar la proyección al público de la universidad y las relaciones con diferentes entidades mediante la vinculación de estudiantes a prácticas profesionales como parte de su formación y desarrollo integral.
- Programa de Egresados: se enfoca en mantener, mejorar y promocionar las relaciones de la universidad con sus graduados, en la búsqueda de fines académicos, laborales y culturales.
- Área de Educación Continua: ofrece programas de Educación Continua pertinentes y de calidad, que satisfacen las necesidades de formación actualización y cualificación de diferentes públicos.
- Unidad de Gestión de Proyectos: ejecución de proyectos de consultoría y asesoría de interés público y privado buscando la articulación y soporte con y entre unidades académicas y facultades.

Cabe aclarar que bajo este marco general de cinco programas unidas académicas realizan también sus actividades de extensión propias y que, además, dichas actividades responden a los Lineamientos de Políticas de Extensión Universitaria para las Universidades e Instituciones asociadas elaborados por la Asociación Colombiana de Universidades ASCUN en el año 2011

Adicionalmente, la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) adscrita la Vicerrectoría de Investigaciones que es la dependencia encargada de la articulación entre la universidad y el entorno socioeconómico mediante la potenciación y difusión de la Universidad del Valle como elemento esencial del sistema nacional y regional de innovación; también colabora en la definición de mecanismos y procedimientos que favorezcan la transferencia de los resultados de investigación de los grupos de investigación a las empresas y demás interesados.

La OTRI trabaja en cinco áreas que se relacionan estrechamente con actividades de extensión, las cuales se presentan a continuación:

- Inteligencia competitiva: se centra en el desarrollo de capacidades, en generación, apropiación y difusión de conocimientos para la toma de decisiones estratégicas.
- Transferencia de resultados y capacidades en I+D+I: busca proporcionar soluciones al sector productivo a través de la oferta de productos y servicios de los investigadores y de la identificación de innovaciones potenciales
- Propiedad intelectual: se encarga de la gestión de la proyección de los resultados de las investigaciones realizadas por los investigadores de la universidad
- Vinculación del entorno: fortalece la relación universidad-empresa-Estado, mediante la promoción y participación en espacios de creación de Política Pública.

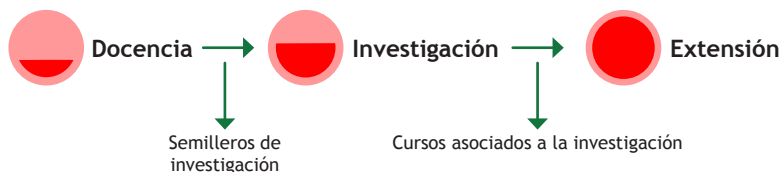
En este orden de ideas, es posible evidenciar un escenario general de interacción entre las tres misiones de la universidad de la forma: docencia-investigación-extensión, donde la primera relación es mediada por los Semilleros de Investigación y la labor de la OTRI: los semilleros de Investigación son ofertados a los estudiantes en el marco de proyectos de investigación, esto permite que los estudiantes de dichos semilleros se acerquen a actividades de investigación con el acompañamiento docente; mientras que la OTRI mediante la transferencia de resultados y capacidades en I+D+I y sus demás áreas de acción funge como realizadores de actividades de extensión, puesto que pone al servicio de la comunidad externa a la universidad los resultados asociados a la actividad investigadora en la que hicieron parte estudiantes de los semilleros (figura 1).



**Figura 1.** Resultados asociados a la actividad investigadora.

*Elaboración propia.*

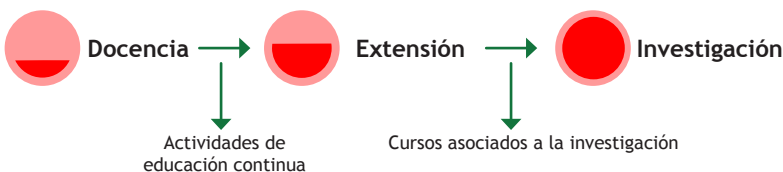
Situación similar sucede con los proyectos de investigación que en su implementación requieren la capacitación de ciertas comunidades en busca de generar procesos de apropiación social de conocimiento, con la diferencia que en este caso la actividad de extensión no está mediada por la OTRI. La **figura 2** muestra el escenario de interacción entre misiones.



**Figura 2.** Escenario de interacción entre misiones.

*Elaboración propia.*

Por otro lado, las actividades que educación y formación continua como los cursos cortos, seminarios y diplomas también representan un caso de interacción entre las tres misiones de la universidad. En este caso, en medio de la labor docente ejercida en ese tipo de cursos, se posibilita la creación de un espacio de intercambio de saberes entre la academia y el sector real, en este caso, al igual que en el caso de los encuentros sectoriales similares a los diálogos empresariales, se espera que mediante el dialogo de saberes y el compartir de experiencias, los docentes investigadores logren enfocar su actividad investigadora de manera pertinente en base a problemas de la realidad observable. La **figura 3** resume el escenario de interacción.



**Figura 3.** Escenario de interacción.

*Elaboración propia.*

## RECOMENDACIONES PARA OTRAS INSTITUCIONES

En resumen, el desarrollo de la extensión y, en general, de la tercera misión de la Universidad del Valle comprende una amplia gama de actividades que abarcan ampliamente casi todas las tipologías incluidas en IAF. Adicionalmente, dada la descentralización por facultades e institutos de las actividades de extensión y el carácter regional de la universidad, sus actividades también son amplias en el sentido de que la oferta de tercera misión agregada de la institución permite impactar o intervenir en una gran cantidad de actores locales y regionales relacionados no solo con la universidad, sino que también actores del sector productivo y el sector social, incluso, de una forma específica, dada la variedad de áreas del conocimiento presentes en la institución. Esto representa una oportunidad para focalizar y especializar las actividades de extensión de la universidad (figura 4).

Por otro lado, el aumento de la conectividad y acceso a internet en el sur occidente colombiano representa una oportunidad para expandir la oferta de actividades de extensión y el alcance de esta puesto que permite la virtualización de los programas, facilitando así el acceso a la oferta de extensión de la universidad. Adicionalmente, la apertura de convocatorias de Inversión pública en el fortalecimiento de las capacidades de las instituciones de educación superior representa una oportunidad para ampliar las capacidades de la universidad en términos de actividades de extensión.



**Figura 4.** Estudiantes de apoyo a las actividades de extensión.

Tomada de: cortesía de la Oficina de comunicaciones de la Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad Del Valle

Estas dos oportunidades permiten afrontar las dificultades asociadas a las restricciones de desplazamiento, aforo y acceso por causa de la pandemia, permiten competir con otras instituciones de educación superior en el mercado de cursos cortos, talleres, seminarios y diplomados virtuales e incluso atraer recursos que permiten mitigar el impacto de la desfinanciación que presentan las universidades públicas en el contexto colombiano

En conclusión, a nivel de tipologías, la Universidad del Valle a pesar de contar con una amplia oferta de extensión presenta una clara concentración en Educación Continua, Gestión de la Innovación, Gestión Cultural y en Servicios Asistenciales. En este sentido, se hace necesario aumentar la participación de las Actividades Comunitarias principalmente; mediante la institucionalización de voluntariados de colectivos estudiantiles, los cuales no están alineados a ninguna oficina de extensión a nivel de facultades e institutos, ni a nivel central. Esto mismo aplica para las actividades culturales que realizan dichos colectivos.

El fortalecimiento del uso de las TIC y de la Dirección de Nuevas Tecnologías y Educación Virtual (DINTEV) de la Universidad del Valle para aplicarlas a las actividades de extensión permitiría que la oferta de extensión, principalmente la de educación continua, tenga mayor alcance tanto geográfico como en términos de población beneficiaria, lo que aporta a fortalecimiento de la integración y articulación de la universidad con su entorno social, cultural, económico e institucional, fortaleciendo así, también el carácter regional de la universidad. Adicionalmente, dicho fortalecimiento del DINTEV y del uso del uso de las TIC para virtualizar actividades de extensión permite afrontar los retos derivados de la pandemia por COVID-19 en el sentido de que disminuye los desplazamientos y permite reunir más personas sin recurrir al control de aforo.

Por otro lado, aprovechando el talento humano especializado en diversas áreas del conocimiento también es posible diversificar, complementar e incluso focalizar la oferta de extensión de tal manera que esta responda de mejor a las necesidades de los actores relacionados e interesados en recibir transferencia de conocimiento de la academia al sector real.

Finalmente, el aprovechamiento de las convocatorias para fortalecimiento de las instituciones educación pública depende principalmente de los grupos de investigación, sin embargo, mediante el fortalecimiento del servicio capacitaciones en formulación de proyectos de la Vicerrectoría de Investigaciones es posible fomentar la formulación de proyectos que además de atraer recursos para la universidad, también realicen actividades de extensión e incluso fortalezcan la relación academia-sector productivo (figura 5).



**Figura 5.** Bienvenida a estudiantes admitidos programas de pregrado.

Tomada de: cortesía de la Oficina de comunicaciones de la Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad Del Valle.



# Capítulo 5.

## Universidad de La Sabana

*Jessica Medina-Niño  
María C. Serrano-Ramírez  
Carolina Velásquez-Mora*



## INTRODUCCIÓN

La Universidad de La Sabana es una institución civil de educación superior colombiana, de carácter privado, creada en 1979 con fundamento en una concepción cristiana del hombre y del mundo para contribuir al progreso de la sociedad. Esto lo hace aportando, como dice en su Proyecto Educativo Institucional (PEI) “legítimas soluciones a sus múltiples y complejos problemas, mediante un trabajo interdisciplinario, competente y solidario, resultado de la acción articulada de Investigación y Docencia” (disponible en el enlace <https://www.unisabana.edu.co/nosotros/proyecto-educativo-institucional/>), que se ordena al bien común y a la constante interacción con el entorno, permitiéndole a su vez, aprender de este para enriquecer el quehacer académico y asegurar la pertinencia e impacto de la institución.

Es así como, para La Sabana, la proyección social se enmarca en la transferencia directa e indirecta de los procesos y los resultados de investigación y docencia hacia el entorno, teniendo en cuenta el contexto local, regional, nacional o internacional donde se desarrollan, con especial énfasis en la provincia de Sabana Centro, zona de influencia de la universidad. Sabana Centro es una de las 15 provincias del departamento de Cundinamarca, en Colombia, representa el 30% del V.A. (valor agregado) del departamento y está conformada por 11 municipios, entre los cuales se encuentra Chía, donde está ubicado el campus de La Sabana.

Esa función sustantiva, le permite a la universidad posicionarse como un actor relevante en el ecosistema regional, a través del trabajo activo en la solución de los problemas y desafíos de las comunidades y organizaciones con las que se relaciona, generando así valor para la sociedad y pretendiendo convertirse en un actor clave, piedra angular, para el desarrollo sostenible de su zona de influencia.

Para ello, la universidad se articula de manera continua con necesidades actuales y futuras de su entorno, mediante el establecimiento de vínculos y el diálogo permanente entre los actores externos (gobierno, empresa privada y sociedad civil) con la comunidad universitaria (estudiantes, profesores, personal administrativo y graduados).

## TIPOLOGÍAS DE PROYECCIÓN SOCIAL EN LA SABANA

El concepto de proyección social adoptado por la Universidad de La Sabana es coherente con su actual proceso de transformación inspirada en la idea de una universidad de tercera generación (U3G) que, además de buscar permanentemente un impacto tangible en el entorno a través de

las funciones sustantivas, busca ser una universidad emprendedora, que promueve el diálogo permanente con múltiples actores del entorno alrededor de espacios de cocreación e innovación abierta para lograr soluciones que impacten de manera positiva en los problemas que se abordan.

A continuación, se describen las distintas acciones a través de las cuales la Universidad de La Sabana materializa su proyección social. Si bien todas las actividades constituyen tipologías de proyección social, en la **figura 1** se pueden distinguir según su función sustantiva de base. No obstante, hay actividades que resultan transversales a dos o tres de las funciones dado que pueden originarse desde cualquiera de ellas:



**Figura 4-1.** Tipologías de proyección social.

Tomada de: Dirección de Proyección Social y Engagement.

### Transferencia de resultados de investigación

La transferencia de resultados de investigación tiene por objetivo la evaluación del potencial tecnológico y de innovación que desarrollan la universidad y sus grupos de investigación, buscando transferirlos de manera sostenible y potenciando la calidad de estos. De esta forma, dentro de la evaluación que se realiza a las tecnologías desarrolladas por la institución, se encuentra el análisis del potencial de comercialización y la búsqueda de usuarios para las mismas. En este sentido, cobra vital importancia la articulación entre los grupos de investigación, las instituciones públicas o privadas y las organizaciones gremiales, y la demanda del mercado local, nacional o internacional, para garantizar una producción tecnológica pertinente.

De acuerdo con Colciencias (el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación de la República de Colombia, hoy Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación, encargado de la promoción de las políticas públicas para el fomento de la CTI en el país), la transferencia de conocimiento y tecnología (TCT) es fundamental como estrategia para potenciar la investigación y la articulación Universidad-Empresa-Estado, pilares del desarrollo económico y social del país. De esta forma, la TCT se ha convertido en un eje esencial en los procesos de innovación para las organizaciones y comprende acciones conjuntas entre diversos actores y en distintos niveles para el desarrollo, aprovechamiento, uso, modificación y difusión de nuevas tecnologías.

INNfood es la primera *spin off* de la universidad y constituye un ejemplo de transferencia de resultados de investigación, puesto que surge como resultado del empaquetamiento de siete patentes generadas por el grupo de investigación de procesos agroindustriales de la facultad de ingeniería. La empresa comercializa cuatro ingredientes funcionales para la industria de alimentos, cuyo propósito es entregarles a los clientes, los ingredientes que puedan conferirles a sus productos finales una funcionalidad natural para mejorar las condiciones de salud específicas y que aseguren que esas propiedades funcionales sean efectivamente asimiladas por los seres humanos.

### Publicaciones

Las publicaciones constituyen una herramienta a través de la cual la universidad proyecta su identidad y su cultura hacia el entorno y sus públicos de interés. Estas pueden incluir documentos o artículos académicos fruto de las actividades docentes o investigativas del cuerpo profesoral; publicaciones en medios de comunicación que puedan surgir ante la solicitud de actores externos o ser emitidos por la comunidad universitaria con el fin de buscar la difusión de conocimiento de interés público; o documentos de carácter institucional, a través de los cuales se visibilizan posturas o se realizan pronunciamientos sobre temas de interés particular, teniendo en cuenta su naturaleza, la autonomía universitaria y la alineación con el PEI.

Asimismo, se incluyen los documentos preparados por la comunidad académica como fruto de consultas hechas por entes externos a la Universidad, quienes le solicitan conceptos o intervenciones elaboradas por profesores o expertos en temas específicos, según las disciplinas y la experiencia de la institución.

### Educación continua

Se entienden por educación continua las actividades que realiza la universidad para acompañar a personas e instituciones que desean desarrollar procesos formativos de perfeccionamiento de habilidades y técnicas que caracterizan su disciplina o áreas complementarias. También son demandadas por las organizaciones en un contexto determinado. Esta formación tiene como fin la actualización o profundización de conocimientos, así como el desarrollo y el fortalecimiento de competencias y habilidades, que pueden desarrollarse de manera presencial, semipresencial o virtual. Los *minors* (conjunto de cursos, alrededor de cinco, que los estudiantes toman de manera electiva para profundizar en temáticas y competencias específicas de su interés y de relevancia actual, que complementan su formación profesional. Estos pueden ser tomados por personas u organizaciones externas a la universidad como educación continua), diplomados, seminarios y programas de actualización son algunos de los programas desarrollados por la universidad en este campo.

### Servicios docente-asistenciales

De acuerdo con el Decreto 2376 de 2010 del Ministerio de Protección Social de Colombia, la relación docencia-servicio se refiere al vínculo funcional que se establece entre instituciones educativas y otras organizaciones, con el propósito de formar talento humano en salud, o entre instituciones educativas, cuando por lo menos una de aquellas disponga de escenarios de práctica en salud.

Este vínculo se funda en un proceso de planificación académica, administrativa e investigativa de largo plazo, concertado entre las partes de la relación docencia-servicio.

En este sentido, los servicios docente-asistenciales son una alianza que se establece entre las instituciones educativas y otras organizaciones, a través de sus programas de ciencias de la salud y sus mecanismos de atención a la comunidad, con el propósito de prestar servicios que permitan complementar la formación de los estudiantes y desarrollar habilidades y competencias alineadas a la estructura curricular de sus programas académicos. Estos, a su vez, deben responder a necesidades reales de las comunidades a las que sirven, en alineación con el PEI.

### Prácticas universitarias

Las prácticas universitarias son escenarios de enseñanza y aprendizaje que integran las funciones sustantivas de la universidad, propiciando la transferencia del conocimiento adquirido y de las competencias y habilidades desarrolladas por los estudiantes. Tienen la capacidad de transformar el contexto en el que se desarrollan y de atender las necesidades de las organizaciones donde se llevan a cabo.

Dichas prácticas son el escenario ideal para que los estudiantes pongan a prueba sus conocimientos y habilidades, así como los valores adquiridos durante su paso por la universidad, previo al inicio de su vida profesional. En este sentido, están alineadas con los objetivos curriculares que se establecen para cada programa y cuentan con el adecuado acompañamiento de las organizaciones donde se llevan a cabo y de los tutores de práctica, quienes apoyan al estudiante durante este proceso.

Actualmente, la universidad ofrece 24 programas de pregrado los cuales todos contemplan al menos una práctica empresarial obligatoria de 6 meses, para lo cual la universidad cuenta con convenios con más de 640 empresas en Colombia y en el exterior.

### Eventos académicos y culturales

Son espacios de visibilización y difusión del conocimiento, ya sea desarrollados por la universidad para público interno y externo, u organizados por externos, pero aprovechados por profesores y estudiantes de la universidad. Dada su naturaleza e importancia, se consideran relevantes para el posicionamiento académico y científico de la universidad, para la promoción del trabajo interdisciplinar e interinstitucional, y para el establecimiento y fortalecimiento de redes de trabajo colaborativo con otras instituciones a escala nacional e internacional. En este sentido, las actividades guardan coherencia con los currículos de los programas académicos y con la formación integral de los estudiantes, así como con las líneas de investigación y el perfeccionamiento de los profesores.

Algunos de los eventos desarrollados por la universidad en este campo son:

- Congresos o jornadas académicas.
- Foros, simposios, conversatorios o coloquios.
- Ferias, convenciones y concursos académicos.
- Exposiciones o eventos culturales.

### Servicios de consultoría y asesoría

Las consultorías y las asesorías son procesos orientados a la resolución de problemas o necesidades específicas de una organización pública o privada que busca a la universidad para el diseño y acompañamiento en la formulación de soluciones prácticas a sus retos de carácter estratégico u operativo.

Se desarrollan a través de procesos de transferencia de conocimiento que permiten a las organizaciones y a sus miembros desarrollar capacidades internas para mejorar su desempeño.

En consonancia con esto, las consultorías y las asesorías pueden estar íntimamente ligadas a procesos de investigación, innovación o educación continua, según los requerimientos propios de cada organización.

### Servicios de atención a la comunidad

Son espacios de interacción y atención a la comunidad, a través de los cuales se brindan servicios de asesoría o acompañamiento desde distintas disciplinas. Profesionales y estudiantes que están culminando su proceso formativo atienden las necesidades de la población que lo requiere.

Estos servicios se prestan en articulación con los programas académicos ofrecidos por la institución y presentan la posibilidad de establecer acuerdos con las instituciones públicas o privadas que los demanden. Como muestra de esto, se resaltan las labores desarrolladas desde los consultorios jurídico, psicológico, de familia y empresarial, que prestan sus servicios a la zona de influencia de la universidad.

### Graduados

Los graduados constituyen uno de los principales aportes de las instituciones de educación superior a la sociedad, y en este sentido son un pilar fundamental de su proyección social. Estos, permiten a la institución evidenciar los resultados de la formación integral recibida por los estudiantes durante su paso por el claustro universitario y le dan la posibilidad de proyectar su cultura y sus valores institucionales a la sociedad.

En este sentido, cobra vital importancia el establecimiento de relaciones continuas de acompañamiento a los graduados, que permitan a la institución validar el impacto generado por estos en las organizaciones donde se desempeñan laboralmente y en la sociedad en general, a la vez que identificar las demandas actuales y futuras del entorno para alinear sus procesos académicos.

A la fecha, la Universidad de La Sabana cuenta con 63.500 graduados, de los cuales se han identificado alrededor de 1.446 graduados con emprendimientos activos.

### Voluntariado

Las redes o grupos de voluntariado son una manifestación de la solidaridad de la comunidad universitaria. Buscan atender las necesidades básicas de población vulnerable, sensibilizándolos frente a situaciones y aspectos diversos que afectan la condición humana. Esto permite desarrollar en estudiantes, profesores y administrativos competencias y valores asociados al proyecto educativo institucional (PEI), impactando directamente en las comunidades más necesitadas.

Estas acciones, desarrolladas siempre con vocación de servicio, están orientadas al mejoramiento de la calidad de vida de los menos favorecidos, a través de espacios de interacción con la comunidad, buscando siempre la generación de capacidades en la población y sus instituciones, y la formación integral de la comunidad universitaria que participa de estos.

Misión Sabana es una iniciativa social que se lleva a cabo cada semestre en un municipio de la zona de influencia de la universidad y que atiende las necesidades de poblaciones en situación de vulnerabilidad, vinculando a toda la comunidad universitaria. Desde su implementación, este programa ha logrado atender a más de 6.500 familias con la ayuda de alrededor de 3.760 voluntarios de nuestra universidad.

### Proyectos o actividades de innovación abierta

La innovación abierta es un modelo mediante el cual las organizaciones pueden hacer uso intensivo de conocimiento, interno y externo, con el objetivo de potenciar y acelerar su innovación interna y expandir los mercados para su uso.<sup>1</sup> Esta forma de innovación considera las fuentes de conocimiento a través de asociaciones y colaboraciones con otros actores para propiciar la inteligencia colectiva.

En esta línea, la innovación abierta apalanca la investigación aplicada, permitiendo a la universidad y a sus organizaciones aliadas compartir capacidades técnicas y científicas para la puesta en marcha de proyectos de investigación y desarrollo (I+D), potenciando el impacto de los resultados obtenidos.

De la misma forma, como parte de los procesos de aseguramiento del aprendizaje, se ha puesto en marcha el desarrollo de eventos, actividades o proyectos para involucrar a la comunidad académica, desde la óptica interdisciplinar, con la resolución de problemas reales u oportunidades existentes en el entorno y sus organizaciones. La idea es promover el desarrollo de actividades curriculares y extracurriculares en las que los estudiantes y los profesores, a través de procesos colaborativos de innovación con actores externos, cocreen alternativas de solución a los retos que estos les proveen.

Un ejemplo de lo anterior es el ventilador *Unisabana Herons*, desarrollado ante la crisis suscitada por la pandemia del COVID-19. Con el liderazgo de un equipo interdisciplinar integrado por la Facultad de Ingeniería, la Facultad de Medicina, la Clínica Universidad de La Sabana y la Fundación Neumológica Colombiana, se desarrolló un ventilador mecánico invasivo con todas las funcionalidades requeridas para atender pacientes con compromisos respiratorios severo, permitiendo la atención de pacientes afectados por el COVID-19.



Para llevar a cabo este proyecto, la universidad comenzó una estrategia de escalamiento de esta iniciativa por medio de un ecosistema de cooperación, donde se integraron organizaciones reconocidas para cada uno de los eslabones de la cadena de valor, entre los que se destacan: Indumil (fabricación), Grupo Amarey (distribución y servicio) y la Fundación Solidaridad por Colombia (administración de recursos).

### Incidencia en política pública

En línea con la labor transformadora de la sociedad que debe cumplir la universidad, la incidencia en la formulación de políticas públicas en los ámbitos local, regional, nacional e internacional es uno de los principales pilares de la función social de la institución. “La incidencia en políticas públicas se refiere a todas aquellas actividades cooperativas y confrontativas que implican interactuar con el Gobierno y otras instituciones públicas, con el propósito de colaborar con las autoridades para orientar las decisiones, acciones y recursos dirigidos a atender un problema público”.<sup>3</sup>

Así, la universidad propende por establecer los vínculos necesarios con la administración pública, la sociedad civil y demás actores que participan en esta tarea, para desarrollar procesos de investigación y profundización en el conocimiento de las temáticas en que pretende incidir, en concordancia con sus capacidades y con su PEI.

Gracias a un robusto trabajo de investigación, la Facultad de Psicología de la universidad lideró un proyecto que buscaba analizar los factores de riesgo que motivan a los padres a reprender a sus hijos por medio del castigo físico, a través del cual se incidió en las políticas públicas nacionales dando como resultado la aprobación de la ley contra el castigo físico en Colombia en el 2021.

### Impulso al emprendimiento

Una de las características más destacables de la U3G es su capacidad de generar y estabilizar soluciones de manera sostenible, para que las tecnologías desarrolladas por la comunidad universitaria lleguen a impactar tangiblemente en el entorno. Por esta razón, el impulso de las actividades de emprendimiento, relativas a la formación, formulación, incubación y aceleración de proyectos emprendedores que busquen atender de manera directa la solución de un problema real, o que cubran asertivamente oportunidades identificadas en el entorno, son vitales para el logro de los objetivos trazados.

Esta estabilización de soluciones se evidencia por medio del desarrollo de emprendimientos o la creación de *startups* (término utilizado para definir aquellas empresas que se encuentran en edad temprana o

nueva creación y presentan grandes posibilidades de crecimiento) y por la implementación de proyectos de intraemprendimiento.

Asimismo, es importante la capacidad de la institución para incidir en la formulación de políticas públicas que dinamicen el ecosistema de emprendimiento e innovación regional, nacional e internacional, con el escalamiento de dichas soluciones.

## ESTRUCTURA DE SOPORTE A LA ESTRATEGIA DE PROYECCIÓN SOCIAL

Con el ánimo de garantizar que institucionalmente se cuente con las políticas, lineamientos y mecanismos de soporte para que la proyección social se dé de manera orgánica y en todos los aspectos, es necesario contar con una estructura que acompañe las iniciativas y garantice su sostenibilidad.

Por lo tanto, La Sabana cuenta con una Dirección General de Proyección Social y Co-Creación, con dependencia directa de la Rectoría y asiento en la Comisión de Asuntos Generales (órgano de gobierno ordinario de la universidad, encabezado por el rector).

La función de esta Dirección General es desarrollar en la Universidad la capacidad de convertir, sistemáticamente, los resultados de las actividades científicas, docentes y organizacionales en productos y procesos transferibles al entorno, consolidando los vínculos con los distintos grupos de interés para afianzar la cooperación y el trabajo colaborativo y aumentar así el impacto de la universidad.

### Dirección General

La Dirección General está conformada por las siguientes unidades:

**Dirección de Proyección Social y Engagement.** Su función es la promoción, monitoreo y difusión de las actividades de proyección social desarrolladas por la universidad, a través de la consolidación de vínculos estables con organizaciones y entidades aliadas de los distintos sectores, planteando permanentemente retos que estimulen la investigación y la cocreación; y generando actividades colaborativas para hacer contribuciones tangibles al entorno. Asimismo, se encarga de consolidar nexos con las organizaciones que soportan la ejecución de prácticas sociales y profesionales para los estudiantes, y de promover el fortalecimiento del ecosistema regional para el desarrollo sostenible de la provincia Sabana Centro, como parte del modelo de sostenibilidad de la universidad.

**Centro de Emprendimiento e Innovación Sabana (CEIS).** Se encarga de orientar y acompañar los procesos de innovación que surjan de profesores, estudiantes o de cualquier miembro de la comunidad universitaria y sus aliados, buscando soluciones tangibles que se materialicen a través del fomento al emprendimiento (*start ups* o *spin offs*), el desarrollo de la capacidad intraempresarial para el desarrollo de proyectos, y el fomento a la incidencia en políticas públicas desde la universidad. De esta dependencia hacen parte la incubadora de emprendimiento y la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI).

**Unisabana Hub.** Es la unidad encargada de la gestión integral de proyectos de la universidad, entre los que se encuentran: proyectos de consultoría, educación continua y administración de recursos del estado, entre otros, que busca fortalecer nexos y alianzas con organizaciones públicas, privadas y sociales para la transferencia del conocimiento.

**Dirección de Alumni.** Encargada de mantener activa la relación de la universidad con sus graduados y de estos entre sí, mediante la creación de espacios de interacción permanente, que den continuidad a su formación integral, impactando a través de ellos en la sociedad con la impronta institucional; igualmente, promueve la generación de iniciativas de cooperación de los graduados hacia la universidad, que contribuyan al desarrollo institucional, afianzando su sentido de pertenencia.

A través de estas cuatro unidades centrales, la universidad pretende apalancar de manera integral los esfuerzos de trabajo interdisciplinario y de conexión con el entorno para enriquecer la docencia, la investigación, la transferencia y las capacidades institucionales de generación de valor al entorno.

Por lo anterior, dichas unidades trabajan de manera articulada e interna con la Dirección General de Investigación, la Dirección de Currículo, la Dirección de Desarrollo Profesional (con la que se trabaja en la formación y capacitación de profesores), Amigos Unisabana (unidad de *fundraising*) y con todas las facultades e institutos.

Asimismo, articulan y canalizan las oportunidades de servicio y trabajo conjunto con múltiples actores externos a la universidad, alrededor de la fortaleza del ecosistema de innovación y emprendimiento para la solución de problemas reales.

En las unidades académicas, de manera orgánica, han venido surgiendo iniciativas de gobierno colegiado alrededor de la proyección social. Es así como algunas facultades cuentan con subcomisiones o comités asignados para velar por la alineación de las iniciativas de proyección social y los propósitos de desarrollo de la unidad, así como en-

cargados dentro de la estructura organizativa para fomentar e impulsar estas actividades.

Los resultados de la proyección social son registrados anualmente en la Memoria de Proyección Social (disponible en el enlace <https://www.unisabana.edu.co/empresaysociedad/unisabana-hub/proyeccion-social/memorias-de-proyeccion-social/>), la cual recoge información cuantitativa y cualitativa consolidada institucionalmente y específica de las unidades académicas e institutos.

## SOLUCIÓN DE PROBLEMAS DEL ENTORNO DESDE LAS ASIGNATURAS

Uno de los resultados tangibles de la transformación en U3G de La Sabana, ha sido la adopción de métodos de aprendizaje experiencial como el aprendizaje basado en retos o el aprendizaje basado en proyectos, los cuales son importantes, ya que promueven explícitamente la necesidad de un relacionamiento más decidido con la comunidad y actores externos a la institución.

En ese sentido, y como complemento a la estrategia de aprendizaje experiencial, se incorporaron los *Challenge Experience*, que son actividades de innovación abierta que fortalecen los procesos formativos.

En los últimos años, la universidad pasó de hacer 4 *Challenge Experience* en 2019, a 66 en 2021, con la participación de más de 2.800 personas y más de 90 aliados (según datos de la Jefatura de Aprendizaje Experiencial de la Universidad de La Sabana), quienes colaborativamente trabajan para resolver problemas específicos del sector público y privado. Estas son actividades de carácter extracurricular, en cuya organización se busca involucrar más de una unidad académica y se incentiva la participación de estudiantes y profesionales de todas las disciplinas.

## INTENCIONALIDAD, INTERDISCIPLINARIEDAD E INTERSECTORIALIDAD

Uno de los grandes diferenciadores al momento de evaluar las actividades de proyección social de la universidad es que los aliados y comunidades destacan la evidencia del Sello Sabana: la intencionalidad de directivos, docentes, investigadores y estudiantes, quienes con su trabajo buscan generar impacto tangible en las comunidades beneficiadas y contribuyen a la transformación positiva de la sociedad, por medio de la

generación de conocimiento científico, capacidades instaladas y transformación humana que contribuye al desarrollo de una sociedad más justa y transformadora, con espíritu de servicio y trabajo bien hecho.

Igualmente, el trabajo interdisciplinar resulta un gran reto para las universidades, dado que tradicionalmente su estructura organizacional (por facultades o escuelas) y la fisonomía de la investigación (por grupos disciplinares) generan silos e inercias para la colaboración.

No obstante, la solución de problemas complejos requiere de abordajes integrales, inter y multidisciplinares; lo que implica que institucionalmente deben generarse espacios formales e informales de encuentro entre profesores e investigadores de distintas disciplinas alrededor de un mismo problema, además de incentivos que promuevan el trabajo interdisciplinar.

Por otro lado, es fundamental favorecer que el abordaje de dichos problemas en estos procesos de innovación abierta, permitan la participación de actores externos a la universidad, promoviendo que las iniciativas se den en clave de *cuádruple hélice*: empresa, gobierno, sociedad civil y academia.

La intersectorialidad permitirá una mirada más completa de las problemáticas a atender y promoverá que las soluciones sean adoptadas y apropiadas por todos los que participan en su formulación para su implementación y sostenibilidad (figura 2).



Figura 2. Misión Sabana.

Tomada de: Dirección de Experiencia del Estudiante, Universidad de La Sabana. Bogotá, Colombia. Página web: [https://www.unisabana.edu.co/fileadmin/Archivos\\_de\\_usuario/Imagenes/Imagenes-Bienestar-Universitario/Mision\\_Sabana\\_2021-2/mision\\_sabana\\_2021-2\\_6\\_.jpg](https://www.unisabana.edu.co/fileadmin/Archivos_de_usuario/Imagenes/Imagenes-Bienestar-Universitario/Mision_Sabana_2021-2/mision_sabana_2021-2_6_.jpg)

## BIBLIOGRAFÍA

1. **Chesbrough, H. W.** Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Harvard Business School Press; 2003.
2. **Chesbrough, H. W.** Open innovation: A new paradigm for understanding industrial innovation. Open innovation: Researching a new paradigm. Oxford University Press; 2006. pp. 1-12.
3. **Tapia Álvarez, M., Campillo Carrete, B., Cruickshank Soria, S., Morales Sotomayor, G.** Manual de incidencia en políticas públicas. Alternativas y Capacidades; 2010. <https://alternativasycapacidades.org/wp-content/uploads/2019/04/Manual-Incidencia-en-Politicas-Publicas.pdf>

# Capítulo 6.

## Pontificia Universidad Javeriana

*Adriana Cárdenas R.  
Daniel E. Barrera H.*



## INTRODUCCIÓN

La Pontificia Universidad Javeriana, por su naturaleza y de acuerdo con sus estatutos, comprende el ejercicio de la tercera misión desde el servicio, de forma transversal entre los diferentes estamentos de la institución y apoyada en la docencia y la investigación. Con base a las tipologías establecidas en el proyecto, se describen estas y su articulación con los otros ejes institucionales.

## DESCRIPCIÓN DE LAS TIPOLOGÍAS

### Educación continua

Se inicia con educación continua, la cual es una actividad académica, de educación no formal, realizada a través de la docencia, que busca primordialmente complementar, actualizar o profundizar, la formación de personas con estudios previos en educación superior, interesadas en las dimensiones científica, tecnológica y cultural del saber (proyecto educativo Javeriano o PE).

Como actividad de educación, comparte las características de reciprocidad comunicativa, producción corporativa del saber y *praxis* autoformativa, presentes en el concepto de educación de la Universidad Javeriana y concretizados a través de la relación profesor-alumno.

Igualmente, comparte el objetivo de la formación integral de la comunidad educativa Javeriana, el desarrollo armónico de todas las dimensiones del individuo, tomando en cuentas las condiciones particulares de las personas que participan en esta modalidad educativa. Para la Pontificia Universidad Javeriana, la experiencia de interacción con la sociedad a través de los servicios es un insumo para la generación de investigación y permite llevar la realidad social a las aulas al tiempo que se atiende y participa de las exigencias del entorno.

### Consultoría

La segunda tipología es el servicio de consultoría, que se fundamenta en la posibilidad que tiene la Universidad Javeriana de aplicar y socializar, como servicios, los desarrollos, producto de sus actividades de docencia e investigación. De esta manera, la universidad aporta al avance científico, tecnológico y cultural de la sociedad a través de asesorías, estudios, diseño, laboratorios y prototipos. La dirección de consultorías es la unidad encargada de planear, dirigir, coordinar y evaluar las estrategias y actividades orientadas a la prestación de servicios de consulto-



ría, como una actividad académica, que busca el relacionamiento de la universidad con el sector externo.

### Innovación

La tercera tipología comprende la innovación como un eje central del ecosistema de innovación y emprendimiento, entendido este como el conjunto de condiciones, actores e instituciones que interactúan a través de diferentes tipos de relaciones para crear un espacio que promueva la innovación, el espíritu emprendedor y la generación de valor al servicio de la sociedad. Por esto, desde el 2017, la universidad ha venido implementando este ecosistema Javeriano y la cultura de innovación y emprendimiento para incidir en el desarrollo económico-social de la región y el país.

### Responsabilidad social

La cuarta tipología está comprometida con el cuidado de la casa común, la ecología integral y la construcción de una sociedad justa, sostenible, incluyente, democrática, solidaria y respetuosa de la dignidad humana. Ello se materializa y vive a través del ejercicio de las funciones sustantivas de docencia, investigación y servicio, y las acciones de los miembros de nuestra comunidad universitaria, lo cual está guiado por la política de responsabilidad social. Entendiendo la responsabilidad social como un imperativo ético de coherencia con los estatutos, la misión y el proyecto educativo, el cual se constituye en una interpelación permanente y dinámica a la comunidad universitaria para que la sociedad esté en el corazón de la universidad.

A la universidad le corresponde realizar a través de sus funciones y actividades universitarias una contribución socialmente responsable. De la misma forma, la universidad se compromete con la sociedad en la que está inmersa y con los miembros de su comunidad educativa, promoviendo la justicia y la reconciliación, fomentando la solidaridad, defendiendo la dignidad de la persona y los derechos humanos, y comprometiéndose con el cuidado del medio ambiente. Es por esto por lo que hay diferentes servicios:

- Servicios odontológicos.
- Consultorio Jurídico y Centro de Conciliación.
- Consultorio de Finanzas Familiares.

### Voluntariado

La quinta tipología es el servicio de voluntariado, la cual es una experiencia semestral dirigida a estudiantes, docentes y administrativos de

la Javeriana. Inicia con una convocatoria al inicio de cada semestre académico, en donde los interesados en ser voluntarios se inscriben y participan en un proceso de selección. Una vez seleccionados, los voluntarios son asignados, desde la libertad interior, en uno de los 13 equipos con los que cuenta el programa.

El programa tiene como objetivo acompañar experiencias formativas de voluntariado universitario, inspiradas en el modo de proceder de la Compañía de Jesús, orientadas al servicio socioambiental y al cultivo de la vida espiritual, contribuyendo a la construcción de sujetos con vocación de servicio, sensibles y críticos, y al fortalecimiento de los procesos comunitarios en los nodos donde colaboramos en la ciudad de Bogotá.

En general, las prácticas con obras de la Compañía de Jesús tienen el propósito de armonizar la región y la universidad, desde contribuciones pertinentes y coconstruidas entre las unidades académicas (estudiantes y profesores) y las obras de la Compañía de Jesús (actores regionales). Es una apuesta de colaboración entre la PUJ y las obras de la Compañía de Jesús en Colombia.

Ventajas de las prácticas con las obras de la Compañía de Jesús:

- Los estudiantes tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos profesionales y ponerlos al servicio de comunidades, regiones y organizaciones que trabajan en pro de la construcción de país.
- Resaltar las voces de diferentes actores, las realidades sociales, políticas y económicas del país.
- Proponer soluciones diversas e innovadoras en el marco de escenarios de trabajo colaborativo.
- Generar experiencias de formación integral al servicio de las comunidades.
- Articulación con las obras, en su calidad de actores regionales, las cuales tienen una infraestructura y trayectoria que favorecen la realización de prácticas sociales al servicio de otros.

Según la descripción de las tipologías y su funcionamiento como actividades de tercera misión, estas no podrían generar el impacto que queremos sin la coordinación con las otras actividades de la universidad. A continuación, se muestra la relación con las diferentes actividades (figura 1).



**Figura 1.** Hogares infantiles.

*Cortesía del Centro Pastoral Francisco Javier. Bogotá, Colombia.*

## EXTENSIÓN Y LAS RELACIONES INTERINSTITUCIONALES

En 2012, mediante el Acuerdo 563, se creó la Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Interinstitucionales, con base en la Planeación Universitaria 2007-2016, en la cual se formuló, como uno de los propósitos de la universidad, adecuar la estructura orgánica a las condiciones del desarrollo que en las orientaciones del Consejo de Regentes de 2011 se proponían entre los desafíos para la universidad, tales como la amplificación de su visibilidad, influjo, proyección y acción decidida sobre Colombia.

Dicha vicerrectoría tiene entre sus funciones dirigir, de forma general, la planeación, la organización y el control de la extensión que comprende la actividad académica de servicio, definida así estatutariamente, y los asuntos derivados de las relaciones interinstitucionales de la universidad, así como señalar las pautas y procedimientos que sean necesarios para ello, y orientar y organizar las acciones que permitan promover y fortalecer la presencia de la universidad en las regiones.

Dentro de su estructura, se encuentran: la Dirección de Consultoría, la Dirección de Educación Continua, la Dirección de Asuntos Internacionales, la Dirección de Relaciones con Egresados y la Oficina de Movilidad Estudiantil. La Dirección de Consultoría es la encargada de planear, dirigir, coordinar y evaluar las estrategias y actividades orientadas al fortalecimiento de la actividad académica de consultorías, y la Dirección de Educación continua es la encargada de planear, dirigir la ejecución, hacer el seguimiento y coordinar las actividades de educación continua y su proyección en la universidad.

Como parte de su gestión y para fortalecer la actividad académica de servicio en la universidad, en el 2014, la vicerrectoría definió y divulgó las “directrices para la actividad académica de extensión en la Pontificia Universidad Javeriana”. En estas se especifican, entre otros, los siguientes aspectos:

- Las actividades de educación continua y consultorías se fundamentan en la posibilidad que tiene la universidad de aplicar y socializar, como servicios, los desarrollos, producto de sus actividades de docencia e investigación. De esta manera, la universidad aporta al avance científico, tecnológico y cultural de la sociedad, a la vez que amplía la experiencia de sus profesores.
- La universidad define estas dos actividades, fundamentalmente, como actividades de extensión universitaria las cuales se ofrecen a la sociedad como proyectos con productos y tiempos definidos por el contratante o por la misma universidad.
- Los principios fundamentales que orientan las actividades de extensión universitaria son la responsabilidad social, la actuación ética, la autonomía, la excelencia, la interdisciplinariedad, la eficiencia y la viabilidad económica.

Adicionalmente, en estas directrices se establece que el director de un proyecto de consultoría debe ser siempre un profesor de planta de la universidad y que el consultor o profesor de educación continua debe estar, preferentemente, vinculado con la universidad, como profesor de planta o de cátedra o como administrativo.

## LA ACTIVIDAD DE INVESTIGACIÓN

En cuanto a la investigación en la Pontificia Universidad Javeriana, en cumplimiento de su misión y responsabilidad social universitaria, y en adición a su aporte a las preguntas de las ciencias y disciplinas, contribuye a la construcción de una sociedad del conocimiento más justa, respetuosa de la dignidad humana y activa en la conservación del medio ambiente. La universidad hará lo posible para que la investigación realizada por la comunidad académica se convierta, por medio de procesos de apropiación social, en conocimiento útil a la sociedad y haga un aporte a la construcción de lo público, como parte de sus propósitos misionales. Esto implica la búsqueda de diferentes tipos de cooperación con entidades públicas y privadas relacionadas con la actividad investigativa y académica.

La universidad buscará proyectar el conocimiento producido, nacional e internacionalmente, a través de procesos de transferencia de co-

nocimiento y de tecnología que involucren la participación de entidades públicas y privadas, universidades, empresas y comunidades. Con esto, se buscará contribuir a la creación de un ecosistema de innovación que promueva la generación de valor al servicio de la sociedad.

En la Pontificia Universidad Javeriana, la investigación tiene una función primordial en “la creación y el desarrollo de conocimiento y de cultura en una perspectiva crítica e innovadora, para el logro de una sociedad justa, sostenible, incluyente, democrática, solidaria y respetuosa de la dignidad humana” (Misión PUJ, 2013), dado que propicia el avance del conocimiento y contribuye a la solución de problemas del país y de sus regiones.

En la política de investigación de la sede central (Acuerdo 606 del 2014), se presentan los principios que deben regir la actividad de investigación de la universidad y la forma como esta se articula con las otras funciones sustantivas de docencia y servicio. El texto se basa en los principios expresados en la misión, donde la investigación se concibe como una actividad fundamental, que contribuye a la formación integral.

En la planeación universitaria 2007-2016, impulsar la investigación se estableció como uno de los siete propósitos medulares de la misma y la estrategia para lograrlo incluyó consolidar la calidad, pertinencia, productividad y visibilidad de la actividad investigativa. De igual manera, se planteó como una estrategia fortalecer la innovación y el emprendimiento, favorecer la transferencia de conocimiento a la sociedad y establecer mecanismos para ello. Estos antecedentes se acumulan hasta llegar al 2012, cuando se crea la Vicerrectoría de Investigación, desprendiéndose de la Vicerrectoría Académica e iniciando labores el 1 de octubre de ese año. Igualmente, desde las actividades de investigación se ha impactado el sector externo privado y público.

En el marco de la política de investigación de la sede central (Acuerdo 606 de 2014 del Consejo Directivo Universitario), la cual desarrolla los principios que deben regir y orientar la actividad de investigación en la universidad, se establece que para la internacionalización la universidad avanzará en la visibilización e impacto de la producción científica, artística y tecnológica ante comunidades académicas de forma global, así como en la colaboración, el trabajo en red y la validación del conocimiento producido por parte de pares internacionales; adicionalmente, la universidad fortalecerá la articulación con redes académicas, nacionales e internacionales, y fomentará la participación de sus profesores en estas redes.

Uno de los principales aspectos que ocupó la reflexión en torno a la investigación en el proceso de construcción de la política fue su potencial articulación con otros actores y procesos, que permitiera trascender el

ejercicio investigativo y el impacto académico, al contribuir a la solución de problemas específicos de la sociedad. Esta dimensión de la investigación, lejos de constituir un aspecto secundario, se refleja a través de procesos de transferencia de conocimiento y de tecnologías y en la forma como es concebida la responsabilidad social universitaria; esta última, asumida como un imperativo ético y como una interpelación constante para que la sociedad esté en el corazón de la universidad y sus funciones sustanciales (política de responsabilidad social universitaria).

En esta misma línea, aparecen dos herramientas fundamentales: la consultoría y la educación continua, que, aunque actividades diferentes a la investigación, están relacionadas con ella y pueden derivar o coadyuvar a la misma. La investigación se diferencia de la consultoría en tanto que la segunda no necesariamente genera nuevo conocimiento y en que los resultados de la primera deben mantener la libertad para su publicación con fines académicos, su difusión al público en general, y la posible transferencia de las tecnologías que se generen. No obstante, se reconoce que en un mismo proyecto puede haber actividades de investigación y consultoría que se complementan mutuamente.

## PROYECCIÓN Y CURRÍCULO

Desde el punto de vista de las actividades del currículo y del plan de estudios de los programas, las prácticas profesionales que desempeñan los estudiantes en algunos de los programas son evidencia del interés de la universidad por fortalecer el vínculo universidad-empresa. Nacionalmente, los vínculos que la universidad ha construido con el sector externo le permiten ofrecer a los estudiantes la oportunidad de realizar sus prácticas en empresas reconocidas del país; e internacionalmente, se destaca el aumento de estudiantes en prácticas internacionales. La gestión de las prácticas nacionales genera pertinencia e impacto social, y las prácticas internacionales en genera visibilidad nacional e internacional.

La estructura, los recursos y los resultados de las actividades para la proyección social nacional y regional que tiene la universidad, se desarrollan de manera explícita para *pertinencia e impacto social*.

Para complementar esta información, es importante destacar que, como producto de las actividades misionales de la universidad, la Vicerrectoría del Medio Universitario gestiona el Voluntariado Javeriano, un programa que busca fortalecer la vocación de servicio de todos los estudiantes, incluyendo a los estudiantes que llegan a la universidad por intercambio académico, a través de una intervención en comunidades vulnerables.

El voluntariado tiene como objetivo desarrollar el sentido de responsabilidad social y, con ello, contribuir a la formación integral de los estudiantes, así como apoyar la puesta en marcha de proyectos sostenibles y autogestionables que impulsen el desarrollo de las comunidades.

Este es un trabajo en el que los voluntarios deciden libre, responsable y gratuitamente poner a disposición de quienes lo necesitan su formación profesional y personal, así como su talento y su tiempo. Los estudiantes pueden seleccionar entre los 25 diferentes programas de voluntariado en 6 líneas de proyecto, que incluyen promoción humana, apoyo pedagógico y cultural y medioambiente.

## RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

Dentro de este ámbito, la oficina para el fomento de la responsabilidad social universitaria (OFRSU) realizó un análisis preliminar de los proyectos financiados entre 2012 y 2017 para identificar la incidencia social de las acciones de la universidad en sus funciones misionales y la manera como hace presencia en los distintos territorios, trabajando con problemáticas concretas y relacionándose con otras comunidades y actores sociales.

En las últimas décadas, las universidades están siendo reconocidas por desempeñar una función importante en la sociedad por tratarse de espacios de formación y generación de nuevo conocimiento, y por transformar ese conocimiento en la búsqueda de soluciones a problemáticas y necesidades de diferentes sectores. Para cumplir este cometido, las universidades han tenido que buscar diferentes mecanismos para relacionarse con su entorno, identificar problemáticas, visibilizar sus capacidades y buscar articular su oferta artística, científica y tecnológica con las demandas que surgen de las necesidades.

Así, la universidad, consciente de esta nueva misión, ha venido llevando a cabo diferentes actividades encaminadas a relacionarse de una manera activa y participativa con su entorno local, regional y nacional. Una muestra de ello, son los cinco megaproyectos de ciencia, tecnología e innovación financiados con recursos del sistema general de regalías, así como el ecosistema científico, liderado por la sede central de la universidad, en el foco de la bioeconomía, dentro del marco del programa Colombia Científica.

Estos proyectos son representativos de las capacidades de la universidad para la articulación de la investigación y la innovación y la transferencia de resultados a la sociedad, así como de la facilitación del diálogo entre los actores que intervienen en estos procesos: los grupos

de investigación, los grupos sociales, los empresarios regionales y las instituciones públicas, locales y regionales. Además, se evidencia la conformación de redes y alianzas de instituciones nacionales, regionales e internacionales.

Asimismo, presentan resultados de la generación de nuevo conocimiento, la formación de investigadores de alto rango y la transferencia de productos a la sociedad. Finalmente, hay que anotar que contar con mecanismos de financiación de mediano plazo, ha representado una de las vías más adecuadas para el fortalecimiento de las capacidades de investigación e innovación de las instituciones de educación superior para afrontar los retos del desarrollo social y productivo del país.

Los procesos de centralización política y social de Colombia hacen que las instituciones como la Javeriana se conviertan en agentes de desarrollo y equidad, que logren impactar en todo el territorio nacional. De tal manera, si bien se necesitan fortalecer los lineamientos del ejercicio de la tercera misión en la universidad, también es cierto que dichos lineamientos ya se encuentran en todos los documentos institucionales; hay es que enfocarlos dentro del proyecto para poder darles el sentido necesario dentro de la tercera misión.

Para la Javeriana la tercera misión entendida como una de sus funciones misionales de nuestro quehacer, tiene hoy un trabajo muy importante por desarrollar en función del servicio que le corresponde a la universidad ante nuestra sociedad. Esta misión de la universidad, liderada por la Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Interinstitucionales, requiere de una afinada e innovadora capacidad de lectura y visión sistémica, transversal e integral de las diversas y complejas realidades y contextos territoriales, nacionales y globales, la cual se debe lograr muy especialmente con clara coordinación con las facultades e institutos.

El proceso referente a la tercera misión tiene una serie de desafíos que le permiten mantenerse vigente al interior de la universidad. Dichos desafíos se alinean con la visión de la misma universidad de impactar en la realidad del país.



# Unidad II.

## Cuba

### Capítulo 7.

Universidad de Camagüey ..... 85

### Capítulo 8.

Universidad Central de Las Villas ..... 91

### Capítulo 9.

Universidad de Holguín ..... 103

### Capítulo 10.

Universidad Agraria de La Habana..... 113



# Capítulo 7.

## Universidad de Camagüey

*Yailé Caballero-Mota  
Gerson Herrera P.  
Yanela Rodríguez-Álvarez*



## DESCRIPCIÓN DE LAS TIPOLOGÍAS

En correspondencia con el análisis devenido del desarrollo de las seis tipologías en la Universidad de Camagüey, se corrobora la pertinencia y la calidad del proceso extensionista reflejado en la tercera misión, donde a su vez, se prevé en un entorno de tiempo presumiblemente corto para continuar fortaleciendo y consolidando la labor de la universidad de acuerdo con sus presumibles necesidades y a sus capacidades internas y externas.

### Educación continua

Para cumplir con los propósitos de la educación continua, se recomienda continuar con el proceso de planificación anual expresado en el plan de posgrado, en correspondencia con la planificación de formación doctoral destinada a académicos y a profesionales del sector empresarial. Lo anterior devendría en una especialización y respaldo científico desde la universidad a los procesos empresariales, tecnológicos y de gobernanza del territorio.

En este sentido, el plan de posgrado y el de formación doctoral estarían sustentados en la definición de las actividades de formación continua a partir del diagnóstico de las necesidades científicas, tecnológicas, innovativas y sociales, en interacción con las diversas instituciones empresariales y de todo tipo de gestión, en el marco de la relación universidad-sociedad.

### Innovación

En cuanto al proceso innovativo, la Universidad de Camagüey debe potenciar el enfoque de trabajo interpretativo y de innovación abierta, centrando la gestión en el proceso de dirección de la innovación y no en la consecución de metas, buscando fortalecer los vínculos potenciales claves con el entorno y su participación activa en el proceso innovador, mediante la actualización de la estructura científica y de dirección de la ciencia y la innovación e integrando todos los procesos sustantivos de la educación superior en función de lograr un mayor impacto socio-económico de los productos y servicios derivados de la actividad de ciencia, tecnología e innovación.

### Asesorías o consultorías

Los servicios de asesorías o consultorías convierten a la universidad en una entidad prestadora de servicios profesionales con demandas específicas de diferentes agentes públicos, privados o comunitarios. Lo anterior facilita la transferencia de *know how* y debe contribuir a la solución

de problemas específicos con especial atención a problemáticas con alta complejidad o de aplicación de conocimiento de avanzada. A su vez, este proceso debe estar debidamente articulado con la misión de la institución, y con la visión que declara la aspiración a desarrollar investigaciones donde estudiantes, profesores y trabajadores se vinculen estrechamente a la práctica del territorio y a las demandas del gobierno.

Todo lo anterior posibilitará generar impactos socioeconómicos en áreas priorizadas del territorio como: el desarrollo del turismo, la defensa, la eficiencia energética, la construcción y rehabilitación del hábitat, los estudios de carácter social, la agroindustria y su encadenamiento productivo, la educación en todos sus componentes, la biotecnología vinculada a la alimentación y a la salud humana, el cuidado y preservación medio ambiente, la conservación y preservación de los viales, y la penetración y uso eficiente de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones.

### Servicios asistenciales

Los servicios asistenciales se han de mantener de forma efectiva en la institución a partir del acompañamiento profesional y la generación de un plan de acciones en el que se debe incluir de forma concreta, recursos específicos, prestaciones y servicios especializados, con los cuales se dará respuesta a la necesidad detectada en la comunidad. Servicios de consultas zootécnicas y veterinarias, charlas educativas y acciones de acompañamiento a pacientes con enfermedades como el virus de la inmunodeficiencia humana (VIH), cáncer y la actual COVID-19, conversatorios y acciones integración hacia la igualdad de género y la integración social y racial, consultas aerotécnicas, y asesoría y asistencia tecnológica a equipos domésticos, entre otras que tienen cabida en el entorno universitario deben potenciarse (figura 1).

### Gestión cultural

Lograr una gestión cultural integral en toda la comunidad universitaria debe propiciarse a través de los proyectos de desarrollo curricular de cara a la comunidad. Con una mayor coherencia en las intenciones formativas, para que, al intercambiar con la realidad social, pueda imbricarse en la misma con una alta competencia profesional. La gestión de esta tipología deberá propiciar que la universidad se convierta, a partir de su práctica, en el elemento integrador y dinamizador que facilita el flujo cultural continuo entre la esta y la sociedad que las enriquece mutuamente.

Fomentar el movimiento de artistas aficionados, las cátedras honoríficas, los talleres creativos de debates y de crítica cultural, el rescate

y preservación del patrimonio material e inmaterial universitario, entre otros, deben potenciar y consolidar el desarrollo de la tercera misión en la universidad.



**Figura 1.** Actividades extensionistas de la Universidad de Camagüey.

*Cortesía de la Dirección de Comunicación Institucional de la Universidad de Camagüey.*

### Acciones comunitarias

Las *acciones comunitarias* en la Universidad de Camagüey se ven reflejadas específicamente en los proyectos culturales comunitarios y en los proyectos extensionistas, todos ellos enmarcados en favorecer el desarrollo cultural de los futuros profesionales y dirigidos a potenciar la participación ciudadana para transformar la realidad de su entorno y contribuir a satisfacer sus propias expectativas e intereses.

En este sentido, se recomienda potenciar el desarrollo de estos proyectos, vinculando al resto de las tipologías que complementan la tercera misión con la comunidad. La universidad debe, a través de estos proyectos, prestar especial atención a las denominadas comunidades complejas y a los municipios con planes de desarrollo especial.

## RECOMENDACIONES

La generación de impactos socioeconómicos en áreas priorizadas de la ciencia deben potenciarse desde la creación de programas universitarios de innovación de la ciencia que sean reflejo directo de las áreas del conocimiento de mayor prioridad territorial.

En este sentido, se deben priorizar las áreas de las ciencias sociales, el procesamiento industrial, la soberanía alimentaria, la eficiencia energética y el uso de las fuentes renovables de energía, las ciencias sociales, el aprovechamiento de las TIC y, en específico, de la inteligencia artificial; el desarrollo local comunitario, el turismo con características sostenibles y el desarrollo de las construcciones y los materiales constructivos.

En relación directa con la gestión integral de la UC en la comunidad a la cual tributa territorial, regional y nacionalmente, debe propiciarse desde el desarrollo de proyectos extensionistas, curriculares e investigativos que estas funcionen de forma integrada.

Se debe potenciar la generación de un ciclo lógico de generación y procesamiento del conocimiento que transite desde la investigación básica hasta las imprescindibles acciones comunitarias propiciando a su vez la dinamización cultural y la transformación del entorno, siendo las comunidades complejas y los entes administrativos y productivos que tributan a estos los de mayor beneficio.





# Capítulo 8.

## Universidad Central de Las Villas

*Alina Montero-Torres  
José A. Fabelo-Falcón  
Osana Molerio-Pérez*



## INTRODUCCIÓN

Con una larga trayectoria en la actividad de tercera misión y un alto compromiso social, la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas despliega actualmente acciones en las seis tipologías de esta actividad (educación continua, gestión de la innovación, servicios de asesoría o consultorías, servicios asistenciales, gestión cultural y acciones comunitarias) como uno de los procesos medulares de su plan estratégico. El aporte de la tercera misión es uno de los ejes fundamentales de su planeación estratégica y forma parte de su misión y su visión.

La gestión de las actividades de tercera misión, se ha realizado a través de una estructura matricial, dado que no existía una única estructura organizacional que centrara la actividad. Las acciones se han desarrollado y chequeado como parte de los procesos incluidos en el plan estratégico de la institución y son coordinados por diferentes estructuras de dirección como los diferentes vicerrectorados y direcciones, las áreas académicas e investigativas y la empresa interfaz de ciencia y tecnología SICTE S.A.

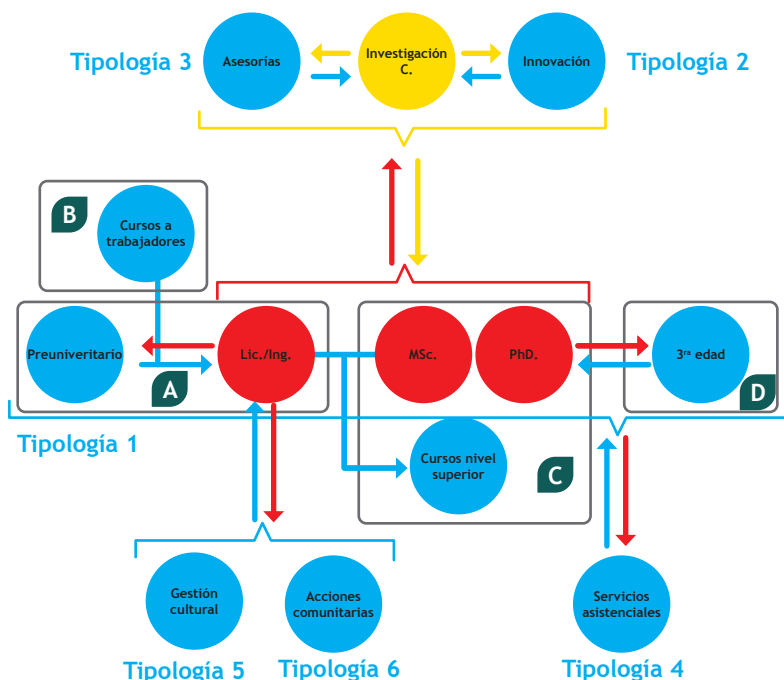
Entre las tres misiones universitarias, evidenciamos en la UCLV una estrecha relación. En la **figura 1** se representan las acciones de primera misión en rojo, en amarillo las de investigación científica (segunda misión) y en azul las de extensión (tercera misión).

La educación en la UCLV es concebida considerando una línea temporal según etapas de la vida, donde se aprecian flujos que en el marco de la educación continua (señalada en azul) hacia y desde la formación (primera misión señalada en rojo). Con la letra A se señala el área de actuación en primera y tercera misión que son coordinadas por el Vicerrectorado de Formación de Pregrado. Las acciones con los estudiantes de niveles precedentes, permiten la potenciación de la formación vocacional de estos, la captación y preparación para cursar carreras de determinado perfil y la captación de estudiantes talentos (**figura 2**).

## DESCRIPCIÓN DE LAS TIPOLOGÍAS

### Educación continua

Toda esta actividad de Educación continua fortalece la formación; en este caso, de pregrado. Por su parte, todo el sistema para el desarrollo de la formación de pregrado (docentes, infraestructura, entre otros) es puesto en función de una actividad de educación continua con la enseñanza precedente garantizando calidad.



**Figura 1.** Relación entre las tres misiones de las IES.

*Elaboración propia.*

Los cursos de formación para toda la comunidad universitaria coordinados por la Dirección de Recursos Humanos (B) permiten, por su parte, incrementar la calidad de los servicios ofrecidos en el campus universitario como soporte precisamente a la primera misión. Por su parte, las acciones de educación continua para graduados de educación superior son coordinadas por la Dirección de Posgrado, el Departamento de Superación de Cuadros y por la Dirección de Recursos Humanos, y se representan en el área C.

Estos cursos se desarrollan con los mismos recursos humanos especializados que posee la universidad para el desarrollo de su actividad de primera misión. Las acciones de educación continua, dirigidas a adultos mayores (D), también se realizan con el personal docente preparado para la actividad de formación en el marco de la primera misión. Por su lado, la interacción con los beneficiarios de estas actividades acerca a la práctica, a profesores y estudiantes en particular de psicología y

pedagogía, que actualizan sus conocimientos y técnicas de trabajo en el ámbito del tratamiento de adultos mayores.



**Figura 2.** Campus universitario.

*Cortesía de Beatriz Cabrera Jiménez.*

### Gestión de la innovación

Teniendo en cuenta de que hay una estrecha relación entre formación de pregrado y postgrado (primera misión) y la actividad de investigación científica (segunda misión), resulta una consecuencia que exista también relación entre la formación y la gestión de la innovación.

En el caso del pregrado, la participación del estudiantado en actividades de investigación asociadas a las líneas científicas de prioridad y a cada uno de los centros de estudio e investigación de la universidad, conlleva a que los resultados de innovación que a posteriori se gestionen, involucren a dichos estudiantes. Esta actividad contribuye a una formación de mayor calidad. La actividad científica que posteriormente se concreta en resultados de innovación, constituye parte esencial del currículo de pregrado, teniendo su momento cumbre en la presentación de los trabajos de diploma concluidos los estudios de licenciaturas e ingenierías.

El posgrado constituye una pieza clave en el desarrollo de la actividad científica de la universidad. Maestros y doctorandos desarrollan sus investigaciones dirigidas por líderes científicos. Estas investigaciones constituyen la base para la generación de resultados de innovación gestionados como parte de la tercera misión.

Los resultados de investigación pasan a enriquecer, a su vez, los contenidos que se imparten en pregrado y en postgrado en el marco de la formación (primera misión). Igualmente, ocurre con la gestión de la innovación.

### Aseorías y consultorías

La participación de profesores de la universidad en acciones de asesorías y consultorías permite incorporar, a esos servicios, el conocimiento adquirido y desarrollado por ese personal y ponerlo al servicio de la resolución de problemáticas reales de la sociedad. Al mismo tiempo, la experiencia en la práctica adquirida durante la prestación de esos servicios, es incorporada en el marco de la formación, aumentando la calidad y la actualización en dicho proceso.

### Servicios asistenciales

El desarrollo de servicios asistenciales en el ámbito universitario permite la vinculación de estudiantes a la prestación de los mismos e incorporar estas prácticas como parte del currículo formal de la formación de pregrado y postgrado, incrementando su calidad. Asimismo, los estudiantes y profesores incorporados a dichos servicios resultan un capital humano calificado que aporta también a la sociedad a partir de su vinculación a esta actividad.

### Gestión cultural y acciones comunitarias

La participación de estudiantes y profesores en las actividades de gestión cultural forma parte del conjunto de acciones del currículo no formal que, en paralelo al currículo formal, contribuyen en la formación integral de los profesionales. Estas actividades complementan la formación humanista con base en una cultura general integral necesaria en los profesionales universitarios.

La realización de estas diversifica la actividad universitaria y contribuye a un ambiente equilibrado y psicológicamente saludable que contribuye a una mejor disposición para el estudio y la integración en el proceso de formación en general. Ya que los profesionales universitarios deben poseer conocimientos técnicos en su área de estudio y manifestar comportamientos socialmente responsables y solidarios, las acciones comunitarias ofrecen un marco para cultivar estos sentimientos y competencias complementarias a la formación formal (figura 3).

## ARTICULACIÓN ENTRE LOS EJES INSTITUCIONALES

Por otra parte, el poder contar con gráficos docentes (planificación docente), desde la formación (primera misión), que conciben la incorporación de este tipo de actividad, ofrece una plataforma de trabajo con recursos humanos disponibles para acometer tareas de impacto en las comunidades.



**Figura 3.** Proyecto Hábitat en la Comunidad.

*Cortesía de Javiel Fernández Pérez.*

De igual forma que se aprecia un estrecho vínculo entre formación (primera misión) y todas las tipologías de actividades de tercera misión, se evidencia una relación directa entre investigación científica (segunda misión) y la extensión (tercera misión).

La relación entre investigación científica e innovación es tal vez la más clara y directa relación entre la segunda y la tercera misión. La existencia de la tríada investigación + desarrollo + innovación (I+D+i) es ampliamente conocida y, de hecho, por error y en ocasiones, abordada indistintamente. Los investigadores que desarrollan aportes en el ámbito científico son los mismos recursos humanos que pueden convertir esos resultados de ciencia en resultados de innovación. La gestión de esta actividad es clave para lograr la transferencia de estos resultados a la sociedad.

Además de lo expuesto, la gestión eficiente de los resultados de innovación asegura parte del retorno financiero necesario para hacer sostenible la actividad de ciencia y la generación de nuevos resultados.

En el proceso de maduración tecnológica de resultados es preciso en ocasiones pasar de la etapa de gestión de la innovación nuevamente a la fase de investigación científica para mejorar el resultado en su proceso

de aplicación y escalado. Esta es una relación dinámica en ambas direcciones que llega a su equilibrio cuando el resultado de innovación está en su estado de máxima madurez.

Similar a la relación que existe con la gestión de la innovación, los servicios de asesoría y consultoría requieren del conocimiento adquirido a través del ejercicio de la academia y de la investigación científica. En forma similar que la gestión de la innovación, la práctica de asesorías y consultorías, nutren a la investigación de nuevos datos de la realidad circundante. Los resultados de la investigación científica son puestos en función de los servicios asistenciales que implican un *know how* en determinada área del conocimiento. De igual forma, los datos obtenidos en el proceso asistencial tributan a los procesos de investigación. Un ejemplo muy concreto de esto es la clínica veterinaria de la universidad, pero igual relación puede encontrarse en otros servicios.

La aplicación de resultados de la investigación en fase de prueba antes de ser considerados resultados de innovación plenamente establecidos, puede llevarse a cabo en el marco de algunas de las acciones comunitarias. Un ejemplo son acciones en el marco del contingente energético, el contingente pedagógico y los talleres en comunidades rurales en el marco de proyectos de investigación internacionales.

Porsu parte, la interacción en las comunidades ofrece elementos a ser considerados en la investigación científica de determinadas temáticas. Un caso muy claro, pero no único, es la relación que se aprecia en el ámbito sociológico y pedagógico. Las acciones comunitarias permiten además la obtención de datos mediante encuestas y otros instrumentos de investigación que son posteriormente procesados por los grupos de investigación de la universidad.

## ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DE LAS ACTIVIDADES DE TERCERA MISIÓN QUE SE DESPLIEGAN EN LA UCLV

### Educación continua

En el ámbito de la educación continua, la UCLV despliega acciones que responden a un ecosistema de relación con entidades y grupos etarios diversos e incluyen beneficiarios de la comunidad universitaria y la extrauniversitaria. Las actividades mapeadas se corresponden a acciones fuera de la formación de pregrado y posgrado, dado que los estudios ofrecidos en estas categorías, son considerados en el marco de la primera misión de la institución. En tal sentido, para el análisis del proyecto IMPALA, solo se consideran, en general, cursos de formación y actividades que no son conducentes a títulos universitarios (licenciaturas,

ingenierías, maestrías o doctorados), pero que permiten la transmisión de conocimientos y la actualización continua a lo largo de toda la vida del personal universitario y extrauniversitario.

Todas las actividades enmarcadas en la tipología de educación continua se sustentan en objetivos de trabajo acordes a la misión y la visión de la universidad.

Por una parte, se despliegan acciones para mantener la actualización y capacitación del capital humano propio de la institución, lo cual permite el desarrollo personal de los trabajadores y un desempeño más eficiente. Las acciones que irradian a la comunidad aledaña a la universidad, a trabajadores que no son fuerza de trabajo propia de la institución, a cuadros (directivos) del estado y el gobierno en la provincia y al personal docente del sistema de educación general del país, reflejan la responsabilidad social universitaria con la comunidad en términos de desarrollo e inclusión. El trabajo con estudiantes de enseñanzas precedentes denota la íntima relación del sistema de educación superior con el sistema de educación general en Cuba y una mirada de formación desde edades tempranas.

El trabajo con la tercera edad expresa el compromiso de la comunidad universitaria con las personas que laboraron en la institución y el interés en promover para todos una tercera edad activa, con calidad de vida y respetada por la sociedad. Con las acciones enmarcadas en esta tipología, se aporta al concepto de una universidad abierta para todos y a lo largo de toda la vida.

### Gestión de la innovación

La gestión de la innovación recibe una muy alta atención en la UCLV, institución que se caracteriza y destaca por sus resultados de ciencia y tecnología, y por los aportes de innovación que son introducidos a la sociedad. Si bien todas las actividades de tercera misión en la UCLV tienen una gran importancia y su desarrollo está contenido en el plan estratégico institucional, existiendo un marco conceptual y reglamentario, e indicadores que permiten evaluar dichas actividades, debe señalarse que la gestión de la innovación resulta un sello distintivo de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.

La UCLV cuenta con una red de 15 centros de estudio e investigación, enfocados, en el marco de la política científica de la universidad, a la investigación básica e investigación aplicada, completando el ciclo de I+D+i requerido para el desarrollo del país.

El Departamento de Ciencia, Tecnología e Innovación coordina la política que en relación a esta tipología de actividad se implementa en la UCLV.



Para la gestión eficiente de esta actividad, se creó, en 2020, la Sociedad Mercantil SICTE S. A. (sociedad interfaz de ciencia y tecnología de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas) con capital 100% cubano, encargada de acompañar a las áreas universitarias en la maduración tecnológica de resultados y dinamizar toda la introducción de estos a la sociedad. Por esta vía se garantizan además los retornos financieros imprescindibles para la financiación de proyectos de ciencia, tecnología e innovación y la retribución monetaria al personal que toma parte en estos resultados.

Con esquemas similares, pero independientes a SICTE S.A., gestionan sus resultados de innovación el Instituto de Biotecnología de las Plantas (IBP) y el Centro de Bioactivos Químicos (CBQ), entidades económicas y con personalidades jurídicas independientes y subordinadas a la Rectora de la UCLV.

En la UCLV, la gestión de la innovación está totalmente articulada con la misión y visión institucionales e implica a estudiantes, profesores, investigadores y otros trabajadores de la universidad. Las acciones de innovación responden a desarrollos dentro de las líneas de investigación priorizadas de la universidad declaradas en su política integrada de ciencia, tecnología, innovación y posgrado y, por lo tanto, tienen un impacto directo en los once sectores de desarrollo estratégico del país. Un reto importante es el fortalecer el ecosistema de innovación y dar soporte con estructuras de gestión especializadas en la identificación, aceleración e implementación de resultados de innovación.

### Servicios de asesoría y consultoría

En relación con la gestión de asesorías y consultorías, la UCLV tiene una experiencia consolidada. La potencialidad de formar equipos multidisciplinarios permite ofrecer una amplia gama de servicios de este tipo con calidad y pertinencia. Esta actividad permite transferir a la sociedad conocimientos especializados generados y enriquecidos en el seno universitario, al tiempo que propicia la actualización del conocimiento a través de la obtención de información práctica en entornos reales. De forma general, estos servicios demandados por diferentes actores públicos, privados o comunitarios permiten una retribución monetaria a la universidad, a los profesores, a los estudiantes y a los trabajadores que los desarrollan.

Varias han sido las estructuras encargadas de promover esta actividad en diferentes periodos de la historia universitaria. Pueden mencionarse MERCADU y CIH, entidades encargadas de la contratación de dichos servicios y su gestión económico-financiera.

Como parte del perfeccionamiento de la gestión en la UCLV, la empresa interfaz SICTE S.A., se convirtió, desde 2020, en la entidad coordinadora y dinamizadora de estos servicios que ofrece la comunidad universitaria a interesados nacional e internacionalmente. En este sentido, SICTE S. A. asesora a la comunidad universitaria en la formulación de servicios de esta tipología que son de interés de entidades externas a la UCLV y brinda todo el apoyo jurídico, contractual y económico.

### Servicios asistenciales

Los servicios asistenciales en la UCLV se realizan desde varias áreas universitarias e implican la participación de estudiantes y trabajadores. La vocación de servicio social de la universidad y la posibilidad de ofrecer servicios permanentes a su comunidad y a la sociedad en general sientan las bases para el despliegue de estas acciones que son centradas por áreas administrativas con horarios de servicio al público definidos. Las acciones que propiamente desarrollan las áreas universitarias en el marco de la tipología de servicios asistenciales ofrecen facilidades a la comunidad universitaria y a la comunidad aledaña a la universidad en lo fundamental, aunque no se limitan los beneficiarios a este entorno cercano.

Entre los servicios asistenciales que se brindan pueden mencionarse: la clínica veterinaria, el gabinete logopédico, el bufete y la asesoría jurídica, el centro de bienestar universitario, el servicio de orientación psicopedagógica, la guardería Casita Infantil, entre otros.

### Gestión cultural

La gestión cultural y de patrimonio, forma parte consustancial de la actividad extensionista de la universidad. La UCLV tiene una larga tradición de trabajo enfocado a la promoción de la cultura. La coordinación de esta actividad la efectúa el Vicerrectorado de Extensión, Comunicación e Informatización (VRECI) y específicamente dentro de dicho vicerrectorado el Departamento de Extensión Universitaria (DEU).

Para el despliegue de actividades, el trabajo se organiza en proyectos, talleres y cátedras universitarias. A su vez, se cuenta con los espacios definidos en estos proyectos y con un teatro universitario de 900 plazas, que es escenario de jornadas de festivales de artistas aficionados, galas y actividades de presentación el talento artístico propio y extrauniversitario. La UCLV se inserta en el movimiento nacional de artistas aficionados de la Federación Estudiantil Universitaria (FEU), obteniendo múltiples galardones en los certámenes culturales realizados nacionalmente.

Se cuenta con un presupuesto propio para esta actividad, por la cual la UCLV es también altamente reconocida en el país. Aunque la actividad

cultural es coordinada por el VRECI, es desplegada por todos los miembros de la comunidad universitaria con inclinación artística. Se cuenta con instructores de arte para las diferentes manifestaciones y para el desarrollo de las acciones en los proyectos y talleres en el marco de esta tipología.

### Acciones comunitarias

La UCLV otorga una muy alta importancia al accionar comunitario de sus estudiantes y profesores. Aunque la actividad extensionista en el marco de esta tipología es realizada por toda la comunidad universitaria, fue establecido inicialmente un vicerrectorado para la coordinación de la gran mayoría de las acciones en la comunidad y que recibió el nombre de Vicerrectorado de Actividades Extraescolares (VRAE). El Vicerrectorado de Extensión, Comunicación e Informatización (VRECI), a través del Departamento de Extensión Universitaria (DEU), igualmente coordina otro grupo de acciones en esta tipología, pero que tienen una componente cultural o de recreación y que poseen, a su vez, más relación con el impacto en la comunidad, por lo que se relacionan en el marco de esta tipología.

Entre las actividades comunitarias que se desarrollan podemos mencionar el contingente pedagógico Ernesto Guevara, las campañas de donación de sangre, el contingente energético, el contingente antivectorial, la puesta en funcionamiento de centros de aislamiento y hospitales de campaña durante la pandemia de Covid-19, los contingentes económicos para apoyar la actividad de empresas del territorio, el contingente de apoyo a las farmacias, los grupos de trabajo en la agricultura urbana, el proyecto UCLVfibras para el trabajo en comunidades vulnerables, entre otros.

Atendiendo a la importancia que se confiere precisamente a esta tipología de actividad de tercera misión y tomando en cuenta las experiencias adquiridas en el marco del proyecto IMPALA, se realizó una modificación en el organigrama institucional, transformándose el Vicerrectorado de Extensión, Comunicación e Informatización y desapareciendo el Vicerrectorado de Actividades Extraescolares. Surge así el Vicerrectorado de Extensión y Proyección Social, con una misión de articular las diferentes tipologías de actividades de tercera misión, con énfasis en la actividad e impacto en las comunidades.

## RECOMENDACIONES

La UCLV cuenta con un alto reconocimiento nacional e internacional y posee experiencia en la gestión de la tercera misión. Las sólidas alianzas que ha establecido con otros actores de la sociedad y la economía, y el rol de actor clave de la sociedad, le permiten trabajar sobre un terre-

no no desconocido, pero sí retador, en lo concerniente a la extensión (figura 4).

El trabajo desplegado durante 2020 y 2021 ha enfatizado la necesidad de estrategias específicas por tipología de actividades de tercera misión, incluido el reordenamiento del organigrama institucional y la creación del Vicerrectorado de Extensión y Proyección Social, cuestión no reñida con el despliegue matricial de las actividades de tercera misión desde varias estructuras universitarias.

La financiación de la actividad de tercera misión es un aspecto de vital importancia. Estratégicamente, la UCLV ha apostado por lograr recursos en base a las siguientes fuentes, que aportan montos de financiamiento por encima del presupuesto asignado como entidad pública subvencionada por el estado. Específicamente se han establecido:

- Esquema de retornos financieros por concepto de comercialización de servicios científico-técnicos y productos de I+D+i a través de la Empresa SICTE S.A.
- Captación de fondos de la cooperación internacional para el desarrollo de proyectos.
- Utilización del fondo del 1% para el desarrollo local en la provincia de Villa Clara.



**Figura 4.** Dirección de Relaciones Internacionales.

*Cortesía de Yudmila Malú Vilasa Trujillo de la Dirección de Comunicación.*

# Capítulo 9.

## Universidad de Holguín

*David Almaguer-La Rosa  
Yander Martínez-Gandol  
Iosvani Hernández-Torres  
Ana de Lourdes Torralbas-Blázquez  
Virginia Hardy-Casado*



## EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

La Extensión Universitaria en la Universidad de Holguín tiene como misión “formar un profesional con una elevada cultura general integral en las nuevas transformaciones de la educación superior, que convierta la escuela cubana en el centro cultural más importante de cada territorio; consolidando los valores de nuestra identidad y alcanzando un nivel superior en el sentido de la pertenencia, responsabilidad y orgullo por la imagen académica, política, científica y cultural” (<https://www.uho.edu.cu/mision-y-vision/>)

En este sentido, se cuenta con la política cultural que contempla de forma integral la labor extensionista en las facultades y áreas afines a la extensión. A partir de la experiencia aprehendida en IMPALA, los subprocesos extensionistas y sus actividades se organizan dentro de seis tipologías propuestas en el marco de este proyecto, caracterizadas en nuestra institución por los siguientes elementos.

### Educación continua

Agrupar el conjunto de acciones, proyectos y actividades formativas que atienden necesidades de aprendizaje para toda la vida, a través de servicios formativos capaces de responder a los retos del entorno económico, social y cultural. Entre las principales actividades desarrolladas en la institución que responden a esta tipología se relacionan:

1. Cátedras universitarias del adulto mayor: establece un marco de superación académica relacionada con temas vinculados a la psicología en la vejez, estilos de vida saludables y calidad de vida, prevención a las adicciones en el entorno familiar, cultura artística cubana y la utilización eficiente del tiempo libre.
2. Cursos extensionistas y de verano (desarrollados 123 cursos de verano entre 2019-2022), de los cuales se destacan: Soberanía alimentaria; Identidad y patrimonio cultural; Historia local; Gestión de proyectos de desarrollo local; Literatura infantil; Empleo de plataformas *online*; Senderos ecológicos; Oportunidad de actividades de ocio; Talleres de apreciación de las artes: danza, teatro y música; Actividad física terapéutica; Diseño y dibujo.
3. Proyecto “Yoga en la vida cotidiana”: ofrecer, desde la universidad, el servicio de aprendizaje y práctica del yoga como práctica en función del cuidado de lo físico, lo mental y lo emocional como un camino de salud.
4. Enseñanza plurilingüe desde la mediación lingüística: enfocado a favorecer la preparación en lenguas extranjeras desde la Universidad de Holguín a partir del diseño de metodologías de avanzada.

5. Fortalecimiento de las capacidades para producción y conservación de alimento animal en el grupo empresarial pecuario municipio “Calixto García”, provincia Holguín: dirigido a revertir las dificultades en los sistemas ganaderos respecto a la creación de una base alimentaria que garantice la alimentación animal y las producciones de leche, carne, huevos y otros derivados de la explotación animal.
6. Observatorio académico de las comunicaciones: orientado a la capacitación de los profesionales de los medios de comunicación del territorio holguinero para asumir, de forma acertada, la utilización de las nuevas herramientas y tecnologías informáticas que faciliten el análisis de las prácticas comunicativas de carácter periodístico, institucional y comunitario, tanto en los medios de prensa como en empresas, organismos y comunidades.

### Gestión de la innovación

la UHo genera conocimiento nuevo mediante la investigación científica y tecnológica en función de solución de problemáticas que afectan el entorno. Entre las principales actividades desarrolladas en la institución que responden a esta tipología se relacionan:

1. Herramientas de datos e inteligencia artificial para el apoyo a la toma de decisiones en procesos de informatización de entidades y empresas, cuyo objetivo fundamental radica en contribuir a la informatización de la sociedad a través de la creación de herramientas con alto valor agregado de apoyo a la toma de decisiones, personalizadas acorde a las necesidades de las entidades y/o empresas clientes.
2. Programa de gestión del conocimiento para el desarrollo agrario, dirigido a implementar un programa de gestión del conocimiento para el desarrollo agrario en el municipio Calixto García, que permita la sostenibilidad de sus producciones agropecuarias.
3. Aplicación de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) a procesos empresariales, con el objetivo de apoyar el proceso productivo y la gestión empresarial, con una mayor organización, eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus procesos y servicios, y facilitar la toma de decisiones gerenciales.
4. Red universitaria para el desarrollo de técnicas de captación y procesado de señales electrooculográficas y de fijación de la mirada orientadas a la detección de enfermedades neurodegenerativas y a la monitorización del aprendizaje; se enfoca en brindar el servicio de captación y procesado de las señales electrooculográficas que automatice la obtención de los indicadores usados por los equipos médicos, así como el desarrollo de técnicas de aprendizaje profundo

para la clasificación de patrones orientadas a la identificación precoz de la ataxia espinocerebelosa tipo 2 (SCA2).

5. Creación del parque científico tecnológico de Holguín (PCTH), enfocado en la gestión y flujo del conocimiento para actuar como puente entre la investigación y el desarrollo territorial que impulse el desarrollo, la transferencia de tecnología y la comercialización de la ciencia. Se destaca entre sus principales resultados:
  - a. Producto informático para la gestión del mantenimiento hotelero.
  - b. Producto Informático para la gestión de las casas de rentas particulares del municipio de Holguín.
  - c. Producto informático para la gestión de la Escuela de Capacitación del MINTUR.
  - d. Servicio Científico Técnico encaminado a obtener las fibras para el refuerzo de hormigones y morteros en el trasvase este-oeste a partir de diferentes materiales poliméricos.
  - e. Servicio Científico Técnico que posibilita contribuir a la Soberanía Alimentaria y Nutricional mediante acciones integradas de investigación, desarrollo e innovación a partir del estudio para la conformación e implementación de sistemas productivos locales alimentarios (SAL).

### Servicios de asesoría y consultoría

La institución, en su quehacer, se enfoca en dar respuestas y resolver demandas específicas de diferentes agentes socioeconómicos y/o comunitarios como entidad prestadora de servicios profesionales. Entre las principales actividades desarrolladas en la institución que responden a esta tipología se relacionan:

1. Perfeccionamiento del sistema de gestión documental en la empresa ENCOMED, con el propósito esencial de implementar un sistema de gestión documental para entidades del territorio de la provincia de Holguín.
2. Comercialización de servicios académicos.
3. Asesorías y consultorías a través del Centro Internacional La Habana Consultores y Auditores S.A. (CIH); actúa como interfaz universidad-empresa y ofrece servicios profesionales de consultoría, transferencia de tecnología, auditoría, avalúos, informáticos y de capacitación a la medida para empresas e instituciones de intereses nacionales o extranjeros.



### Servicios asistenciales

Atendiendo al personal especializado con el que cuenta la institución, se ofrecen servicios especializados a la comunidad. Entre las principales actividades desarrolladas en la institución que responden a esta tipología se relacionan:

1. Programas de salud y calidad de vida: enfocados en desarrollar capacidades para influir preventivamente en los contextos familiares, sociales y profesionales a los cuales se vincule en sus prácticas y una vez que culmine su formación.
2. Acciones de acompañamiento psicosocial en épocas de crisis (COVID-19): coordinación de acciones de acompañamiento psicosocial a desarrollar en esta región como un servicio a prestar durante y después de la pandemia por COVID-19. Estas acciones se desarrollan fundamentalmente desde las redes sociales, a través de plataformas como WhatsApp, Facebook, etc.

### Gestión cultural

Como parte de la formación integral del profesional, la UHo destaca como institución que promueve una gestión integral de la cultura como patrimonio del territorio holguinero. Entre las principales actividades desarrolladas en la institución que responden a esta tipología se relacionan:

1. Movimiento de artistas aficionados: permite acercar al estudiante a los diferentes fenómenos artísticos, literarios y culturales en su sentido más amplio, de manera que favorezca su formación general e integral.
2. Cátedras honoríficas: investigación e interacción universidad-sociedad en las diferentes expresiones de la cultura que constituyen un nexo entre las instituciones culturales, las cuales abarcan el reconocimiento a la trayectoria investigativa de intelectuales y otros profesionales que se destacan en varias esferas del conocimiento, mantienen vínculos de trabajo con proyectos, y de conjunto se establecen acciones para incidir en la vida sociocultural de las comunidades y la universidad.

### Acciones comunitarias

Son numerosas y reconocidas las iniciativas sociales que desarrolla la UHo en todo el territorio que abarca. Con un marcado carácter humanista, las acciones dirigidas a la atención de las comunidades se realizan de manera sistemática y constituyen expresión de del compromiso de la institución con el medio. Entre las principales actividades desarrolladas en la institución que responden a esta tipología se relacionan (figura 1):

1. Fortalecimiento de transformaciones ambientales para la adaptabilidad al cambio climático desde comunidades cubanas: centra su trabajo en dos dimensiones fundamentales: transformación ambiental y capacitación desde el acompañamiento. La primera dirigida al enfrentamiento al cambio climático a partir de las acciones prácticas, mientras que la segunda estará dirigida a formar las habilidades y herramientas de negociación necesarias para emprender eficaces procesos de gestión ambiental que contribuyan a diseñar futuros posibles y deseables en el ámbito local.
2. Proyectos extensionistas: enfocados en favorecer el desarrollo cultural de los futuros profesionales, dirigidos a potenciar la participación ciudadana para transformar la realidad de su entorno y contribuir a satisfacer sus propias expectativas e intereses, con énfasis en las comunidades con desventajas sociales. La UHo cuenta con 42 proyectos de este tipo, entre los que destacan “La Yabita” enfocado en lograr una mejor calidad de vida a los habitantes de la comunidad mediante actividades recreativas, culturales y de acciones orientadoras y educativas; y “Pensando en ti”, dirigido a la promoción de actividades físicas, deportivas y recreativas desde una perspectiva socioeducativa y humanística, a partir del diagnóstico integral.



**Figura 1.** Intervención comunitaria en zona rural de Holguín.

Tomada por: Iosvani Hernández Torres.

3. Saneamiento y protección de ecosistemas asociados a comunidades impactadas por el cambio climático; proyecto dirigido a la protección de los ecosistemas asociados a comunidades impactadas por el cambio climático, a partir de acciones saneamiento y capacitación con la participación especialistas del Jardín Botánico de Holguín, profesores y estudiantes de la Universidad de Holguín, escuelas y comunitarios que residen en los barrios de las áreas aledañas.

Desde esta perspectiva, el proceso extensionista de la institución desarrolla un modelo con carácter participativo, dialógico, creativo y contextualizado:

- Participativo desde el accionar de estudiantes, docentes, trabajadores y entorno social desde una postura activa y de transformación de la realidad, posibilitando la evaluación multidisciplinaria de las acciones que deben ser emprendidas, en función de potenciar el protagonismo de los actores sociales implicados en su gestión.
- Dialógico porque contribuye al establecimiento de una realidad dialógica, que excluye la mera difusión y tiende al intercambio de propuestas entre la Universidad y la sociedad.
- Creativo porque genera acciones innovadoras y trascendentes.
- Contextualizado porque permite adecuarse a las peculiaridades del contexto en que actúa y evoluciona dinámicamente en función del cambio que experimenten las condiciones en las que se desenvuelve, manteniendo la eficacia y la orientación hacia los objetivos finales.

El análisis de los elementos expuestos con anterioridad evidencia una coordinación entre las actividades de tercera misión con otras actividades de enseñanza/investigación. La UHo configura tres componentes básicos en su labor, también denominados *funciones sustantivas, pilares o misiones*, los que se expresan en:

- El proceso de formación (inicial y permanente), mediado por una actividad intelectual transformadora basada en la apropiación activa del contenido de enseñanza.
- La investigación, enfocada en la búsqueda de respuesta a las interrogantes que surgen dentro y fuera del contexto institucional, prestando significativa atención a las particularidades y demandas del territorio.
- La extensión, como un proceso educativo que permite a la universidad el vínculo directo con la comunidad, en un intercambio enriquecedor donde se prestan servicios, se interviene en esferas estratégicas, para contribuir desde su saber y su quehacer, a la construcción de una sociedad mejor.

Cada una de estas funciones se desarrolla en una estrecha y armónica relación que manifiesta el carácter de sistema del quehacer universitario. Su materialización se revela una vez que los conocimientos de orden académicos, sistematizados y producidos a través de la investigación se ponen al servicio de la solución de los problemas locales para realizar así transformaciones con un alto impacto positivo en el entorno. Esta dinámica potencialmente innovadora favorece la creación de oportunidades para la asimilación y construcción de tecnologías productivas y saberes con significado social, condicionados por el vínculo con los restantes actores de la sociedad.

De esta manera, desde cada una de las tipologías establecidas para la tercera misión se contribuye a las misiones de formación e investigación. Sirvan de ejemplo las presentadas en este trabajo, donde se aprecia las relaciones siguientes (tabla 1).

## RECOMENDACIONES PARA OTRAS INSTITUCIONES

Se recomienda que, como parte de la generalización del marco de evaluación de impacto a otros proyectos extensionistas, se conciba dicha evaluación desde la etapa del diseño; de igual manera, se le debe ofrecer mayor protagonismo a los actores externos que participan como entes transformadores de sus propios contextos; concebir la evaluación de impacto como un proceso y no como momentos de cierre de dichos proyectos, de forma tal que, de manera sostenida, se ofrezcan oportunidades de mejora en función del desarrollo endógeno (figura 2).



**Figura 2.** Universidad de Holguín.

Cortesía de Dirección de Comunicación Institucional, UHo.

**Tabla 1.** Elementos de síntesis que expresan la relación entre las misiones de la educación superior (por tipología) a partir de la experiencia de la UHO.

Tercera misión (Extensión)	Formación (enseñanza-aprendizaje)	Investigación
<p><b>Educación continua</b></p>	<p>Oportunidades de inserción de estudiantes en actividades de formación continua como complemento de su formación formal.                      Articulación intencionada entre el sistema de conocimientos y habilidades de los cursos formales y los de educación continua.                      Participación de estudiantes de la UHO en programas académicos de internacionalización en casa.                      Visitas organizadas a entidades empresariales o culturales como complemento a la formación del estudiante.</p>	<p>Programas de educación continua que sirven de base a la formación base para el desarrollo de investigaciones.                      Programas académicos de educación continua articulados o derivados de proyectos de investigación que desarrolla la UHO.                      Participación de estudiantes y profesores en investigaciones vinculadas a las cátedras honoríficas                      Procesos de transferencia del aprendizaje de contextos investigativos a otros de capacitación en las comunidades.</p>
<p><b>Gestión de la innovación</b></p>	<p>Participación de estudiantes y profesores en exposiciones y ferias científicas a la comunidad.                      Formación del perfil investigador del estudiante universitario a través de su incorporación en la redacción y publicación de los resultados investigaciones en revistas de alto impacto.                      Créditos otorgados a estudiantes por participar en actividades extracurriculares vinculadas a investigación.</p>	<p>Proyectos empresariales y financiamiento de investigaciones doctorales por empresas                      Participación de estudiantes y profesores en investigaciones dirigidas la solución de problemas locales y regionales.                      Participación de estudiantes y profesores en acciones de internacionalización (formación doctoral).                      Desarrollo de investigaciones entre miembros de la UHO y de las comunidades.</p>

Continúa

Continuación tabla 1

<b>Servicios de asesoría y consultoría</b>	<p>Incorporación de estudiantes a las actividades de asesoría y consultoría.</p> <p>Participación de estudiantes en actividades de asesoría y consultoría en Unidades Docentes (que tienen convenio de trabajo con la UHo).</p> <p>Prácticas profesionales de los estudiantes de pregrado.</p>	<p>Los profesores aplican los resultados de sus investigaciones en procesos de asesoría y consultoría.</p> <p>Transferencia de tecnología a la sociedad en una forma comercialmente responsable.</p> <p>Las instituciones educativas obtienen ganancias a través de las patentes y aplicaciones derivadas de las investigaciones.</p>
<b>Servicios asistenciales</b>	<p>Resolución de tareas propias de la formación profesional a través de la participación de estudiantes en actividades se servicios asistenciales.</p> <p>Estudiantes formados como promotores de salud.</p> <p>Participación de estudiante en actividades de servicios asistenciales como complemento a su formación.</p>	<p>Generación de proyectos y/o investigaciones para la atención directa a los problemas y situaciones locales a través de servicios asistenciales.</p>
<b>Gestión cultural</b>	<p>Participación de estudiantes en actividades de gestión cultural como complemento a su formación.</p> <p>Resolución de tareas derivadas de la participación de estudiantes en actividades de gestión cultural.</p> <p>Desarrollo de cursos optativos electivos sobre Tradición y Cultura, Historia local y otros elementos identitarios de cada territorio (dentro del proceso formal de enseñanza).</p>	<p>Se generan proyectos y/o investigaciones (en sus diversas variantes) que promueven el estudio y disseminación del patrimonio, la cultura identitaria y los valores.</p> <p>Articulación entre las investigaciones realizadas en centros de estudio (investigación) y la gestión cultural de la UHo en el entorno.</p>
<b>Acciones comunitarias</b>	<p>Incorporación de estudiantes al trabajo en proyectos comunitarios.</p> <p>Los estudiantes complementan sus conocimientos y habilidades al vincular el cumplimiento de tareas derivadas de actividades presenciales a las no presenciales.</p> <p>Consolidación humanista de los estudiantes a través de su participación en proyectos comunitarios.</p>	<p>Investigaciones vinculadas al desarrollo local.</p> <p>Proyectos de investigación en comunidades con énfasis en el plan de verano (proyectos, cursos, campamentos).</p> <p>Grupos de investigación en temáticas comunitarias y de calidad de vida.</p> <p>Grupos científicos estudiantiles en temáticas comunitarias y de calidad de vida.</p> <p>Proyectos de informatización y comunicación para el desarrollo local.</p>

Elaboración propia.

# Capítulo 10.

## Universidad Agraria de La Habana

*Mabelin Armenteros-Amaya  
Elaine Artigas-Pérez  
Amircar Herrera-Albear  
José A. Díaz-Hernández  
Ramón A. Fundora-Simón*



## INTRODUCCIÓN

La Universidad Agraria de La Habana “Fructuoso Rodríguez Pérez” (UNAH) considera la tercera misión/extensión universitaria como un proceso sustantivo al igual que la formación y el proceso de ciencia-tecnología e innovación. La extensión universitaria constituye una de las dimensiones del enfoque integral para la labor educativa y político-ideológica en la universidad que ha contribuido al incremento de acciones con el entorno y ha despertado la motivación entre los estudiantes con una concepción sistémica como proceso universitario.

El informe institucional realizado en el marco del desarrollo del proyecto IMPALA (programa Erasmus+ de la Unión Europea) permitió la descripción de las actividades de tercera misión (extensión universitaria) en la UNAH, evaluar su naturaleza, evolución e importancia para el incremento de la pertinencia institucional con el contexto local, nacional y regional.

La elaboración del informe institucional constituyó en sí mismo un proceso que transitó por un aprendizaje continuo de aprender-desaprender-reaprender e identificación de buenas prácticas. El punto de partida se caracterizó por una compleja recopilación de información dispersa, descentralizada, e interrelacionada con varios informes de diferentes procesos, y que fue necesario compilar para su procesamiento y análisis, en aras de la elaboración del informe institucional. Esto, dio lugar a una propuesta de reorganización del proceso de extensión universitaria y alineado con la planeación estratégica de la institución.

## ARTICULACIÓN ENTRE LOS EJES INSTITUCIONALES

En este sentido, se trabajó intensamente en la interconexión entre las misiones universitarias; se destaca el reconocimiento de actividades que pertenecen a los ejes de formación e investigativo de tercera misión que se concebían en la UNAH como parte de la misión de formación e investigación. Asimismo, se enfatiza en la imprescindible articulación entre estos procesos para alcanzar los impactos esperados en los proyectos de tipología de tercera misión.

De acuerdo con la interconexión del proceso de extensión universitaria con la formación/enseñanza en la UNAH se puede destacar el funcionamiento de unidades docentes ubicadas en entidades de la producción y los servicios para el desarrollo de las prácticas laborales e investigativas de los estudiantes, los proyectos extensionistas asociados a la cultura general integral articulados a las formas organizativas del



proceso docente y el aprovechamiento de las posibilidades que brinda la clase y el encuentro como formas organizativas básicas del proceso docente para promover la cultura en su más amplia acepción.

En esta relación teoría y práctica, se potencia la formación disciplinar e interdisciplinar a partir de la solución de ejemplos concretos de cada una de las áreas del conocimiento a través de la interacción y las demandas de los organismos empleadores, además de la proyección de cursos en correspondencia con las necesidades de la formación cultural general de los estudiantes. Asimismo, se incluye la incorporación a los propósitos del componente laboral e investigativo de actividades y acciones extensionistas que contribuyan al desarrollo profesional, social y humanista de los estudiantes.

Igualmente, el proceso de posgrado promueve programas que den respuesta a la necesidad de continuar la preparación de profesionales provenientes de los organismos de la Administración Central del Estado y otras entidades, dando prioridad a la formación continua desde la participación en proyectos identificados de manera conjunta entre universidades y el sector empresarial, y otros actores económicos del contexto cubano.

## DESCRIPCIÓN DE LAS TIPOLOGÍAS

### Ciencia-tecnología e innovación

La interconexión de la extensión universitaria con el proceso de ciencia-tecnología e innovación supone el desarrollo de proyectos extensionistas asociados a la promoción de la ciencia y la tecnología desde el proceso docente, la promoción de espacios para el reconocimiento a personalidades científicas de la comunidad intra y extrauniversitaria; la generación de escenarios que favorecen la vinculación de la comunidad a la actividad científica universitaria y al conocimiento de sus resultados, el fortalecimiento de la creatividad científica y la innovación en la comunidad universitaria, el fomento de la participación estudiantil y del claustro en las acciones de promoción científica, a través de foros, jornadas científicas, exposiciones, conferencias y otros para la socialización de los resultados de la investigación en la universidad.

Aquí se destaca la incorporación de los profesores, estudiantes y trabajadores al trabajo comunitario a través de la formulación de proyectos dirigidos a diversos ámbitos del quehacer sociocultural en áreas de prioridad del territorio y de cada una de las localidades, puesto que el proceso de ciencia-tecnología e innovación está dirigido a la solución de problemas

concretos del entorno a partir de las demandas que se generan de la relación universidad-gobierno-empresa-comunidad, y a su vez se establecen alianzas con diversos actores de la producción y los servicios.

De esta forma, se incrementa la participación en redes científicas y proyectos de desarrollo local, además de la socialización con la comunidad internacional, nacional y local de los productos, tecnologías y servicios derivados de la ciencia-tecnología e innovación, que se convierte en un eje importante de esta interrelación entre procesos universitarios.

La creación de una empresa interfaz de ciencia y tecnología en la UNAH representa un actor clave en el ecosistema de gestión de la innovación que, a su vez, se corresponde con una de las tipologías de actividades de tercera misión identificadas por el proyecto IMPALA.

### Asesorías y consultorías

Se concibe como un agente dinamizador para la ejecución de proyectos, asesoría, consultorías, servicios dirigidos a las empresas, a entidades de la administración pública y a otros actores no estatales. Asimismo, se identificó la sinergia con el proceso de internacionalización para el fortalecimiento de competencias en actores y capacidades institucionales dirigidas a las transformaciones que deben lograrse fundamentalmente en actividades de educación continua, gestión de la innovación, proyectos comunitarios y servicios asistenciales.

## PROCESOS DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN

La interconexión de la extensión universitaria con los procesos de evaluación y acreditación se ve reflejado en cada proceso de evaluación de carreras universitarias, programas de posgrado o de Instituciones de Educación Superior; y al operacionalizar la variable relacionada con el impacto se enfatiza en:

- La medición del programa que se justifique por necesidades sociales relevantes (actuales y perspectivas).
- Los logros y las deficiencias para lograr la pertinencia social.
- Existencia de vínculos con otras instituciones.
- Introducción de resultados en la práctica social.
- Convenios de colaboración nacionales e internacionales y su reflejo en las competencias de los egresados.
- Valoración sobre lo que se ha logrado con la cantidad de convenios e intercambio con otras instituciones nacionales e internacionales.
- Entrevistas a egresados y empleadores.

Por otro lado, la perspectiva integradora del sistema de evaluación y acreditación brinda la posibilidad de promover la responsabilidad social universitaria en las carreras a partir del vínculo universidad-sociedad, que constituye un instrumento cotidiano y sistemático para el aseguramiento, mejoramiento continuo de la calidad y el logro de este objetivo estratégico de la Educación superior de Cuba, a partir del compromiso de la universidad hacia la sociedad mediante la integración de sus procesos y la gestión de sus impactos.

## BUENAS PRÁCTICAS

El análisis DAFO y las recomendaciones estratégicas permitieron determinar dónde se está, a dónde se pretende llegar, con qué actores, qué y cuántos beneficiarios directos e indirectos se deben considerar, cuáles son los competidores y, sobre todo, la importancia del enfoque al proceso y de cadena de valor desde la propia concepción de cada actividad o proyecto de tercera misión, basado en los intereses y demandas de los beneficiarios.

A partir del proceso vivido, hoy se cuenta con un análisis holístico, sistémico y prospectivo de la situación del proceso de extensión universitaria y acciones concretas para su mejora, puesto que este proceso se inserta dentro de las estrategias de mayor prioridad, promoviendo la participación de estudiantes, profesores y trabajadores para el cumplimiento de la misión institucional y el compromiso social de la universidad cubana como actor clave en la implementación del sistema de gestión de gobierno basado en ciencia e innovación.

### Movimiento deportivo universitario

Esta nueva concepción propició el análisis de buenas prácticas; entre ellas, se puede mencionar el movimiento deportivo universitario, una de las actividades de extensión universitaria que se dirigía solo a la comunidad de la UNAH; sin embargo, a partir de los aprendizajes teóricos, prácticos y de gestión, como efecto de la aplicación de la metodología del proyecto IMPALA, ha transitado evolutivamente hacia una mejora en su esencia y se concibe como una buena práctica gestionarlo de forma conjunta Universidad-comunidad-empresa.

Con esta forma de hacer se promueven habilidades físico-deportivas en la comunidad intra y extrauniversitaria, se consolida el intercambio deportivo en el territorio y la práctica sistemática de actividades físico recreativas entre la comunidad universitaria con empresas, instituciones y comunidades aledañas como parte de la mejora de la calidad de vida de los colectivos involucrados.

Por lo tanto, se visualiza este movimiento deportivo como producto y conlleva a pensar en los efectos e impactos a partir de los cambios y transformaciones generados en los beneficiarios directos e indirectos que se vinculan a este proyecto.

### Universidad-comunidad-empresa

En la actualidad, se planifican encuentros con actores empresariales, comunitarios y de instituciones del territorio, intencionados en su gran mayoría en un entorno fuera de la universidad, coordinado por la dirección de extensión universitaria. De esta forma, se incrementó el alcance del proyecto, porque antes de asumir esta práctica se identificaban exclusivamente los 573 atletas pertenecientes a la universidad y no se promovía desde el movimiento deportivo universitario hábitos de vida más saludables en trabajadores y población en general.

A través del diálogo y el intercambio de saberes se evidencian cambios en el orden gnoseológico y metodológico de la cadena de valor de este proyecto; entre los principales se destacan la transformación de indicadores cualitativos a partir del incremento del rendimiento laboral, estudiantil, satisfacción de los participantes, mejor comunicación, relación interpersonal y entre universidad-comunidad-e institución-empresa.

### Universidad-sociedad

Dentro de los elementos de mejora a partir de los nuevos aprendizajes se ha podido identificar que la práctica del deporte universitario para todos como actividad fundamental de este proyecto ha legitimado que la extensión universitaria es protagónica a partir de su encargo institucional. Así, se evoluciona hacia la articulación Universidad-sociedad con la participación universitaria en contextos comunitarios como visión práctica de la tercera misión y con un impacto en la mejora de la calidad de vida en el territorio de Mayabeque.

### Perfeccionamiento de la gestión pública

Otra buena práctica que se identifica es el perfeccionamiento de la gestión pública a partir de la actualización de las estrategias de desarrollo municipales y provincial, que antes era considerada una actividad de posgrado (primera misión). Esta actividad se incluye en la tipología de educación continua porque forma parte de un proceso de fortalecimiento de capacidades dirigido a los gestores públicos de la provincia de Mayabeque, responsables de impulsar los procesos de desarrollo local y que constituyen los beneficiarios directos de esta, con una marcada incidencia de forma indirecta en el resto de la población y en el incremento de su calidad de vida.

Así, se planificó y desarrolló justo a la medida la actualización de las Estrategias de Desarrollo Municipal (EDM) como consecuencia de la implementación de la nueva política de impulso al desarrollo territorial en el país y constituyen la herramienta de trabajo fundamental para la gestión pública en el contexto cubano.

Este proceso se desarrolló a partir de la demanda realizada por los propios actores locales implicados, según todas las condiciones objetivas, subjetivas y su propio cronograma de trabajo. En el análisis de las estrategias de desarrollo de los 11 municipios de la provincia de Mayabeque se identificaron un conjunto de fortalezas y debilidades, que constituyeron la base para el diseño de los talleres de actualización de estas.

Asimismo, se tuvo en cuenta el principio 19 de dicha política que revela el fomento de la alianza estratégica Gobierno-universidad-empresa-comunidad para la capacitación y asesoría permanente dirigida a actores locales en función de la generación de competencias para la gestión del desarrollo. De esta forma, en 4 meses se realizaron 6 talleres, 4 de ellos en las propias instalaciones de los gestores públicos y 2 en la universidad, donde se logró la actualización y aprobación de las 11 EDM.

Los actores locales implicados valoraron positivamente las acciones realizadas, en tanto permitieron la autoevaluación del trabajo realizado en los municipios hasta la fecha, el perfeccionamiento de su visión, caracterización y análisis estratégico, la actualización de sus líneas directrices y la identificación de políticas locales, programas y proyectos (que constituían su principal debilidad), así como el sistema de implementación, seguimiento y evaluación de estas.

Este proceso de aprendizaje continuo dio lugar, de forma paralela, al perfeccionamiento de la estrategia de desarrollo provincial. En este sentido, se construyó participativamente la visión de la provincia de Mayabeque, se identificaron sus líneas estratégicas, sus políticas públicas, programas y proyectos de desarrollo local. En consecuencia, y como resultado de esta actividad, los actores locales actualizaron sus conocimientos, analizaron sus actitudes y mejoraron sus prácticas en el ámbito de la gestión pública.

La provincia cuenta hoy con 96 proyectos de desarrollo local aprobados por los consejos de administración municipales que tributan a la mejora de la calidad de vida de los pobladores de Mayabeque. Este proceso le aportó a la universidad desde la construcción colectiva y el diálogo de saberes un mejor conocimiento de las problemáticas del territorio como base para el incremento de su pertinencia con el entorno y el perfeccionamiento de sus prácticas relativas a la gestión del conocimiento en función del desarrollo local sostenible.

## LA UNIVERSIDAD Y SU ENTORNO

En resumen, se evidencia la articulación de la extensión universitaria con los procesos de docencia, investigación y evaluación y acreditación en la universidad; asimismo, se identifica a la extensión universitaria como un proceso que va en dos direcciones, de la universidad hacia el entorno y viceversa, con un enfoque de participación social, sistémico e incluyente, basado en el diálogo de saberes y, por lo tanto, irradia a los beneficiarios de la actividad de tercera misión y a su vez a los actores universitarios.

El desarrollo de proyectos de investigación-desarrollo e innovación (I+D+i) se encuentra estrechamente vinculado con la formación posgraduada; ambos procesos están encaminados a la solución de problemáticas nacionales, sectoriales y locales. Por ende, se fortalecen los tres procesos sustantivos a partir de su indisoluble interconexión.

Estas acciones generales permitirán el incremento del número y tipo de beneficiarios de las actividades de extensión universitaria, de la pertinencia de la IES en la solución de problemáticas de las entidades y, por ende, del reconocimiento del sector empresarial y de la administración pública por los cambios y transformaciones generados en la región.

Además, se potencia la alianza con entidades de ciencia tecnología e innovación, puesto que también ofertan productos, servicios y tecnologías que incrementa la posibilidad de respuestas holísticas e integrales y desde las dimensiones económica, ambiental, social y gnoseológica.

En consecuencia, se reconoce como prioridad para la próxima etapa, el perfeccionamiento constante y acelerado de la gestión de la extensión universitaria como proceso educativo y dinamizador del vínculo universidad-sociedad (tejido empresarial, gobiernos locales, entidades de la administración pública, entre otros).

## RECOMENDACIONES

Las lecciones aprendidas en la UNAH con la concepción metodológica del proyecto IMPALA permitieron la identificación de varios puntos clave para la mejora del proceso de extensión universitaria que pueden resultar de utilidad para otras Instituciones de Educación superior (IES), entre ellos:

- La necesidad de la elaboración de un plan estratégico para el desarrollo de la extensión universitaria articulada con el resto de los procesos universitarios (sustantivos, estratégicos y de apoyo).
- La generación de espacios de intercambio para la diseminación de actividades extensionistas en el territorio.

- El incremento de la vinculación de los profesores y estudiantes a partir del desarrollo de proyectos de innovación y asesorías-consultorías relacionados con la solución a problemáticas y la participación de profesores como expertos en los consejos técnicos asesores de las entidades del territorio.
- El empleo de los convenios interinstitucionales con estos actores para la introducción de resultados de investigación en la práctica social (figuras 1, 2 y 3).



**Figura 1.** Evento de diseminación IMPALA.

*Cortesía de la Dirección de Internacionalización de la UNAH en colaboración con el Departamento de Comunicación Institucional.*



**Figura 2.** Evento de diseminación en la UNAH, proyecto Colegio de Formación Doctoral en el Complejo Científico Docente de Mayabeque.

*Cortesía de la Dirección de Internacionalización de la UNAH en colaboración con el Departamento de Comunicación Institucional.*



**Figura 3.** Participantes Taller de Formación de Inclusión de Estudiantes con Discapacidad en la UNAH.

*Cortesía de la Dirección de Internacionalización de la UNAH en colaboración con el Departamento de Comunicación Institucional.*



# Unidad III.

## Panamá

### Capítulo 11.

Universidad Especializada de Las Américas .. 125

### Capítulo 12.

Universidad de Panamá ..... 133



# Capítulo 11.

## Universidad Especializada de Las Américas

*Luis E. Torres-Herrera  
Belkis Y. Aguirre-Méndez*



## INTRODUCCIÓN

Durante el desarrollo del diagnóstico institucional, de la tercera misión (extensión) en la UDELAS, se logró identificar una serie de actores poco visualizados, que salieron a flote en el levantamiento del informe; asimismo, para la elaboración de los dos proyectos seleccionados, en el desarrollo de las experiencias pilotos (Programa Académico en Pueblos Originarios y el proyecto Sistema Integral de Atención en Salud y Educación), el equipo de trabajo logró, al aplicar las fichas técnicas, identificar las buenas prácticas y las tipologías que servirían de orientación en el proceso como la educación continua del eje formativo, la gestión de la innovación del eje investigador y la gestión cultural del eje social.

### ACTORES DE LA TERCERA MISIÓN

Entre las instancias institucionales identificadas a través del diagnóstico institucional, además de la Vicerrectoría de Extensión (en ese momento, Decanato de Extensión), pueden mencionarse las siguientes:

#### Vicerrectoría de extensión

Con actividades en:

- Educación continua.
- Gestión comunitaria.
- Territorialidad, trabajo comunitario y ambiente.
- Instituto de estudios del trabajo (INETRA).
- Centro de emprendimiento y vinculación (CEVINPROS).
- Programa de seguridad y educación vial.

#### Vicerrectoría de vida estudiantil

- Voluntariado y gestión cultural.
- Facultad de biociencias y salud pública.
- Centro especializado en salud y seguridad ocupacional (CESSO).
- Centro de atención a la diversidad (CADI).
- Instituto de salud física y deportiva (INSAFIDE).
- Centro interdisciplinario de atención e investigación en educación y salud (CIAES).

## BUENAS PRÁCTICAS

Para los efectos del diagnóstico institucional, se identificaron una serie de buenas prácticas que, sin duda, pueden ser reproducidas por alguna institución de educación superior, ya sea que formen parte o no del consorcio de universidades IMPALA.

En ese orden de ideas, se presentan las experiencias y buenas prácticas en la tercera misión (extensión), identificadas en la Universidad Especializada de Las Américas, y que se aprovechan para compartir en la presente publicación.

### Programa de Investigación y Gestión de la Innovación

La facultad de biociencias y salud es la instancia institucional-académica de la UDELAS, que se ha destacado al desarrollar este programa que ha permitido a esa área académica acceder a recursos financieros externos (nacionales e internacionales), los cuales se invierten en laboratorios, equipos de simulación e investigación, mejorando la calidad en la formación de estudiantes y el desarrollo de docentes investigadores en la UDELAS. Es de observar que el presupuesto asignado por el Estado a la institución no contempla este rubro; por tal razón, se califica como ejercicio innovador en el desempeño académico.

Por otro lado, este programa es calificado como una evidencia de la pertinencia de la universidad con la sociedad y la actual problemática de salud que afecta a Panamá; esta actividad de la facultad de biociencias y salud pública (FBSP), en el contexto institucional, ha sido reconocida como un ejemplo de buena práctica.

Es de reconocer, asimismo, que los integrantes del equipo de docentes e investigadores de la FBSP son profesionales de alta formación que han logrado especializarse en universidades de prestigio internacional en países como Japón, Estados Unidos, Francia, España, México, Rusia, Brasil, Suecia, Reino Unido, entre otros. En esta buena práctica se identificó la tipología de gestión de la innovación.

### Programa de gestión cultural del Decanato de Vida Estudiantil

El Decanato de Vida Estudiantil, hoy elevado a vicerrectoría, tiene a su cargo la gestión cultural en la UDELAS, esta instancia ha demostrado estar siempre disponible y accesible a los estudiantes, facilitando una formación integral del futuro profesional; en el 2020, producto de la crisis sanitaria mundial se generó, de manera muy creativa, una solución virtual para seguir desarrollando sus talleres académicos formativos de arte, cultura y deporte.

Las estadísticas suministradas por esta instancia han demostrado el alcance nacional e internacional de sus actividades; otras actividades identificadas son el servicio social y el voluntariado. Para los efectos de este informe, nos hemos concentrado en la gestión cultural que presentamos como referente de buenas prácticas. La participación pública de los grupos artísticos de la UDELAS, generados a raíz de esta gestión cultural, han demostrado una alta calidad en sus ejecuciones, al punto que son normales las solicitudes de otras instituciones o comunidades que demandan su participación en programas culturales.

Los grupos culturales, promovidos a través de la gestión cultural, también son un ejemplo de inclusión social, entre los cuales pueden mencionarse:

- Banda de música.
- Grupo cultural Congo (danza y canto).
- Danza de pueblos originarios.
- Conjunto folclórico estudiantil.

Con la diversidad de actividades en la gestión cultural, la Vicerrectoría de Vida Estudiantil, fortalece la pertinencia del estudiantado, docentes y de las comunidades a las raíces culturales del país, representando a los pueblos originarios, a los pueblos afrodescendientes y a las poblaciones que se han convertido asimismo en reservorios históricos de la cultura española. En esta buena práctica se identificó la tipología de gestión cultural.

### Capacitación a dirigentes sindicales

Es una experiencia que no puede dejar de mencionarse como una buena práctica institucional; un hecho sin precedente que ha sido reconocido hasta por los embajadores de algunos países de la Unión Europea acreditados en la Ciudad de Panamá. Esta experiencia se remonta al 2001, en la cual, la Universidad Especializada de Las Américas, en alianza con las 8 organizaciones sindicales del país, y con bases en un diagnóstico de necesidades de capacitación realizado por la UDELAS, crean una propuesta de capacitación que consistía en el desarrollo de un diplomado en legislación laboral.

Este diplomado inició el 6 de abril de 2001 con la participación de 33 sindicalistas integrantes de las 8 centrales obreras del país. La llegada de este grupo de dirigentes con representación nacional, con una larga trayectoria sindical en los diferentes campos de la vida nacional, a las aulas universitarias, dio un giro y un mayor significado a la propuesta de diplomados. Esto fue abriendo un camino de doble vía, como debió ser,

e hizo pensar en algo más que un diplomado, porque las aspiraciones, el disfrute de los aprendizajes que se iban desarrollando en el aula en ese intercambio de saberes, fueron exigiendo un programa más integrador.

Durante el desarrollo del diplomado en legislación laboral, que fue el tema de mayor demanda como resultado del diagnóstico, y debido al monitoreo permanente con el grupo de participantes y de docentes, dieron lugar a una propuesta más integral y de mayor alcance. Un equipo de docentes de UDELAS elaboran una propuesta de 10 diplomados, de 3 módulos o asignaturas cada uno, con una duración de un trimestre académico que, cursados continuamente, ofrecían la oportunidad de obtener un título universitario técnico; en este caso, el técnico en relaciones laborales.

La propuesta final fue validada con los representantes de las 8 centrales sindicales y especialistas en el tema del trabajo. Lo novedoso de este programa era que permitía el ingreso a todas las personas que formaban parte de una organización sindical con o sin estudios de grado medio. Es decir, todas las personas con este perfil ingresaban a la universidad, podían cursar los estudios de los diplomados y se hacían acreedores a ese prestigioso grado de *estudiantes universitarios*, con todos los derechos y deberes que implicaba. De esta manera, se cerraba esa gran brecha que existía en la sociedad panameña y que establecía distancias entre el sindicalismo y la academia.

No obstante, el título de técnico universitario se otorgaba a toda persona que lograra culminar los 10 diplomados y que, además, hubiese logrado completar su educación media, lo cual resultó ser el mayor incentivo para que un gran número de sindicalistas asumieron el reto de cursar sus estudios de grado medio y universitarios de manera simultánea, lo cual se convertiría en un logro más para la UDELAS.

Una vez finalizado el grado técnico, se abrió un nuevo debate entre la universidad y los sindicatos, y a lo interno de la propia universidad. Este debate tenía como puntos de encuentro: la demanda de formación universitaria por parte de los sindicalistas y los enfoques universitarios hasta ese momento, cerrados a los cambios de los tiempos.

Fue todo un proceso de construcción de aprendizajes, de intercambios y de innovar aquello que siempre se hacía, porque el desafío fue de doble vía; para quienes pretendían enseñar, el reto de tener que aprender a hacer desde la experiencia; y para los que vinieron a aprender, el hecho de hacer ajustes y desenvolverse en un ámbito que les resultaba lejano a sus realidades. De este intercambio, surge la propuesta de completar la licenciatura; en este caso, la licenciatura en ciencias del trabajo.

Al final, la experiencia ha permitido a la UDELAS poder ofrecer una alternativa de educación continua a más de 400 sindicalistas nacionalmente, y poder hacer presencia en 8 de las 9 provincias del país, incluyendo aquellas donde la UDELAS incluso, no contaba con instalaciones propias. Al culminar la primera fase, 46 sindicalistas recibieron su título de licenciados y licenciadas en ciencias del trabajo y fueron parte de la promoción 2007 de graduados de la UDELAS, una promoción con presencia de la gente obrera.

En esta buena práctica se identificó la tipología educación continua.

### Programa de Seguridad y Educación Vial

Este Programa de Seguridad y Educación Vial de la UDELAS se crea a través del Acuerdo Académico número 025 del 2007 y es coordinado institucionalmente por la Vicerrectoría de Extensión (en el momento del diagnóstico decanato), teniendo el propósito de educar, sensibilizar y formar una conciencia en la práctica de ética y valores de los conductores. Orienta y motiva al conductor para la nueva cultura en el manejo y conciencia en la seguridad que debe guardar en las vías, avenidas y carreteras.

Este programa se desarrolla producto de un convenio de cooperación técnica y educativa entre la Universidad Especializada de Las Américas y la Autoridad de Tránsito y Transporte Terrestre de conformidad, con los artículos 112 y 113 del Reglamento de Tránsito que establece, los tipos y requisitos para la expedición de licencias de conducir. Su objetivo general es desarrollar un programa de seguridad y educación vial en el ámbito del sector público y privado, con capacidad de generar, difundir y adaptar conocimientos científicos y tecnológicos relacionados con el tránsito y transporte en Panamá.

Este programa consta de 5 subprogramas, así:

- Programa de capacitación a conductores de equipo pesado.
- Programa de capacitación a operadores de vehículos de emergencia.
- Programa de capacitación a conductores de empresas.
- Programa de capacitación para la movilidad segura y calidad de vida (MOSECAV).
- Programa de capacitación para conductores que obtienen licencia por primera vez.

Para los efectos del diagnóstico institucional desarrollado, se seleccionó como una buena práctica el subprograma vinculado a MOSECAV, especialmente dirigido a conductores que infringen la norma del tránsito por la ingesta alcohólica; entre sus objetivos específicos se identificaron:



- Fomentar en el conductor infractor cambios de conducta desde la reflexión de los valores, sus actos y consecuencia ante la ingesta de bebidas alcohólicas al conducir.
- Analizar el hecho de tránsito desde el escenario de la prevención vial, la gestión del riesgo y la capacidad del conductor bajo los efectos del alcohol.

Sin duda, este programa una vez se le aplique la metodología de medición de impacto de la UDELAS en la comunidad, va a arrojar una valiosa lectura que podría influir en la cultura de conducción vehicular de los ciudadanos y asimismo de las instituciones responsables del tránsito y transporte terrestre en Panamá. Por las razones expuestas, se ha reconocido esta actividad como una buena práctica y experiencia institucional que la UDELAS puede aportar a otras instituciones de educación superior. En esta buena práctica se identificó la tipología educación continua.

## RECOMENDACIONES Y LECCIONES APRENDIDAS

Durante el desarrollo, debates y formación a los representantes institucionales en el proyecto IMPALA, así como en el proceso de construcción de las cadenas de valor y de la metodología de medición (IAF), preparación de proyectos y desarrollo en las comunidades como experiencia piloto de estos, se han ganado valiosas habilidades en los equipos institucionales sobre el tema de tercera misión (extensión), además de aprender a identificar a través de un diagnóstico institucional a las instancias que, pese a realizar estas actividades, son poco visibles. Sin duda, un consejo práctico es lograr estructurar la actividad y herramientas de medición de impacto con una visión integradora en el contexto institucional e inclusivo en las comunidades, donde la universidad desarrolla el acompañamiento social.

Este trabajo colaborativo entre diversas instancias de la UDELAS ha logrado fortalecer la capacidad institucional, debido a que la metodología de medición de impacto y, consecuentemente, el diagnóstico institucional, ha permitido valorar otras instancias que también realizan actividades vinculadas a la comunidad. Para la preparación del presente informe institucional, sobre el desarrollo de la tercera misión (extensión) en la UDELAS, se logró valorar el efecto positivo de la metodología de medición del impacto y su estructurada propuesta tipológica, elaborada a través del proyecto IMPALA que, combinada con los lineamientos establecidos en la política extensionista universitaria, aprobada por la UDELAS, presentan un futuro promisorio. La reciente actualización de la

base jurídica (ley orgánica y Estatuto Universitario), además de elevar a la vicerrectoría el tema de la acción extensionista, incrementa sin dudas su incidencia en el desarrollo de esta actividad en la universidad.

El informe toma en cuenta las fortalezas institucionales y oportunidades externas que articuladas oportuna y estratégicamente deben producir resultados que impactarán en la calidad universitaria. El sentido y proyección social, además del carácter inclusivo de la UDELAS, permea en toda su estructura comprometida con la enseñanza, la investigación y la extensión (figura 1).



**Figura 1.** Visita al programa académico en Buenos Aires (corregimiento), Ñurum (distrito) de la Comarca Ngobe Buglé, Panamá.

Cortesía del Centro de Investigación sobre Educación en los Pueblos Indígenas (CIEPI), UDELAS.

# Capítulo 12.

## Universidad de Panamá

*Maribel Gómez-Ruiz  
Yajaira Castillo C.  
Marcela C. Ortega-González*



## LA TERCERA MISIÓN EN LA UNIVERSIDAD DE PANAMÁ

Para la Universidad de Panamá (UP), la tercera misión es conocida como extensión universitaria y se define como la forma de crear canales de comunicación entre la universidad y la comunidad; entre la comunidad y su entorno. Es una relación en doble vía, eminentemente formativa y que genera un enriquecimiento para ambas partes. Se trata de una de las funciones básicas de la universidad, que facilita y contribuye a la formación integral de los estudiantes, profesores y el personal administrativo, en tanto posibilita esa interrelación fecunda entre la institución y el entorno a través de diferentes vías. Tiene por objetivo impulsar los vínculos de las distintas unidades académicas con la sociedad, en aras del desarrollo integral y fortalecimiento de la cultura nacional, en beneficio de la comunidad universitaria y la sociedad (figura 1).

En ese sentido, la UP cuenta con la Vicerrectoría de Extensión (VIEX), que se encarga de desarrollar las acciones de tercera misión, fue creada mediante la ley 27 del 17 de noviembre de 1994, que modificó artículos de la Ley 11, orgánica, del 8 de junio de 1981. Las actividades de VIEX encuentran su fundamento legal en el artículo 99 de la Constitución Política de la República de Panamá, que establece que “la universidad incluirá en sus actividades el estudio de los problemas nacionales, así como la difusión de la cultura nacional”.

Cabe señalar que dichas actividades se organizan desde la VIEX, aunque todas las unidades académicas de la institución también se realizan diferentes acciones como producto de proyectos nacionales o internacionales; o surgen como demanda de actualización permanente para las diferentes áreas de conocimiento del personal académico, administrativo, estudiantes, ONG, instituciones del Estado y público en general.

Asimismo, puede resaltarse que, con base en el ejercicio piloto de IMPALA, quedó en evidencia que no existe una base de datos única que integre todas las actividades de tercera misión que se realizan en la UP.

De acuerdo con la experiencia adquirida a través de IMPALA, se sugiere que la institución cree una base de datos para incluir las diversas actividades que se realizan que sirva de guía para futuras acciones. En otras palabras, las actividades que se desarrollan en las diferentes unidades académicas y administrativas se registran y archivan en cada una de las unidades respectivas. Estas, en el caso de los profesores, contribuyen como evidencias a la función administrativa inherente a la docencia; en el caso de los estudiantes, las evidencias se envían a la Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles cuando se trata de proyectos de labor social como requisitos para la obtención del título universitario, y a los profesores como evidencias de la función académica de extensión.



**Figura 1.** Escultura *Hacia la luz*, obra del escultor italiano Angiolo Vannetti, quien plasmó al estudiante que, al entrar a la universidad como un ciego, busca la luz del conocimiento. Técnica: bronce. Año: 1951. Instalada en la Universidad de Panamá en 1954. Obsequiada por: Dr. Octavio Méndez Pereira, primer rector de la Universidad de Panamá.

*Cortesía de Félix Villareal, Relaciones Públicas, Universidad de Panamá.*

Como consecuencia, para contar con una fuente de referencia oficial, transparente e institucional, los datos de las diferentes actividades recopiladas y descritas han sido extraídas del informe institucional de rendición de cuentas que se plasma en un documento, cuyo período va de junio a mayo del siguiente año (2018-2019), en el cual se presentan y describen los proyectos, actividades, servicios y otros que desarrollan las unidades académicas y administrativas vinculados al plan de desarrollo institucional 2017-2021.

Asimismo, la memoria institucional de la Universidad de Panamá (2019) es el instrumento de publicación anual que recoge lo relacionado con las normas, disposiciones legales y las funciones sustantivas de investigación, docencia, extensión, producción y servicios. Es decir, compila los resultados de todas las actividades planificadas y desarrolladas de enero a octubre de cada año. En ese sentido, ambos documentos son un mecanismo de transparencia de la Universidad de Panamá (rendición de cuentas y memoria institucional).

## DESCRIPCIÓN DE LAS TIPOLOGÍAS

La lista siguiente muestra la información de acuerdo con la cantidad de actividades por tipología de tercera misión que fueron recopiladas y seleccionadas como potenciales actividades para ser evaluadas con la metodología del IAF:

- Educación continua: 7.
- Gestión de la innovación: 2.
- Servicio de asesoría o consultoría: 6.
- Servicios asistenciales: 9.
- Gestión cultural: 3.
- Voluntariado y proyectos sociales: 4.
- Total: 31.

Con base a lo expuesto, se han seleccionado las actividades que tienen mayor impacto en la sociedad, tomando en cuenta que la UP como principal institución universitaria del Estado y de referencia en el país, cuya misión busca formar profesionales y ciudadanos integrales con altos estándares de calidad y con conciencia crítica de los problemas sociales de la Nación, que brinda las mencionadas actividades, ya que cuenta con los profesores, especialistas e investigadores en esas áreas de competencia, así como los diferentes institutos especializados para tal fin.

### Proyectos y actividades de la tipología de educación continua

En la Universidad de Panamá esta tipología es la que más se planifica y desarrolla por su carácter esencial, es decir, obligatoria, y porque es considerada según la temporalidad de esta (cantidad de horas y días), como perfeccionamiento académico para el personal docente y administrativo. Así, la institución, cuenta con un amplio número de seminarios extracurriculares, cursos, talleres, mesas redondas, congresos, simposios, escuela de verano, diplomados entre otros, para mantener permanentemente actualizado a todo el estamento universitario y al sector externo nacional e internacional.

Por todo lo expresado, cabe resaltar que, para participar en una actividad de educación continua, generalmente se debe contar con el requisito de una licenciatura.

Sin embargo, en la UP se desarrollan actividades de esta tipología que se ofrecen abiertamente al público en general, incluyendo estudiantes regulares de la universidad o participantes de la sociedad civil.

Como resultado, se cumple con la misión de la Universidad de Panamá que consiste en “formar profesionales y ciudadanos fundamentados

en los más altos estándares de calidad, íntegros, humanistas, innovadores, con compromiso social y conciencia crítica nacional, que coadyuven en la transformación de una sociedad incluyente y equitativa, bajo la orientación del desarrollo humano, la sostenibilidad ambiental y el principio de la educación superior como bien público social, derecho humano y deber del Estado”.

### Proyectos y actividades de la tipología de gestión de la innovación

Esta tipología está estrechamente vinculada con la investigación, considerado un pilar fundamental, es muy especializada y depende del presupuesto general de la UP. Es desarrollada por personal académico (como profesores especialistas en cumplimiento de la función de investigación) según la necesidad del servicio o mediante una descarga horaria académica parcial o total, por administrativos (profesionales especialistas contratados como investigadores), y por estudiantes de grado y posgrado.

Ese estímulo a los actores mencionados hace que la gestión de la innovación genere un valor económico que se refleja en un aumento de la autogestión para el desarrollo autónomo de la universidad. Además, promueve el nivel de prestigio de la universidad en la sociedad panameña.

Es conveniente resaltar, que a pesar de que la unidad regente de esta tipología es la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado (VIP), el resto de las unidades académicas y administrativas desarrollan este tipo de actividades, por ejemplo, los institutos especializados u otras unidades académicas, que generalmente están adscritas a la rectoría, vicerrectorías, a las facultades o a los centros regionales universitarios. En ese sentido, la gestión de la innovación se hace por medio de la unidad académica o administrativa o en asociación o convenios con instituciones o asociaciones del sector externos nacional e internacional.

De este modo, la tipología gestión de la innovación cumple con la misión y la visión de la UP, ya que está estrechamente vinculada a la investigación y es esencial para mantener una relación estrecha entre las áreas y líneas de investigación.

Asimismo, contribuye al cumplimiento de la normativa que establece el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria de Panamá (CONEAUPA) para el mejoramiento de la calidad de la educación superior universitaria y que, en el caso de la UP, recaba datos de manera permanente para el informe de mejora de su proceso de reacreditación institucional.

Cabe destacar la importancia de la participación de los estudiantes de posgrado en trabajos de investigación, cuya exigencia debe ser de un 40% del total y 60%, según sea el programa de estudio de posgrado profesionales y académicos, respectivamente. Igual importancia recae para la planificación, fomento y desarrollo de actividades internas como: congresos, exposiciones, talleres, entre otros, dirigidas a la comunidad universitaria.

Como consecuencia, la tipología gestión de la innovación, ha adquirido gran relevancia en la UP que organiza anualmente una convocatoria universitaria para concursar a fondos de investigación como estímulo en cuatro áreas como: ciencias de la salud, ciencias naturales exactas y tecnologías, ciencias sociales y humanísticas y ciencias económicas y administrativas que “tiene como propósito fomentar y apoyar el desarrollo científico y tecnológico de la UP, a través de la dotación de fondos a profesores noveles, a su vez fortalecer las actividades de investigación de programas de grado y posgrado mediante la participación de estudiantes”. En ese sentido, se establecen convenios, acuerdos y memorándum de entendimiento con el sector interno y externo para propiciar el desarrollo científico y técnico en sus áreas académicas.

En conclusión, la tendencia en esta tipología es la comunicación transparente, validez y registro de los procesos, para los cuales, “la universidad debe contar con políticas y normativas de investigación, desarrollo e innovación que se divulgan a la comunidad universitaria”.

### Proyectos y actividades de la tipología de servicios de asesoría o consultorías

La tipología de servicios de asesoría o consultorías en la UP es parte una serie de actividades y proyectos que están estructurados o se planifican en las distintas unidades académicas o administrativas que, por la naturaleza de los servicios, solicitan diversas organizaciones públicas o privadas.

La unidad administrativa encargada de registrar y emitir las certificaciones en este tipo de actividades en la UP es la Vicerrectoría de Extensión (VIEX). Sin embargo, como se expresó, todas las unidades académicas y administrativas de la UP están autorizadas para planificar, ofrecer y realizar actividades de servicios de asesoría o consultorías (facultades, centros regionales, institutos universitarios y otras vicerrectorías).

En función de lo planteado, se destaca en esta tipología, el carácter esencial, es decir, obligatoria e importante. Se enfoca más que nada, en la solución de problemas de la sociedad panameña y el sector externo



nacional e internacional. Es importante destacar que, dichas actividades generalmente pueden ser tipo extensión docente, es decir, cuentan con el permiso o aval de la unidad académica del profesor y repercuten en el desarrollo de las acciones del profesorado en todos los ámbitos públicos, o profesionales.

De esta manera, los servicios de asesoría o consultorías se solicitan atendiendo a la experiencia o competencias específicas de los docentes. En relación con los resultados de este tipo de actividades, puede restringirse la divulgación de los mismos. Asimismo, pueden ser remuneradas o no remuneradas. Los equipos consultores o asesores pueden integrar a estudiantes y administrativos de acuerdo con sus competencias profesionales. No tienen una duración específica y las fases pueden ser variadas.

Tal como otras tipologías, como evolución y perspectiva de las actividades de tercera misión para el futuro en la UP, por su carácter social, vinculación con el sector externo nacional e internacional, inversión en capacitación del recurso humano altamente especializado, son esenciales.

De esta manera, es fundamental, para que sean consideradas en los procesos académicos del profesorado, notificar a las unidades académicas del trabajo que están realizando para que dichas actividades sean certificadas junto con los correspondientes informes.

### Proyectos y actividades de la tipología de servicios asistenciales

La tipología servicios asistenciales en la UP comprende una completa oferta de servicios que están a disposición del personal docente, administrativo, estudiantes y público en general. Estos servicios, generalmente atendidos por integrantes de nuestra comunidad universitaria altamente cualificados, se ofrecen a precios módicos que se ajustan a las necesidades de los usuarios y en algunos casos se ofrecen de forma totalmente gratuita.

De este modo, se atiende a sectores o grupos desfavorecidos, de bajos recursos, en áreas relacionadas con diversas ciencias del saber cómo, por ejemplo: psicología, odontología, veterinaria, medicina, enfermería, criminología, arquitectura, ciencias jurídicas, ciencias agropecuarias, ciencias empresariales y pequeñas y mediana empresas (PYMES), entre otras.

Cabe considerar, por otra parte, que no existe en la UP una unidad académica o administrativa encargada de registrar y emitir las certificaciones; por lo tanto, todas las unidades académicas y administrativas de la UP están autorizadas para planificar, ofrecer y realizar actividades

correspondientes a la tipología servicios asistenciales (facultades, centros regionales, institutos universitarios y otras vicerrectorías).

Debe señalarse, como perspectiva a futuro, que se espera aumente la planificación de las prácticas profesionales mediante la vinculación de la universidad con instituciones nacionales o internacionales a través de convenios específicos que viabilicen el desarrollo de competencias de los estudiantes, de forma tal, que se incluyan en los informes de actividades realizadas, la duración de dichas prácticas, los participantes, el docente, el tutor entre, otros aspectos.

### Proyectos y actividades de la tipología de gestión cultural

En la UP, esta tipología es columna vertebral por su naturaleza social, como difusora de la cultura y tradiciones nacionales. Es por ello, que cuenta con una facultad de bellas artes, una dirección de cultura.

De igual manera, se cuenta con grupos musicales, teatrales, de baile, artes plásticas, visuales, conjuntos folclóricos, deportivas y otros conformados por estudiantes, profesores y administrativos para cumplir con este propósito y contribuir con misión y visión de la universidad en todo el territorio nacional e internacional.

Por consiguiente, todas las unidades académicas y administrativas de la UP tienen el aval para planificar, ofrecer y realizar actividades de gestión cultural (facultades, centros regionales, institutos universitarios y otras vicerrectorías). Las actividades de formación gestión cultural, se ofrecen a estudiantes, administrativos y al público en general.

### Proyectos y actividades de la tipología de voluntariado y proyectos sociales

La tipología voluntariado y proyectos sociales está regulada mediante el Consejo General Universitario en la reunión del 2 de marzo de 2010, que aprobó el Reglamento de Servicio Social.

El Servicio Social es el conjunto de actividades de carácter temporal que los estudiantes de pregrado y grado realizan, periódicamente dentro de su área de formación profesional en beneficio de las comunidades que lo requieran, privilegiando a las clases más necesitadas. Se acordó promediar en 120 horas el concepto de las horas contempladas en el reglamento de Servicio Social, a partir del primer semestre 2011. Por lo tanto, tiene carácter obligatorio para la obtención de un título de pregrado y grado.

Asimismo, es de indispensable cumplimiento, realizar estudios prospectivos sobre las necesidades sociales y servicios para la sociedad que

se concreten en proyectos anuales, cuyos responsables son las direcciones u oficinas de planificación universitaria.

En la UP, el desarrollo de actividades de la tipología voluntariado y proyectos sociales está bajo la responsabilidad de la Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles (VAE) y se considera pilar fundamental para cumplir con la misión y visión de la universidad por su carácter social y su compromiso con los sectores más desfavorecidos del país.

Es importante señalar que, como incentivo para los profesores que participan como tutores en los proyectos que desarrollan junto con los estudiantes, se les otorga una certificación que pueden evaluar como labor de extensión.

## RELACIÓN ENTRE LAS MISIONES DE LA UNIVERSIDAD

Con base en las tipologías presentadas, se denota claramente la relación integral entre las funciones de extensión, investigación y docencia. Y es precisamente mediante dicha integralidad que, las actividades de extensión, educación continua, gestión de la innovación, servicio de asesoría o consultoría, servicios asistenciales, gestión cultural, voluntariado y proyectos sociales, se benefician entre sí.

Asimismo, las experiencias adquiridas por los profesores en las distintas actividades que desarrollan o participan son fundamentales para la actualización de su área de conocimiento o especialidad, de métodos y técnicas del proceso enseñanza, de recursos didácticos y planificación de los aprendizajes y acompañan a los estudiantes a través de mentorías y asesorías.

Igualmente, las actividades de extensión contribuyen con la generación de ingresos económicos que van al fondo central de la institución, el cual es utilizado en beneficio de todos los estamentos universitarios, como el arreglo y la remodelación de infraestructuras, dotación de equipamiento, entre otros.

En relación a la idea anterior, los resultados anuales de las diversas actividades que realiza la UP son comunicados a la sociedad anualmente mediante el mecanismo de un informe de rendición de cuentas en un acto con acceso a todo público.

Por último, es conveniente acotar que la calidad es una condición inherente en todos los procesos académicos y de todas las actividades que realiza la UP. Por lo tanto, el desarrollo de estas está sujeto a estándares nacionales, regionales e internacionales lo cual le da garantías, transparencia en la búsqueda del mejoramiento de la imagen pública de la institución.

## RECOMENDACIONES

Uno de los principales consejos prácticos para otras instituciones sería que analicen a la hora de medir el impacto de sus actividades, desde el punto de vista de la cadena de valor, si están bien estructuradas en base a la planificación de la actividad y si está vinculada a una cadena de valor, tal como lo sugiere la metodología del IAF.

La participación de los beneficiarios en las actividades de tercera misión es valiosa y fundamental. En su gran mayoría, los beneficiarios, se adaptan a los entornos cambiantes que el contexto les brinda. Ellos evolucionan y a pesar de las dificultades, siempre tienen en la UP, más que un centro del saber, una institución de puertas abiertas, que no discrimina, un lugar de libre debate, que gestiona actividades diversas para que las comunidades panameñas obtengan beneficios y originen soluciones a sus problemas.

Sin lugar a dudas, el aprendizaje significativo ha sido tan enriquecedor que han surgido varios aspectos a mejorar producto de esta investigación, lo cual permite recomendar lo siguiente:

- Elaboración de una base de datos digital y pública para el registro de todas las actividades de tercera misión que realiza la institución.
- Capacitar al recurso humano de la institución sobre la planificación y evaluación de impacto de las actividades de tercera misión mediante la metodología del IAF.

# Unidad IV.

## La complejidad del impacto y la tercera misión

Reflexiones sobre el proceso de mentoría IMPALA en el contexto de una crisis global...	145
Análisis comparativo: puntos comunes y divergencias entre instituciones .....	147
Observaciones finales.....	152



# Reflexiones sobre el proceso de mentoría impala en el contexto de una crisis global

*Fiona Hunter  
Marta Busquets-Calopa*



## INTRODUCCIÓN

13

Buenas prácticas en la planificación institucional de la Tercera Misión, experiencias del proyecto IMPALA

El propósito clave del proceso de mentoría IMPALA fue apoyar a los colegas en la preparación de un informe institucional que promovería el aprendizaje del proyecto en sus instituciones. El proyecto había previsto inicialmente la realización de talleres presenciales, así como algunas sesiones en línea, pero la crisis sanitaria mundial hizo que el proceso de mentoría se convirtiera, casi exclusivamente, en una experiencia virtual. Por este motivo, se tuvo que rediseñar dicho proceso y crear un espacio virtual que igualmente garantizase y aportara valor a los participantes. De esta forma, se realizaron mentorías conjuntas (con todo el grupo a la vez) y con grupos reducidos para que todas las partes pudieran trabajar de manera más eficaz e incrementar y potenciar el valor de estas.

La mentoría exitosa depende, en última instancia, de la relación entre el mentor y el *mentee* o mentorizado y, en este caso, se tuvo la suerte de que dicha relación ya se había desarrollado en las primeras etapas del proyecto (cuando las reuniones presenciales eran posibles).

El proyecto IMPALA, como todos los proyectos europeos, es ante todo una comunidad, una red de relaciones, en la que el aprendizaje puede ser diverso y es el fruto de la interacción entre los diferentes miembros del proyecto.

El gran número de instituciones participantes en el proyecto pertenecientes a tres países diferentes y con realidades nacionales e individuales distintas ayudó, de forma evidente, a aumentar la riqueza y la variedad de experiencias de todos los participantes (mentores y *mentees*) y a tener todos una visión más clara y precisa de donde se encontraban y dónde querían llegar.

Nos consideramos principalmente “pares”, y en ningún momento se creó jerarquía alguna o nos diferenció ninguna experiencia previa de los mentores, sino que se creó un único espacio abierto para el aprendizaje donde el conocimiento de unos y otros contribuyó y enriqueció a los demás.

Entre todos se construyeron, por ejemplo, definiciones básicas para poder elaborar con éxito dichos informes (entre ellas definir impacto y tipos de impacto en actividades de tercera misión o definir que es una actividad de tercera misión en un contexto determinado). Por lo tanto, fue esta comunidad creada por todos la que definió la naturaleza de las relaciones *mentor-mentee/mentee-mentee* y creó las condiciones idóneas para la mentoría y su éxito.

Los mentores nos vimos a nosotros mismos como arquitectos de un espacio donde poco a poco pusimos las bases y cimientos a partir de los cuales nuestros compañeros pudieron construir sobre ellos sus ideas y así poderlas presentar en su informe institucional.

Después de este proceso de mentoría todos nos sentimos muy orgullosos de los logros conseguidos y de cómo estos informes institucionales han servido y deben seguir sirviendo en un futuro como piedra angular que cimiente, en sus instituciones, sus acciones y su visión sobre la tercera misión y su impacto en la sociedad.



# Análisis comparativo: puntos comunes y divergencias entre instituciones

*Madalena Pires da Fonseca*



El impacto de los proyectos de la tercera misión tiene especificidades que se hicieron evidentes a lo largo del proyecto y que condicionaron su desarrollo. En primer lugar, el impacto se centra esencialmente en la región y en las partes interesadas externas a la institución de enseñanza superior, lo que puede plantear limitaciones en su evaluación/medición.

Además, el impacto puede manifestarse a medio y largo plazo, por lo que es posible que ni siquiera pueda ser evaluado por la institución. Los impactos de los proyectos de la tercera misión se producen en diferentes dimensiones de la sociedad: en las personas, en la economía, en las instituciones en general, entre otros, y también por ello son difíciles de aislar y vincular directamente a los proyectos.

En lo fundamental, el *Impact Assessment Framework* (IAF) se diferencia de los enfoques tradicionales en que no contempla, en la planificación de un proyecto, la secuencia actividades, resultados, objetivos específicos, objetivo general, es decir, su evaluación no recae únicamente en los indicadores de ejecución física al cierre del proyecto, sino que define el *output* del proyecto en tres niveles, asociados a la ejecución del proyecto y al impacto a medio y largo plazo en la sociedad, identificando, en un primer momento, los productos, en un segundo, los efectos y, a medio y largo plazo, el impacto.

Según los diferentes tipos de proyectos, los indicadores de los productos, los efectos y los impactos deben alinearse según una cadena de valor y deben identificarse los beneficiarios directos e indirectos. Para evaluar el impacto centrándose en la cadena de valor, las actividades tienen que estar cuidadosamente planificadas, con objetivos que cumplan ciertas condiciones: ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un límite de tiempo.

Las universidades latinoamericanas que integran el consorcio IMPALA han aplicado una metodología común en el desarrollo de sus informes institucionales, con el fin de poner a prueba el IAF y desarrollar metodologías de evaluación de impacto para apoyar las políticas institucionales de tercera misión.

Se puede comprobar que la herramienta IAF presenta una gran flexibilidad y capacidad de adaptación a diferentes tipologías de instituciones, de diferentes dimensiones, naturaleza jurídica, contextos nacionales y regionales, especializados o integrales.

Haciendo un análisis comparativo de los informes institucionales es posible encontrar puntos comunes y algunas especificidades que pueden servir de inspiración para futuros proyectos y que se enumeran a continuación.

- Todas las instituciones comparten el concepto de tercera misión y su relevancia, aunque las denominaciones puedan variar. La expresión *extensión universitaria* sigue imperando. Sin embargo, la diversidad de actividades es grande y se distribuyen entre las 6 tipologías definidas en el modelo IMPALA.
- Todas las instituciones hacen referencia en sus informes a que la tercera misión no es un *add-on*, es decir, no es una misión más a añadir a la docencia y la investigación; es una dimensión transversal y estratégica a toda la misión institucional.
- Todos los informes institucionales presentan actividades (fichas) para las 6 tipologías de actividades de la tercera misión. El tipo, la naturaleza y el alcance de las actividades realizadas son impresionantes y contradicen la visión de que existe una deficiencia de tercera misión en las universidades, que es necesario desarrollar.
- Hay tipologías más consolidadas y con mayor tradición y experiencia, como la formación continua, las iniciativas culturales y los proyectos sociales. Esta situación también se deriva del hecho de que las universidades con frecuencia no asocian algunas actividades de transferencia de tecnología, prestación de servicios y otras de marcado carácter comercial, a la tercera misión.
- La transferencia de tecnología, aunque no es una tipología nueva, merece una atención especial en los informes institucionales. Este hecho refleja la ambigüedad en la actitud de las universidades hacia el mercado y la creciente presión para que las universidades busquen financiación no pública. Esta tendencia es global y se encuentra incluso en las universidades públicas de Cuba. Así, el valor económico de la tercera misión es un punto aún no consensuado y refleja la controversia y el debate sobre la naturaleza de la enseñanza superior como bien público o bien privado y la función del Estado y del mercado en la regulación de la investigación científica y la valorización económica del conocimiento. Este es, sin duda, uno de los puntos más críticos del actual marco teórico sobre la tercera misión, y los informes institucionales de IMPALA son un buen muestrario para comprobar las hipótesis, dado el tamaño de su base de datos (fichas de proyectos) y sus análisis y reflexiones críticas.
- No es posible identificar perfiles distintos de tercera misión por institución, en contra de lo que anticipan ciertos teóricos, ni distinguir perfiles especializados según su naturaleza jurídica, si son universidades públicas o privadas, o según su ubicación, en grandes ciudades o en regiones periféricas. Las universidades privadas de Colombia, integradas en organizaciones religiosas, tienen actividades de carácter social asociadas a su modelo de misión y presentan un mayor número de actividades de esta naturaleza, pero no dejan de tener

actividades de las otras tipologías ni las primeras constituyen un rasgo distintivo de su política institucional para la tercera misión.

- En cuanto al modelo de gestión de la tercera misión, tampoco existe una solución única ni es posible asociar perfiles dominantes a las tipologías de las instituciones. En general, la tercera misión está repartida entre varios órganos de gestión, vicerrectorías, departamentos y servicios como en las Oficinas de Garantía de Calidad y de Relaciones Internacionales. En las recomendaciones, los informes señalan la necesidad de soluciones abiertas y flexibles, preferiblemente con estructuras transversales, incluso en la gestión superior. No obstante, existe un consenso en los informes sobre la necesidad de reforzar el carácter estratégico de la tercera misión, alertando a la dirección de sus potencialidades en todos los ámbitos de actividad. Sin embargo, reforzar la función estratégica de la tercera misión no significa desarrollar un modelo de gestión centralizado y concentrado. De hecho, no es posible planificar de forma centralizada todas las actividades, ya que surgen de la oportunidad de encuentro de intereses entre la universidad y las empresas e instituciones del contexto externo.

Casi todos los informes institucionales reconocen una cierta deficiencia en las iniciativas *bottom-up*, dejando espacio a las iniciativas procedentes de las comunidades del entorno en todos los ámbitos.

El objetivo central del proyecto IMPALA es la evaluación de impacto. La contribución de los informes institucionales a este objetivo es principalmente metodológica, ya que el propio proyecto no disponía de medios para la evaluación por sí mismo del impacto.

Así, es transversal a todos los informes institucionales la definición de referencias de evaluación, con indicadores, por tipo de proyecto y según tres elementos de la cadena de valor: producto, efecto e impacto.

La política institucional de la tercera misión debe conducir a una planificación de las actividades que contemple esta estructura y que, desde la fase inicial del diseño de las acciones y proyectos, se equiparen sus objetivos de acuerdo con estos referentes e indicadores.

Si las instituciones de enseñanza superior y las entidades externas acompañan los proyectos, a medio plazo debería ser posible evaluar el impacto en función de los indicadores definidos al principio.

El proyecto Erasmus+ IMPALA, en sí mismo, tiene un impacto que se estima que se sentirá mucho más allá del período de su ejecución. La educación superior es cada vez más reconocida como un sector económico, está creciendo y la sociedad espera que sea un motor de crecimiento

económico, que contribuya a la inclusión social y al enriquecimiento de la diversidad cultural, de manera inequívoca. Y la sociedad quiere poder evaluar su rendimiento mediante resultados que puedan medirse, ya sea cuantitativa o cualitativamente. Los informes institucionales ahora disponibles en esta versión pública pueden inspirar a otras instituciones a aplicar las herramientas desarrolladas, mejorándolas y actualizándolas.



# Observaciones finales

*Jean-Baptiste Maillard*



Gestionar un proyecto es tan fácil como presionar un botón rojo: todo va como la seda, alineado con la propuesta y tal y como se estimó al principio.

Pese a lo que algunos digan, gestionar el proyecto IMPALA ha sido lo contrario a sencillo. La pandemia del COVID-19 ha sido una de las razones; al haber provocado constantes incertidumbres respecto a la reapertura de las universidades y la vuelta a clase, la permanente reorganización de las actividades de marzo de 2020 a enero de 2022 (en ocasiones parecía más difícil que ganar la lotería) y, por supuesto, la forzosa digitalización de las reuniones del consorcio; lo que provocó además un paro en el ritmo regular de reuniones en persona que se habían llevado hasta el momento en Colombia, Cuba y Europa. Sin embargo, el COVID-19 ha sido solo parcialmente responsable de esta situación.

La tercera misión de las universidades cubre un amplio abanico de actividades, desde programas de educación continua a eventos culturales. Desde el primer seminario del proyecto IMPALA en 2019, ha sido muy complejo definir este concepto, debido a que la concepción *extensión universitaria* no es entendida de la misma manera en los tres países latinoamericanos del consorcio. Una vez superada esta dificultad, se llevó a cabo por parte de cada universidad la identificación de todas sus actividades de tercera misión, probando ser esta, una ardua tarea, ya que algunas de estas actividades se realizan de manera esporádica y otras ni siquiera se notifican al departamento responsable de la universidad. Se demostró entonces la necesidad de identificar y enumerar dichas actividades, incluso antes de empezar con su análisis.

Comprender el concepto de impacto ha sido, sin lugar a dudas, complicado. En 2019, se conceptualizó la teoría con el Marco Lógico de Impacto y su cadena de valor. Se identificaron indicadores y evidencias, lo que requiere contactar a los *stakeholders* (las partes interesadas) para validar los resultados. Pareció que iba a ser sencillo, pero la realidad demostró lo contrario.

Más que una tarea de una sola vez, la evaluación de impacto es más compleja y requiere involucrar a todos los integrantes de la universidad. El libro de estudio de casos, también creado por el proyecto IMPALA, podría definitivamente proporcionar más información al respecto a quien esté interesado.

El diseño de políticas universitarias sobre la tercera misión requiere también una planificación minuciosa, con antelación, y con la participación de todos los integrantes de la universidad, en particular cuando se trata del monitoreo después de su impacto. Esto responde al principio *organización y planificación*. Planificación para comprender las fortas-



lezas y amenazas de la universidad, y así diseñar actividades adaptadas y relevantes para su entorno. Organización para que la evaluación de la actividad, algún tiempo después, tenga a todos en cuenta, a los managers y a los participantes de las actividades de tercera misión. Para responder a este principio, todo el mundo debería asegurarse que comprende perfectamente su entorno, así como la extensión de la tercera misión en su universidad. Algunos quizá tengan falta de acceso a información, complicando así el análisis de la posición de la universidad y provocando incertidumbre para acciones futuras.

EFMD ha desarrollado una metodología presentada en este libro que podría ayudar a quien lo necesite y quiera aplicar algunos aspectos de IMPALA en su entorno. Incluye claramente referencias sobre el control de la calidad, uno de los principales objetivos también de IMPALA. Incluye otras también sobre educación de gestión, provenientes de los mentores que han compartido su valioso conocimiento en el proceso.

El apoyo de los socios europeos, guiando y orientando, ha sido esencial para completar los informes. En el caso de IMPALA, los mentores no trataron el proceso desde la distancia o la condescendencia, sino que asumieron igualmente su responsabilidad y compartieron recomendaciones y consejos para ayudar a los socios a completar el informe. Es importante reconocer su función en los mencionados informes y agradecer su dedicación y perseverancia durante estos períodos tan complicados.

A pesar de la pandemia, la fatiga provocada por el proceso *online* y la falta de una perspectiva mejor, cada universidad ha conseguido completar su tarea y presentársela a sus autoridades. El coordinador de cada universidad ha llevado a cabo satisfactoriamente un proceso muy exigente y arduo durante 18 meses, en momentos en los que las instalaciones seguían cerradas, las actividades suspendidas y la colaboración en proyectos internacionales se estaba complicando. Esta involucración personal de todos los coordinadores de IMPALA en las actividades está presente en todas las partes de este documento, pero, sobre todo, se ha traducido en la calidad conseguida de los informes institucionales. Se tiene que reconocer aquí la importancia de cada uno, así como el rol crucial durante todo el proceso para completar esta tarea y la publicación de este libro.

IMPALA está llegando a su fin. Gestionar este proyecto no ha sido tan fácil como presionar el botón rojo. La realidad de la situación provocada por la pandemia lo hizo todo más interesante en unos temas ya complejos de por sí. No obstante, al final de este período de implementación, el proyecto IMPALA ha cumplido satisfactoriamente sus promesas, incluso podría decirse que se ha excedido en algunos aspectos. Cada una de las tareas se ha completado, tal y como se recoge en la propuesta. Pero

aparte de eso, se han redescubierto aspectos de nuestras instituciones que se reforzarán.

Tan amplia como es la tercera misión, ahora más que nunca, se encuentra en el centro de cada institución. La evaluación de su impacto no es una tarea sencilla, pero los resultados merecen la pena. Determinar políticas institucionales de tercera misión basadas en la metodología de impacto no debería estar limitado a las instituciones privilegiadas, siempre y cuando sepas como llevarlo a cabo.

Los socios del proyecto IMPALA siguen queriendo compartir su experiencia y ayudar a cualquiera que se quiera embarcar en este viaje, quedando así demostrado en todas y cada una de las partes de esta publicación. Como coordinadores, tras 4 años de actividades, podemos finalmente responder a esta cita introductoria: “No, no tuvimos que presionar solo el botón rojo; tuvimos que coordinar que todas las manos estuvieran de acuerdo y presionaran, a la vez, el mismo botón rojo”.



# IMPALA



ISBN: 978-628-7505-39-1



9 786287 150539 1

E-ISBN: 978-628-7505-40-7