



**Simposio Internacional Educación para el desarrollo sostenible (EDS)  
2021  
Gobernanza de las IES, gestión y calidad de los procesos y programas  
universitarios.**

**TITULO. Perfeccionamiento de la gestión del Movimiento de Artistas  
Aficionados en la Universidad de Pinar del Río.**

*Title: Improvement of the administration of the Movement Of Amateurs  
Artists of the FEU in the University of Pinar del Río.*

**Alina Jimenez Morejón<sup>1</sup>, Arturo Pulido Díaz<sup>2</sup>, Marlen Silva López<sup>3</sup>, Zobeida  
Estévez Estévez<sup>4</sup>**

<sup>1</sup>M. Sc. Alina Jimenez Morejón: Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Cuba. Profesor Asistente del Departamento de Extensión Universitaria. alina72@upr.edu.cu.

<sup>2</sup>Dr. C. Arturo Pulido Díaz: Universidad "Hermanos Saíz Montes de Oca". Cuba.. .arturo.pulido@upr.edu.cu.

<sup>3</sup>M.Sc Marlen Silva López: Universidad "Hermanos Saíz Montes de Oca". Cuba.. marlen.silva@upr.edu.cu.

<sup>4</sup>M.Sc Zobeida Estévez Estévez: Universidad "Ernesto Guevara". yany98@infomed.sld.cu.

**Resumen**

A partir del proceso de integración que experimenta la Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca", se ha hecho necesaria la integración de los procesos universitarios de tres universidades, los que presentaban características y formas de hacer propias. La extensión universitaria, como proceso sustantivo se ha visto envuelta en este proceso de integración por lo que urge perfeccionar la gestión de sus subprocesos, dentro de ellos, la gestión del Movimiento de Artistas Aficionados de la FEU, el cual constituye un espacio para el perfeccionamiento de la formación cultural-integral de los futuros profesionales siendo su objetivo perfeccionar el proceso de gestión de este movimiento.. El método dialectico-materialista sirvió como punto de partida para el empleo de otros métodos teóricos como el histórico-lógico, modelación,



**Título Convención 2021**  
**Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**  
**TÍTULO**

sistémico estructural, hipotético deductivo, la observación científica, las entrevistas, la revisión documental, la encuesta y la sistematización. Como resultado fundamental se diseña un modelo para su gestión integral desde las dimensiones establecidas por la UNESCO para las instituciones educativas, las cuales articulan con el ciclo directivo de la gestión y asume la promoción cultural como función y método. Para ello se establecen los componentes del modelo y se diseña una estrategia para su introducción. Se analizan las principales características, principios y relaciones del modelo, así como su importancia en el perfeccionamiento de la formación cultural-integral de los futuros profesionales, para su posterior introducción a partir de una estrategia.

**Palabras clave:** movimiento de artistas aficionados; extensión universitaria; gestión universitaria, gestores culturales

**Abstract**

Starting from the integration process that experiences the University of Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca" it has become necessary the integration of the university processes of three universities, those that presented characteristic and forms of making own. The university extension, like process noun has been wrapped in this integration process by what urges to perfect the administration of its sub process, inside them, the administration of the Movement of Amateurs Artists of the FEU, which constitutes a space for the improvement of the cultural-integral formation of the professional futures being its objective to perfect the process of administration of this movement.. The dialectical-materialistic method was good as starting point for the employment of other theoretical methods as the historical-logical one, modulation, systemic structural, hypothetical deductive, the scientific observation, the interviews, the documental revision, the survey and the systematizing. As a result fundamental a model is designed for her integral administration from the dimensions settled down by the UNESCO for the educational institutions, which articulate with the directive cycle of the administration and you/he/she assumes the cultural promotion as function and method. For they settle down it the components of the pattern and a strategy is designed for its introduction the main ones they are analyzed characteristic, principles and relationships of the pattern, as well as its importance in



the improvement of the cultural-integral formation of the professional futures, for its later introduction starting from a strategy.

**Keywords:** movement of amateurs artists, university extension; university administration, cultural agents

## **1. Introducción**

En la actualidad el perfeccionamiento de los sistemas educativos tiene como eje articulador una educación de calidad, al respecto la Asamblea General de las Naciones Unidas establece una visión transformadora hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental, a partir de la Agenda 2030 y reflejados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (2018). En los mismos se tiene en cuenta la necesidad del acceso a una educación de calidad, la cual se incluye en su objetivo 4 la necesidad de: “Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanentes para todos. (...) como base para mejorar la vida de las personas y el desarrollo sostenible”. (p.27)

Este objetivo persigue que todos puedan tener acceso a la escuela, y además que puedan desarrollarse plenamente y continuar aprendiendo a lo largo de la vida. Por lo que se considera que una educación es de calidad si promueve equidad para ello debe adaptarse a las necesidades y características de los estudiantes y de los diversos contextos sociales y culturales en que se desarrolla. Esto exige perfeccionar los procesos de enseñanza y aprendizaje, y optimizar el desarrollo personal y social en las instituciones educativas, a la par que se precisa potenciar el aprendizaje de todos.

Para ello la universidad cubana actual, inmersa en constantes transformaciones, se apoya en sus tres procesos sustantivos: docencia, investigación y extensión y centra su atención en dinamizar estos procesos desarrollados en función de formar profesionales altamente competentes, como respuesta a los planteamientos de la Agenda 2030. Lo cual se ve reflejado en los planteamientos realizados en el XIII Congreso Latinoamericano de Extensión Universitaria, donde Alarcón (2015) reforzó la concepción de los grandes desafíos a los que se enfrentan actualmente las universidades y para vencerlos asegura “(...) solo es posible desde una gestión eficiente de su sistema de procesos, donde la extensión universitaria está llamada a ser una pieza clave”. (p.2)



**Título Convención 2021**  
**Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**  
**TÍTULO**

De este modo la Educación Superior en Cuba perfecciona el proceso sustantivo de Extensión Universitaria y sus subprocesos, dentro de los que se encuentra el Movimiento de Artistas Aficionados de la FEU, como forma de potenciar la formación cultural integral de los futuros profesionales, el cual es llevado a cabo por la vía extracurricular, a partir del empleo sano y culto del tiempo libre. Este movimiento cultural busca formar un egresado conforme a los intereses de la educación superior cubana, capaz de enfrentar retos actuales y futuros, a la vez que se convierte en protagonista del desarrollo económico, político y social del país. Lo que supone, “elevada competencia profesional, amplia plataforma humanística, desarrollo político-ideológico, defensa con criterios propios de la obra de la Revolución y alto nivel de compromiso social” (Rojas, 2018, p.13).

Para el desarrollo de esta investigación se analizaron diferentes conceptualizaciones sobre la gestión educativa y la gestión universitaria, y se asumen los criterios de diversos autores: González González (1996), Jordan (1999), Almuñías (1998, 1999, 2001 y 2009), Almuñías y Galarza (2012 y 2017), Almuñías y col. (2003, 2011, 2013 y 2016), González Fernández-Larrea (2002), Alpízar (2004), Tristán (2005 y 2007), Galarza (2007), Galarza. y Almuñías (2010, 2012, 2013, 2014 y 2015), Martínez (2012), Ortiz (2014), González Aportela (2016), Rodríguez, Artiles y Pulido (2018) y la sistematización de Pulido (2019).

Se reconoce a la gestión universitaria como un proceso de influencia consciente, sistemática y estable, sobre los colectivos humanos, y va a estar orientada al logro de determinados objetivos; fundamentado en el conocimiento y aplicación de las leyes, principios, métodos y técnicas del sistema sobre el cual se pretende influenciar. Y se plantea que existen varias propuestas de gestión educativa, pero la más sintética y comprensiva es la que plantea cuatro dimensiones: “la institucional, la pedagógica, la administrativa y la comunitaria” (UNESCO, 2011, p.33). Estas dimensiones manifiestan mucha similitud con los criterios establecidos por SEP (2010) y son los que se asumen para el desarrollo de esta investigación.

## **2. Metodología**

La investigación se realizó desde una concepción dialéctica que tuvo como base metodológica el método dialéctico-materialista como materialización de la unidad de la



teoría y la práctica, lo que favorece el proceso creativo de las manifestaciones del pensamiento humano. En este sentido, se utilizó un sistema de métodos del nivel teórico, del nivel empírico y la aplicación de técnicas estadísticas.

Los métodos del nivel teórico utilizados fueron: El análisis histórico-lógico para determinar los antecedentes históricos y tendencias de la gestión del MAA de la FEU, en la UPR, la modelación para construir una representación ideal de la gestión integral del MAA de la FEU, en la UPR; el sistémico-estructural permitió establecer el sistema de relaciones jerárquicas de los componentes del modelo para la gestión integral del MAA de la FEU, en la UPR; el hipotético-deductivo para arribar a conclusiones teórico-prácticas de los diferentes planteamientos hipotéticos realizados en los estudios por los que transita la investigación.

Resultaron de gran utilidad para profundizar en la gestión del MAA de la FEU en la UPR, los procedimientos de análisis y síntesis y de inducción y deducción.

Los métodos del nivel empírico utilizados fueron: La observación científica para constatar directamente la gestión del MAA de la FEU, en la UPR; las entrevistas a especialistas de extensión y directivos para obtener información confiable de la gestión del MAA de la FEU, en la UPR; la encuesta a artistas aficionados para conocer su opinión sobre su formación y la gestión de los festivales de la FEU, en la UPR; el análisis documental para la recopilación de información.

### **3. Resultados y discusión**

Estos resultados son parte de una investigación en curso y se presenta como principal resultado el diseño de un modelo para la gestión integral del MAA de la FEU en la UPR. Se definió la gestión del Movimiento de Artistas Aficionados de la FEU en la Universidad de Pinar del Río, como: *proceso sistémico y coherente de planificación, organización, ejecución y evaluación de las estructuras organizativas, las funciones de los actores y los recursos necesarios, que establece un intercambio fluido con la comunidad universitaria mediante la promoción de la cultura artístico-literaria y que incide en la formación cultural-integral de los futuros profesionales pinareños y de otros territorios del país.*

Dicho modelo se fundamenta, en primer lugar, desde la teoría de la gestión universitaria basada en las cuatro dimensiones que ha establecido la UNESCO (2011) para su



**Título Convención 2021**  
**Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**  
**TÍTULO**

gestión: institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria; de conjunto con la teoría de la gestión de la extensión universitaria de González (1996) y González (2002) al considerar la promoción cultural como función y método, y asumir las diferentes formas organizativas del trabajo sociocultural universitario: Programas, proyectos, actividades, acciones y tareas extensionistas. Se reconoce como programa rector al Programa Nacional de Extensión Universitaria (2004) y al Programa Técnico-Organizativo. XXIV Festival Nacional de Artistas Aficionados de la Federación Estudiantil Universitaria.

En segundo lugar, el modelo tendrá los componentes determinados por Valle (2012): fin y objetivos, principios, caracterización del objeto de investigación, estrategia, formas de implementación y formas de evaluación. De manera análoga se asume como principal referente la concepción de modelo científico expresado por Valle (2012), al considerar al modelo como:

(..) un reflejo mediatizado de la realidad sobre la base del cual opera el científico en ausencia del objeto para estudiarlo y explicarlo. (...) el modelo revela una determinada unidad entre lo objetivo y lo subjetivo. Permite operar de manera práctica o teórica con un objeto o fenómeno, no de manera directa, sino utilizando el modelo como sustituto siempre que:

- \* Se encuentra en determinada correspondencia con el propio objeto.
- \* En determinadas etapas del conocimiento el modelo permite sustituir al objeto.
- \* Ofrece, en ausencia del objeto, información sobre el objeto. (Valle, 2012, p.167).

**Los componentes del modelo para la gestión integral del Movimiento de Artistas Aficionados de la FEU, en la Universidad de Pinar del Río**

- I. El fin del modelo :** Radica en contribuir a la gestión integral del MAA de la FEU encauzado a incidir en la formación cultural integral de los futuros profesionales de la UPR.
- II. El objetivo del modelo :** Es perfeccionar la gestión integral del MAA de la FEU en la UPR, de forma tal que favorezca la formación cultural-integral de los futuros profesionales.



### III. Los principios del modelo

Los principios del modelo constituyen regularidades que caracterizan la gestión integral del MAA de la FEU en la UPR. Estos emergen de los principios de la gestión de los procesos universitarios de Pulido y Pérez (2021) y los principios de la gestión de la Extensión Universitaria, los cuales se exponen en la figura.1

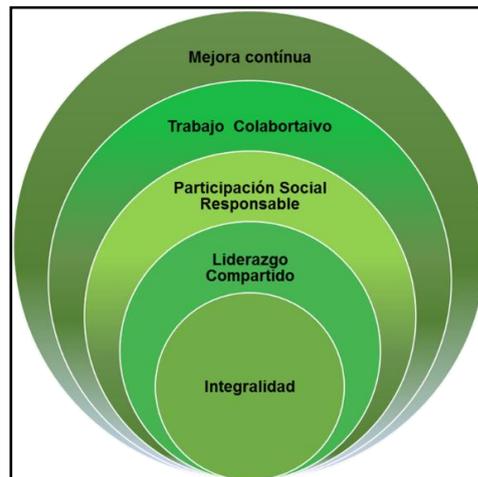


Figura 1: Principios del Modelo para la gestión integral del Movimiento de Artistas Aficionados de la FEU en la Universidad de Pinar del Río.

#### 3.1 El principio de integralidad para la gestión Movimiento de Artistas Aficionados de la FEU en la Universidad de Pinar del Río

Garantiza contar con una visión integral del proceso a partir de articular coherentemente, la gestión integral del MAA de la FEU en las dimensiones institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria, enmarcados por un ciclo directivo que parte de la planificación, organización, ejecución y evaluación de sus acciones. Permitirá sustentar una sólida base de principios y valores que sirvan de marco axiológico en el trabajo comunitario desarrollado por los artistas aficionados para satisfacer las necesidades de la comunidad universitaria, con énfasis en los futuros profesionales.

#### 3.2 El principio de liderazgo compartido para el Movimiento de Artistas Aficionados de la FEU en la Universidad de Pinar del Río

Este principio permite apreciar el papel protagónico de los actores que intervienen en el proceso de la dirección organizativa. Posibilita inspirar una visión compartida, donde el beneficio colectivo trasciende más allá del conocimiento y potencial individual,



**Título Convención 2021**  
**Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**  
**TÍTULO**

entendiendo que el poder de decisión debe ser un ejercicio desconcentrado y compartido. En él, se delegan decisiones a grupos organizados que toman decisiones de común acuerdo con lo que se habilitan tres grupos gestores que actúan al unísono, bajo la supervisión de Extensión Universitaria. Se potencia la responsabilidad compartida, mediante la adopción de acuerdos y compromisos asumidos de forma corporativa en un trabajo de equipos.

El grupo gestor va a estar integrado por tres grupos gestores a saber: los líderes de la FEU como líderes de la organización, los directivos de las facultades como coordinadores del nivel donde se materializa la gestión del año académico, núcleo del nivel base; y el grupo del Departamento de Extensión Universitaria como asesores fundamentales de todo el proceso. Estos grupos deben crear y mantener un ambiente interno, basado en una comunicación asertiva en los diferentes niveles de gestión integral del MAA de la FEU de la UPR, y se concreta en la toma de decisiones oportunas y objetivas. Le otorga al grupo gestor, autonomía para decidir el rumbo que ha de tomar, en función de los objetivos propuestos, esto no que el Departamento de Extensión Universitaria, pierda su liderazgo rector.

**3.3 El principio de participación social responsable para el Movimiento de Artistas Aficionados de la FEU en la Universidad de Pinar del Río**

Radica en concientizar la responsabilidad individual de cada uno de los participantes en la gestión integral del MAA de la FEU en la UPR, al tributar al establecimiento de una realidad dialogal que tiende al intercambio de propuestas entre la universidad y la sociedad, y tiene en cuenta la responsabilidad social universitaria a partir del compromiso social, la responsabilidad, la honestidad y el respeto a la identidad. Involucra a los estudiantes, los docentes, los trabajadores no docentes, la Universidad y entorno social, desde una postura activa y de transformación de la realidad..

Los actores deberán relacionar el desempeño del MAA de la FEU con los resultados esperados por la comunidad intra y extra universitaria, para poder generar opciones innovadoras y trascendentes que respalden las acciones en favor del perfeccionamiento de la formación cultural integral de la comunidad universitaria, con énfasis en los futuros profesionales. Se ve fundamentalmente partir de los resultados de los proyectos educativos de brigada donde participan los artistas aficionados.



### **El principio de trabajo colaborativo para el Movimiento de Artistas Aficionados de la FEU en la Universidad de Pinar del Río**

Va enfocado a la interrelación que establece el MAA de la FEU con el resto de los procesos universitarios y las estructuras de dirección de la UPR. Implica la conjunción de esfuerzos de los integrantes del grupo gestor (líderes de la FEU, directivos de facultades, grupo de asesores del Departamento de Extensión Universitaria), la FEU como organización, los directivos de la UPR y el resto de la comunidad universitaria, para lograr objetivos comunes en el marco de una cultura efectiva de apoyo. Permite concebir las funciones de dirección del MAA de la FEU integrandolo a las demás estructuras de dirección de la UPR; estableciendo compromisos a corto, mediano y largo plazo; con una visión de futuro.

### **Principio de mejora continua para el Movimiento de Artistas Aficionados de la FEU en la Universidad de Pinar del Río**

Está orientado a la mejora continua del proceso, será monitoreado, evaluado y retroalimentado continuamente a partir de la valoración colectiva y crítica de sus etapas, en pos de mejorar la calidad de la gestión integral del MAA de la FEU en la UPR. En caso de fallas, se rediseñan las estrategias y se corrigen los errores que permiten la calidad del proceso en el contexto de la UPR. Los principios anteriormente relacionados se representan a continuación.

#### **IV. La caracterización de la gestión del Movimiento de Artistas Aficionados de la FEU en la Universidad de Pinar del Río, desde sus dimensiones**

El enfoque de este modelo para la gestión integral involucra una readecuación organizativa, funcional y de recursos, tanto humanos como materiales; conjuntamente con la optimización del tiempo y el uso de los espacios destinados para la formación de los aficionados y su interacción con la comunidad universitaria.

Los mecanismos de gestión para el MAA de la FEU en la UPR, son diseñados a partir de las cuatro dimensiones de la gestión educativa y el contenido del ciclo directivo, la gestión integral de los procesos sustantivos universitarios y el proceso de formación cultural integral de los futuros profesionales. Lo que implica una adecuada planeación estratégica, pedagógica y de gestión de recursos humanos, materiales, comunicativos y tecnológicos.



**Título Convención 2021**  
**Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**  
**TÍTULO**

Igualmente, exige la integración de estructuras, recursos materiales, financieros, de comunicación, desarrollo pedagógico-curricular y de espacios físicos. Las cuatro etapas del ciclo directivo: planificación, organización, ejecución y evaluación; resultan transversales a la gestión integral del MAA de la FEU en todo momento, para poder retroalimentarla en el caso de ser necesario. Lo que precisa la adopción de decisiones oportunas que permitan redireccionar el proceso para asegurar el cumplimiento de los objetivos previstos. En este sentido es necesaria una intervención holística, sistémica y estratégica para identificar y seleccionar las alternativas a seguir.

Lo que presupone hacer de la planificación, una herramienta para el trabajo cotidiano que oriente la intervención comunitaria hacia la transformación. Permite contar con un panorama integral de la realidad universitaria, analizando los factores pedagógicos, administrativos, organizativos y de participación comunitaria, que impactan en el logro de los resultados, y que dota al proceso con características propias.

Los integrantes del grupo gestor del MAA de la FEU en la UPR, deben reunir determinadas características que les permita desarrollar sus funciones, para lo que, se adoptan los criterios de Álvarez (2021) y se establece que: (1) los integrantes del grupo gestor deben ser conocedores del trabajo sociocultural universitario, (2) ser buenos comunicadores, (3) deben liderar el proceso en los diferentes niveles, (4) ser creativos y (5) ser promotores del cambio en los diferentes niveles de gestión, estos niveles se muestra en la siguiente figura.

Los instructores de arte contribuirán con su autopreparación, para ser capaces de dar respuesta a las necesidades formativas en correspondencia con las exigencias sociales, aspecto que evidenciará su formación integral. La gestión de cada manifestación artística se realizará teniendo en cuenta las formas de gestión de la extensión universitaria según los criterios de González Fernández-Larrea (2002), por eso la concepción de enseñanza aprendizaje para cada manifestación artística estará recogida en un proyecto que incluya las categorías de cada manifestación, el que debe ser confeccionado por los instructores de las diferentes manifestaciones artísticas.

El modelo está diseñado para potenciar las habilidades en los aficionados a partir de su formación, mediante los talleres de apreciación y creación artística y literaria, de forma que les permita elaborar un producto cultural como aporte al proceso formativo de los



demás estudiantes desde lo instructivo, lo educativo y lo desarrollador; al tiempo que se refuerzan los componentes del proceso formativo.

**V. Los rasgos que caracterizan el modelo para la gestión integral del Movimiento de Artistas Aficionados de la FEU en la Universidad de Pinar del Río**

El modelo propuesto para la gestión integral del MAA de la FEU en la UPR, se caracteriza por ser:

**Contextualizado:** Debido a que responde a las necesidades y exigencias del entorno y de la comunidad intra- y extrauniversitaria, se ajusta a cambios, tales como: los cambios frecuentes de estructuras en la UPR, fechas de realización de audiciones y festivales, cambio de estructuras del MES, etapas de desastres climatológicos y pandemias, cambios tecnológicos u otros cambios que necesiten reajustar su funcionamiento, en función de buscar la pertinencia y la sostenibilidad del proceso..

**Dialógico:** Ya que se establece una relación dialógica entre los diferentes actores sociales que intervienen en el proceso, tendiente al intercambio de propuestas entre el MAA de la FEU y la comunidad intra y extra universitaria, en particular con los futuros profesionales, mediante el establecimiento de nuevas relaciones.

**Flexible y abierto:** Puesto que la propuesta trasciende el contexto intrauniversitario al involucrar a la comunidad extrauniversitaria y a las instituciones de cultura en la provincia, permitiendo la interacción constante y dinámica. Puede ser modificado y reajustado en el momento oportuno y de forma proactiva, a partir del seguimiento y retroalimentación continua.

**Dinámico y creativo:** En tanto influye en el protagonismo, el compromiso y la capacidad proactiva del grupo gestor del MAA de la FEU, al tener la posibilidad de aplicar creativamente sus propuestas. Las cuales son generadas en un proceso continuo, que da respuesta a las necesidades culturales formativas de los futuros profesionales y el resto de la comunidad universitaria; retroalimentándose y perfeccionándose continuamente, según sea necesario, a partir de las nuevas experiencias generadas durante su implementación

**Participativo y proactivo:** Ya que involucra los estudiantes, los docentes, los trabajadores, los directivos, la comunidad intra y extra universitaria, y el entorno social; desde una postura activa y de transformación de la realidad. Ello posibilita la evaluación



multidisciplinaria de las acciones que deben ser emprendidas, en función de potenciar el protagonismo de los actores sociales implicados en su gestión. Su aplicación se efectúa por medio del trabajo en equipo, basado en el compromiso y consenso para la toma de decisiones, en pos de lograr cambios significativos; considerando la actuación anticipativa antes que reactiva.

**Sistémico:** El MAA de la FEU realiza su contribución a la formación de los futuros profesionales mediante la promoción cultural, siendo necesaria la articulación entre las dimensiones de su gestión integral, sus componentes y relaciones.

## **VI. Las relaciones que tipifican el modelo para la gestión integral del Movimiento de Artistas Aficionados de la FEU en la Universidad de Pinar del Río**

El modelo que se propone se sustenta en cuatro relaciones esenciales que presentan la interrelación que existe entre los diferentes componentes del modelo y su objeto de investigación, constituyen las estructuras categoriales que, al interrelacionarse entre ellas, representan la gestión integral del MAA de la FEU en la UPR.

### **Relación 1: La relación que se establece entre los actores que coordinan el proceso y el MAA de la FEU.**

Esta relación implica aprovechar las competencias y esfuerzos de toda la comunidad universitaria, incorporando a los distintos miembros del grupo gestor (líderes de la FEU, directivos de facultades y especialistas de Extensión Universitaria), según la actuación requerida. Implica desarrollar una serie de competencias, como trabajar en equipo y desarrollar procesos para elaborar visiones compartidas; aprender de la experiencia y de los errores, analizar las interrelaciones existentes dentro de la gestión integral del MAA de la FEU en la UPR, a la par que se desarrolla la creatividad en la dirección organizacional y, se refuerza la autonomía y el autoaprendizaje de sus integrantes.

El grupo gestor del Departamento de Extensión Universitaria es el responsable del trabajo con el MAA de la FEU en la UPR. El conjunto de actores que lideran el MAA de la FEU en la UPR, va a estar conformado por tres grupos que funcionaran de manera orgánica, bajo el principio de liderazgo compartido. La comunicación entre sus integrantes es más efectiva cuando se logra que estos participen en igual medida, lo cual conlleva un cambio en las relaciones de poder y en la toma de decisiones. Se hacen imprescindible la coordinación y el aprendizaje colectivo y se abren múltiples



posibilidades, no sólo en el logro de los objetivos comunes, sino también en el desarrollo de las personas y de la organización, sin que por ello se corra el riesgo de perder la responsabilidad de cada uno de los miembros (figura 2)

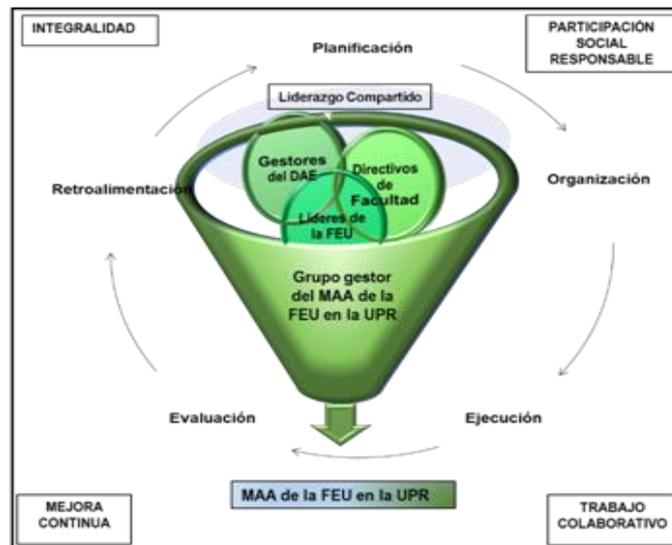
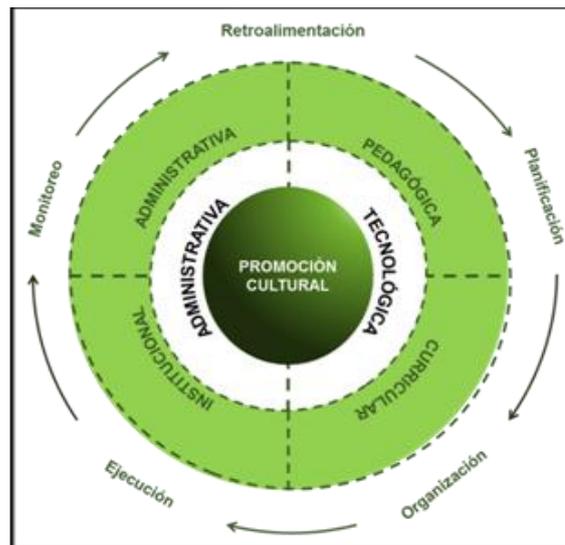


Figura 2: Relación que se establece entre los actores que coordinan el proceso y el MAA de la FEU

## Relación 2. La relación entre la gestión universitaria y las dimensiones de la gestión de la extensión, en interrelación con el ciclo directivo y su relación con el ciclo de Deming

Parte de la necesidad de perfeccionar la gestión del MAA de la FEU, para que mediante la promoción cultural redimensione su contribución a la formación de los futuros profesionales. Radica en la articulación de las cuatro dimensiones de su gestión (institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria), con las dimensiones de la extensión universitaria (administrativa y tecnológica), se materializa a partir de los métodos propios de la promoción sociocultural, como se muestra en la figura 3.

Articula con el segundo núcleo, en el que interrelaciona con el ciclo directivo de la gestión, compartiendo la visión y el carácter procesal de las funciones: planificar, organizar, ejecutar y evaluar. Donde la evaluación va a constituir un proceso constante de monitoreo y retroalimentación, para poder corregir el modelo y ajustarlo si fuera necesario. Todo ello en armonía con el ciclo de Deming. Su fundamentación posibilita dotarla de peculiaridades propias, sin que pierda su lugar y esencia en la gestión universitaria.

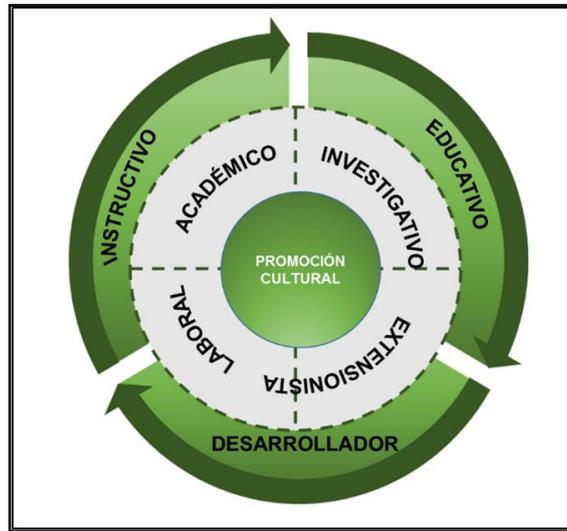


**Figura 3:** Relación entre la gestión universitaria y las dimensiones de la gestión de la extensión, en interrelación con el ciclo directivo y su relación con el ciclo de Deming

**Relación 3: La relación que se establece entre el proceso formativo del MAA de la FEU, los subprocesos instructivo, educativo y desarrollador, y los componentes académico, investigativo, laboral y extensionista.**

Puede verse desde dos vertientes: la formación de los futuros profesionales como artistas aficionados y la contribución que estos hacen a la formación cultural integral de la comunidad universitaria. En ella, el proceso de formación del estudiante universitario como artista aficionado deviene marco apropiado para el despliegue de un sistema de actividades prácticas y espirituales que posibilita la formación de conocimientos y valores, donde intervienen mecanismos de comunicación que le permitan una actuación transformadora de la realidad social.

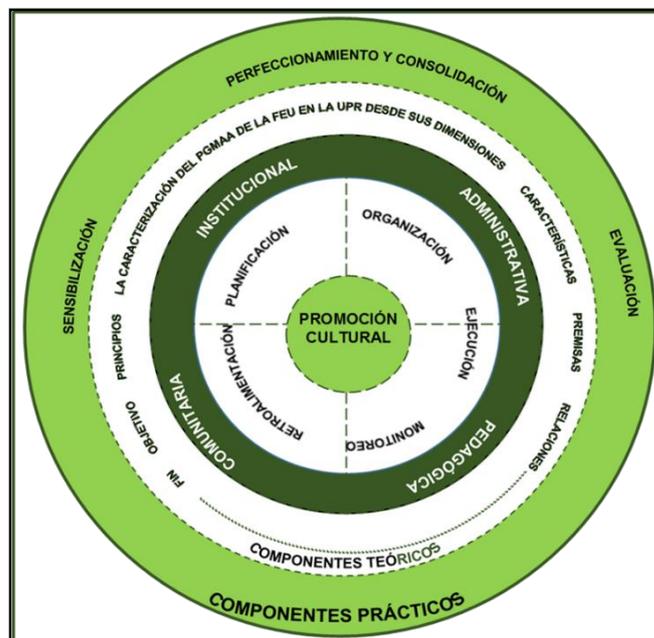
Lo instructivo, hace referencia al sistema de conocimientos y habilidades que deben ser asumidas por los artistas aficionados para el logro de los objetivos propuestos. Mientras en lo educativo se materializa la fusión de lo afectivo, lo conceptual y lo operativo como sustento de la participación en el MAA de la FEU. Pues la formación de los actores en el proceso se revela en el sentir, pensar, actuar, y se concreta en la formación de sentimientos y valores propios de la formación de un profesional comprometido con el proyecto social cubano. Lo desarrollador está relacionado con el desarrollo de las actitudes de un profesional que hace que sea creativo, innovador y autónomo, desde la capacidad para autogestionar el conocimiento, (figura 4)



**Figura 4.** La relación que se establece entre el proceso formativo del MAA de la FEU, los subprocesos instructivo, educativo y desarrollador, y los componentes académico, investigativo, laboral y extensionista.

**Relación 4: La relación dinámica entre los componentes teórico y práctico del modelo, mediado por el ciclo directivo de la gestión.**

Esta relación, se conciben de forma flexible, abierta y dialógica, desde la dinámica de los procesos que intervienen en cada dimensión. Busca garantizar su fluidez teniendo en cuenta los constantes cambios estructurales que se suceden en la UPR, los cambios requeridos por orientaciones administrativas, y las mejoras continuas del modelo, a partir de una retroalimentación eficiente de los procesos, que involucra cada dimensión del modelo con las dimensiones de la gestión universitaria, (figura 5).



**Figura 5.** Relación dinámica entre los componentes teórico y práctico del modelo, mediado por el ciclo directivo de la gestión.



Se refleja en el vínculo entre los componentes teóricos (fin, objetivo, principios, la caracterización de la gestión del MAA de la FEU en la UPR desde sus dimensiones, características del modelo, premisas y relaciones) con el componente práctico (la estrategia y las formas de implementación). Seguido del componente evaluación, que monitorea, retroalimenta y reajusta todos los componentes del modelo y enmarcado en el ciclo directivo de la gestión.

### VII. La estrategia para la implementación del modelo orientado a perfeccionar la gestión integral del Movimiento de Artistas Aficionados de la FEU en la UPR

La estrategia va a estar estructurada en tres etapas fundamentales; estará compuesta por una primera etapa dedicada a la introducción paulatina del modelo encaminada a crear las condiciones técnicas necesarias para la nueva forma de gestión integral, una segunda etapa para el perfeccionamiento y consolidación de la gestión del proceso con incidencia en el perfeccionamiento del proceso formativo del MAA de la FEU y una tercera etapa de evaluación de los resultados según los objetivos propuestos, con el consiguiente rediseño de las acciones y de la estrategia en general (figura 5).

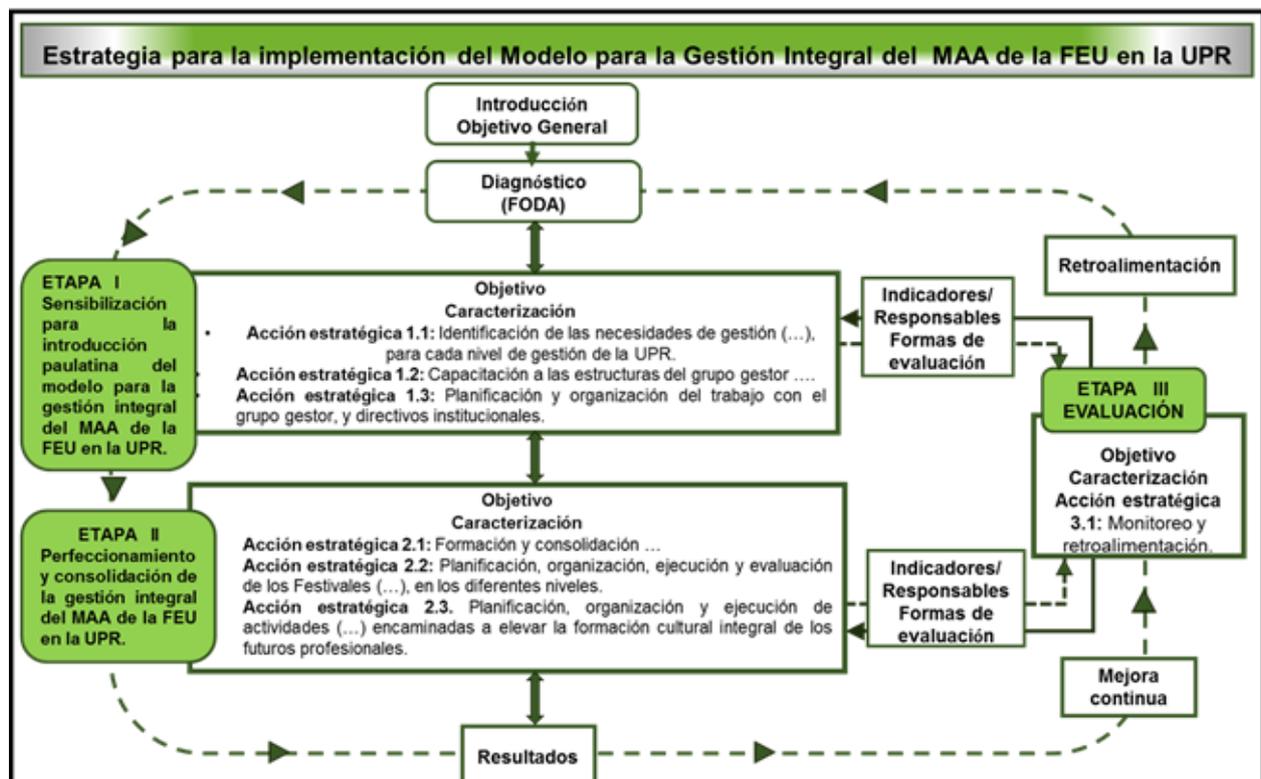


Figura 5: Estrategia para la implementación del modelo para la gestión integral del MAA de la FEU en la UPR



## **Conclusiones**

1. El modelo propuesto para la gestión integral como resultado teórico práctico, tiene como fin contribuir a la gestión integral del MAA de la FEU encauzado a incidir en la formación cultural integral de los futuros profesionales de la UPR, se define a partir de las peculiaridades de la promoción cultural como método de la extensión universitaria, en consonancia con la relación que se establece entre las dimensiones de la gestión (institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria) y el ciclo directivo (planificar, organizar, ejecutar, evaluar) donde la etapa de evaluación deviene en un proceso de monitoreo, retroalimentación y seguimiento constantes, convirtiendo las salidas en entradas, en un proceso de mejora continua para las estructuras, instrumentos y mecanismos creados.
2. El modelo presentado ofrece una solución a las necesidades de perfeccionamiento de la gestión integral MAA FEU de la UPR mediante un conjunto de componentes teóricos y prácticos que contribuyen a mejorar la percepción integral de las potencialidades que ofrece el MAA de la FEU para contribuir a perfeccionar el proceso formativo de los futuros profesionales.
3. Continuar profundizando, desde la articulación de la gestión universitaria con la gestión de la extensión universitaria y el MAA de la FEU así como las diferentes acciones a desarrollar en la UPR, para lograr las transformaciones requeridas que exigen los cambios continuos del entorno a partir de estudios que, desde las dimensiones de la gestión del MAA permitan adentrarse en la gestión de los procesos formativos para cada una de las manifestaciones artísticas del MAA de la FEU, asimilando las especificidades de cada una de ellas.

## **5. Referencias bibliográficas**

1. Alarcón, R. (2015). La extensión universitaria promotora del cambio y la transformación sociocultural. XIII Congreso latinoamericano de extensión universitaria. Cuba. La Habana
2. Almuñías Rivero, J. L., Galarza López, J. y Megret Ramírez, D. (2017). La gestión de la calidad en las Instituciones de Educación Superior. (1.a ed). Tomo I. Libro de la RED DEES. Superior Instituto Tecnológico Bolivariano de Tecnología. Guayaquil. Ecuador. (9942-17).



**Título Convención 2021**  
**Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**  
**TÍTULO**

3. Almuiñas Rivero, J.L. y Galarza López, J. (2012). Prospectiva, planificación estratégica y evaluación institucional en las Instituciones de Educación Superior. Monografía. Libros Universitarios - Editorial Universitaria. MES. ISSN: 978-959-16-2069-9. La Habana, Cuba.
4. Almuiñas, J.L y col. (2016.) Gestión Institucional y Académica en las Instituciones de Educación Superior de América Latina. Problemas y Desafíos. Libro digital de la RED DEES. (1.ª ed.) Managua. Nicaragua. ISBN: 978-99924-854-6-0. 320 pág.
5. Almuiñas, R., J. L., Galarza, J. y López, J. (2013). La planificación estratégica en las instituciones de educación superior. Experiencias para su desarrollo. Libro digital de la RED DEES. Editorial de la Universidad Nacional de Ingeniería de Nicaragua.
6. Alpízar, F. R. (2004). Modelo de gestión para la formación y desarrollo de los directivos académicos en la Universidad de Cienfuegos. [tesis de doctorado, Universidad de La Habana].
7. Álvarez Bencomo. O. (2021). La gestión de la extensión universitaria en el departamento docente de la Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca", Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación. Pinar del Río. Cuba.
8. González Aportela, (2016). Sistema de gestión de la calidad del proceso de extensión universitaria en la Universidad de la Habana. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de La Educación. Cuba. La Habana.
9. González Fernández-Larrea, M. (2002). Un modelo de gestión para la extensión universitaria en la Universidad de Pinar del Río. [tesis de doctorado, Universidad de Pinar del Río].
10. González González, G y González Fdez-Larrea M (2004). Programa Nacional de Extensión Universitaria La Habana. Cuba.
11. González González. (1996) "Un Modelo de Extensión Universitaria para la Educación Superior Cubana. Su aplicación en la Cultura Física y el Deporte". Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias



**Título Convención 2021**  
**Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**  
**TÍTULO**

- Pedagógicas. Instituto Superior de Cultura Física" Manuel Fajardo". La Habana. Cuba.
12. Jordan, H. (1999). Apuntes sobre el Control de Gestión. Material de estudio. La Habana. Cuba.
  13. Ministerio de Educación Superior. (2019). Programa Técnico-Organizativo. XXV Festival Nacional de Artistas Aficionados de la Federación Estudiantil Universitaria. Cuba. La Habana.
  14. Ministerio de Educación Superior. (2004) Programa Nacional de Extensión Universitaria. Ciudad de La Habana: Ministerio de Educación Superior. Cuba. La Habana.
  15. Pulido Díaz, A. (2018). Apuntes acerca de la gestión educativa y sus dimensiones en la dirección de los procesos universitarios. Monografía. Pinar del Río: Universidad de Pinar del Río.
  16. Pulido Díaz, A. y Pérez Viñas, V. (2021). Una aproximación a la gestión de los procesos universitarios: sus dimensiones. Monografía S/P. Pinar del Río
  17. Rojas Valdés. A. (2018). Concepción Pedagógica del Proceso de Formación del Estudiante Universitario para la labor extensionista. Estrategia en la Universidad de Pinar Del Río. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Pinar Del Río. Cuba.
  18. SEP. (2010). Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Módulo I. Programa Escuelas de Calidad. Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica. Segunda edición. México.
  19. Tristán, B. (2005). Gestión del conocimiento en las organizaciones. Potencialidades y limitaciones en las IES. Revista Cubana de Educación Superior No.1.
  20. Tristán, P, B. (2007). Contribuciones teórico-metodológicas y aplicaciones prácticas para el desarrollo de la gestión universitaria como campo de estudio. [tesis de doctorado, Universidad de la Habana].
  21. UNESCO. (2011). Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas. Perú Ministerio de Educación.



**Título Convención 2021**  
**Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**  
**TÍTULO**

22. UNESCO. (2018). La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Impreso en Naciones Unidas, Santiago.
23. Valle Lima, A.D (2012). La investigación pedagógica. Otra mirada. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. MINED. La Habana. [pdf]