

Universidad Estatal a Distancia



Centro de Investigación y Evaluación Institucional

Vicerrectoría de Planificación



***Evaluación sobre la estructura funcional y
gestión de la Dirección de Extensión
Universitaria de la UNED***

Evaluadoras

Rocio Arce Durán

Gabriela Guevara Agüero

Unidad de Evaluación Institucional, UEI.

Documento CIEI 001-2012

Octubre, 2011

Sede Central, Edificio A, 5to. Nivel
Tel: 2527-2206, Fax: 2234-1704
info.ciei@uned.ac.cr

Tabla de contenidos

1.	<i>Introducción</i>	3
2.	<i>Justificación</i>	4
3.	<i>Fundamentación</i>	5
4.	<i>Propuesta metodológica</i>	10
5.	<i>Objetivos</i>	11
6.	<i>Criterios evaluativo</i>	12
7.	<i>Procedimiento metodológico</i>	12
8.	<i>Resultados evaluativos</i>	17
8.1.	<i>La Extensión en la UNED: Conceptualización, Objetivos y funciones.</i>	17
8.2.	<i>Estructura Funcional</i>	26
8.3.	<i>Vinculación e interacción</i>	38
8.4.	<i>Recursos</i>	44
8.5.	<i>Impacto o logros</i>	47
9.	<i>Conclusiones</i>	55
10.	<i>Recomendaciones</i>	59
11.	<i>Referencias bibliográficas</i>	63
12.	<i>Anexos</i>	66

1. *Introducción*

El análisis de la estructura funcional y de la gestión como ejes articuladores del quehacer académico, investigativo como en particular de la extensión, requiere necesariamente del estudio exhaustivo y permanente de los mismos desde una perspectiva analítica, asumiendo con ello, que constituyen elementos condicionantes en los resultados institucionales y por tanto, de los objetivos UNED.

Con ello, se permite apreciar los procesos internos que conforman, en este caso el modelo organizativo y funcional de la Dirección de Extensión y de los programas que lo componen, considerando con ello, aquellas tendencias nacionales como internacionales, la posición institucional y de las propias personas gestoras de estos procesos.

Esto implica, desagregar las condiciones internas considerando la coherencia institucional, así como las necesidades de la propia Dirección para el desarrollo de sus funciones.

Este informe de evaluación valora estos elementos y pretende establecer recomendaciones que fortalezcan la gestión de la Dirección, bajo un enfoque evaluativo de mejoramiento continuo y de transformación permanente del quehacer universitario.

Para ello, se analizaron diferentes acercamientos relacionados al tema de la extensión y mediante el enfoque CIPP, la estructura funcional y la gestión de la Dirección, estableciendo la efectividad de la misma en la consecución de sus objetivos.

2. Justificación

La UNED ha generado importantes esfuerzos por la calidad de los servicios universitarios, y los procesos relativos a estos, los mismos han permitido visualizar la necesidad de evaluarlos y establecer acciones de mejora permanente.

El desarrollo y fortalecimiento de estos servicios universitarios, solo es posible si paralelamente, se hace un análisis de la gestión de las instancias que lo brindan, y de esta manera, entender el servicio y su aporte a la comunidad universitaria.

Desde esta perspectiva y considerando los acuerdos emitidos por el Consejo Universitario, 2086-2011, en el acuerdo 1. "Solicitar al CIEI que en conjunto con el CPPI, lleven a cabo una evaluación en un plazo no mayor a cuatro meses de los actuales programas de Extensión Universitaria. En el caso del Centro de Idiomas, evaluar el plan estratégico existente, para determinar la concordancia del mismo con las políticas institucionales aprobadas por el Consejo Universitario sobre la Extensión Universitaria en los últimos tres años...solicitar...un estudio de viabilidad y pertinencia de las nuevas área o programas que ofertó y abrió la Dirección..." (Acta 2086-2011). Se plasma a continuación la evaluación de la estructura funcional y de la gestión de la Dirección de Extensión.

La solicitud del Consejo Universitario se orienta al abordaje del objeto de estudio desde dos dimensiones:

1. Valoración de su estructura funcional y de la gestión vinculada a ésta, y de cada uno de los programas de extensión existentes.
2. Pertinencia social de los programas de extensión recién creados.

Si bien, concatenados entre sí, el estudio evaluativo sugiere abordar, la primera dimensión en función de las personas participantes de la Dirección de Extensión a partir del enfoque evaluativo CIPP (contexto, insumos, proceso y productos), el cual permite una visión integral de la Dirección y sus programas, desde sus procesos internos y no de sus servicios.

Estos elementos se complementan con los aportes del estudio de pertinencia de los programas o áreas recién creados, estableciendo recomendaciones para la toma de decisiones del Consejo Universitario a cargo de la Unidad de Investigación Institucional del CIEI.

El estudio evaluativo cuenta entre sus principales alcances con una visión integral de diferentes elementos de la gestión, que aportan o afectan el funcionamiento de la Dirección de Extensión, por lo que es importante aclarar que no se pretende un análisis del desempeño de las personas o de sus programas de manera específica.

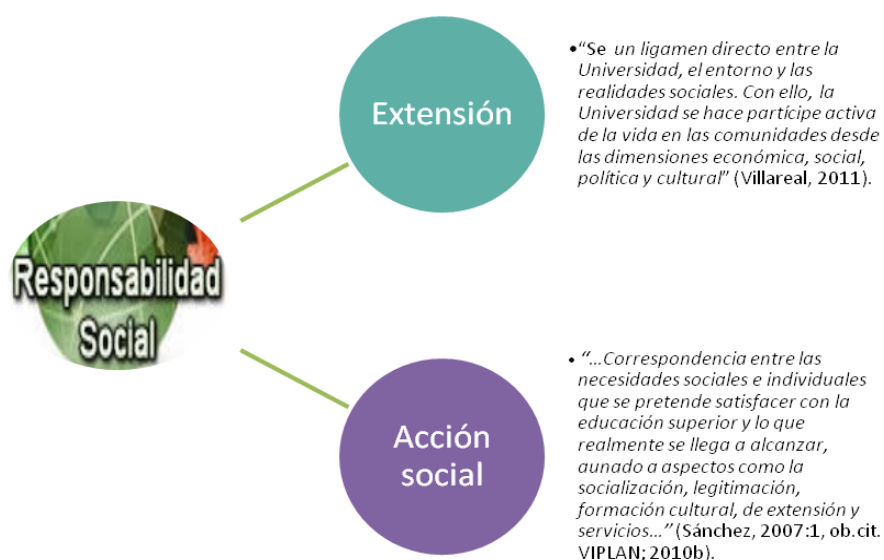
3. Fundamentación

3.2. Extensión universitaria: aspectos característicos

Con el objetivo de brindar elementos característicos a la extensión universitaria, se advierte a las personas lectoras, que la discusión en torno esta, constituye una tarea fundamental de cada uno y una de los actores universitarios vinculados, por lo que se abordará retomando los rasgos generales de la extensión con el objetivo de que brinden una mayor claridad al objeto evaluativo. Este no pude perder de vista su interacción con los objetivos misionales y por supuesto, su forma organización.

Figura 1

Relación conceptual extensión, acción social y responsabilidad social



La responsabilidad social cobra especial interés en los Planes 2011-2015, visualizando entre sus características, las siguientes:

- Una participación más activa en el desarrollo del país.
- Vinculación entre investigación, extensión y docencia, planteando la importancia de la vinculación de los tres ejes sustantivos de la universidad y la extensión como el componente que une el entorno social y productivo al quehacer universitario y la vinculación con el estudiantado, graduados (as) y docentes.
- Regionalización como una estrategia de pertinencia e impacto, en donde se *“...deja claro la necesidad de una mayor cobertura de la educación, de la interacción Universidad-regiones, de producir conocimiento regional y socializarlo y de romper con las barreras geográficas de la educación superior en el país y co-actuar en el desarrollo regional.*
- Vinculación Universidad-Sector Productivo, Universidad-Sociedad, siendo uno de los objetivos estratégicos en Planes y extendiéndolo tanto a los sectores sociales y productivos, como al ámbito nacional e internacional.

Dentro de esta dinámica, la extensión universitaria se comprende como uno de los ejes sustantivos del quehacer universitario, y por lo general su práctica ha dependido de cada una de las instituciones que la desarrollan, estos elementos están relacionados, inclusive con la estructura organizativa, en donde se encuentran, experiencia de extensión desarrolladas por diferentes instancias y esparcidas en la institución, hasta aquellas de formas de coordinación, más o menos funcionales, como puede ser la experiencia de la UNED:

“La función de extensión, a la par de la docencia y la investigación, forma parte integral de la misión educativa de las instituciones de educación superior. Las tres funciones deben estar presentes en las políticas y estrategias de las instituciones, apoyándose, interrelacionándose y enriqueciéndose recíprocamente” (Tunnermann, 2011).

La extensión en sus distintas dinámicas como actividades, comprenden, como indica Rama, los siguientes aspectos:

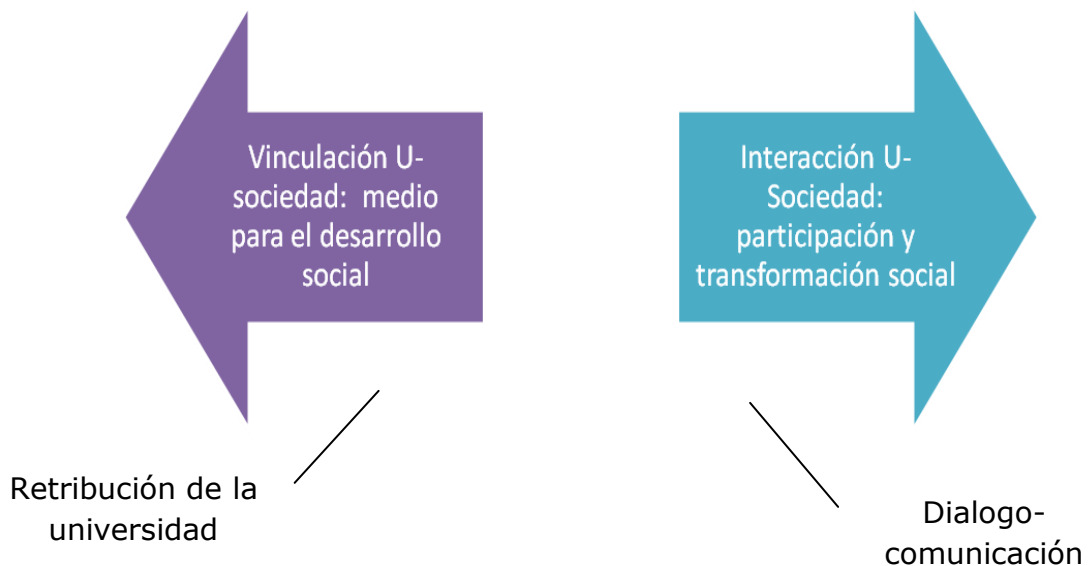
- *Actividades de difusión y divulgación cultural, actividades editoriales, radio, televisión y medios digitales.*

- *Actividades de servicio social voluntario u obligatorio dirigido a los y las estudiantes.*
 - *Programas de educación continua en distintas modalidades.*
 - *Programas de vinculación con organizaciones e instituciones sociales y comunitarias.*
 - *Servicios universitarios relativos a la gestión, clínicas y consultorías.*
 - *Enseñanza de idiomas y estudios culturales.*
 - *Áreas de recreación y deporte.*
 - *Arte*
 - *Museos, bibliotecas y colecciones.*
 - *Incubadoras de empresas*
 - *Misiones relacionadas a la alfabetización, salud, promoción de derechos, entre otros.*
- (Rama, 2009).

Como un área sustantiva del quehacer universitario, conlleva, según varios autores, la extensión llega a representar dos visiones:

Figura 2

Perspectivas teóricas en torno a la extensión universitaria.



Esto conlleva, para diferentes autores contemplar las siguientes en la extensión universitaria, indistintamente de la perspectiva, los siguientes aspectos:

1. El desarrollo de planes de Extensión en coherencia con planes globales de desarrollo académico e institucional, afianzando la extensión como proceso pedagógico y práctica educativa.
2. La relación extensión social y divulgación cultural. Lo que incluye una cobertura de programas culturales dentro de la comunidad.
3. Relación con los gobiernos municipales, mediante la creación de unidades de extensión universitaria para el desarrollo de proyectos y acciones.
4. Diseñar e impulsar un programa integral para la gestión interna de los recursos financieros y de talento humano en el sentido de avanzar en su profesionalización.
5. Deben establecerse mecanismos de seguimiento académico y propiciar la construcción de indicadores de evaluación que visibilicen sus resultados sociales y académicos.

3.2. Estructura organizacional y funcional

Como parte de los elementos que componen el objeto evaluativo, sobresalen dos conceptos básicos para la comprensión de los resultados, el primero de ellos, la gestión, comprendida como la encargada de ejecutar acciones planificadas designadas por la administración para el logro de los objetivos propuestos por medio de actividades de organización, dirección y control. (Gestión, 2011).

Como parte del contexto de la DIREXTU, este elemento comprende “...aquellas estrategias, servicios, recursos organizativos vitales para el cumplimiento de los objetivos institucionales” y en este caso, de la extensión universitaria como una visión institucional. (Arce y otros, 2008) Engarzado a lo anterior, se vincula una serie de acciones y procesos que constituyen un “...conjunto de actividades que asegurarán a los Sistemas institucionales la capacidad de mantenimiento y ejecución [...]” (Arce y otros, 2008).

La estructura funcional, se define como “el diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas” (Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary, Administración, Octava Edición, 2005), las cuales tienen que ver con el desarrollo del personal, estrategias de vinculación, coordinación y comunicación, entre otros.

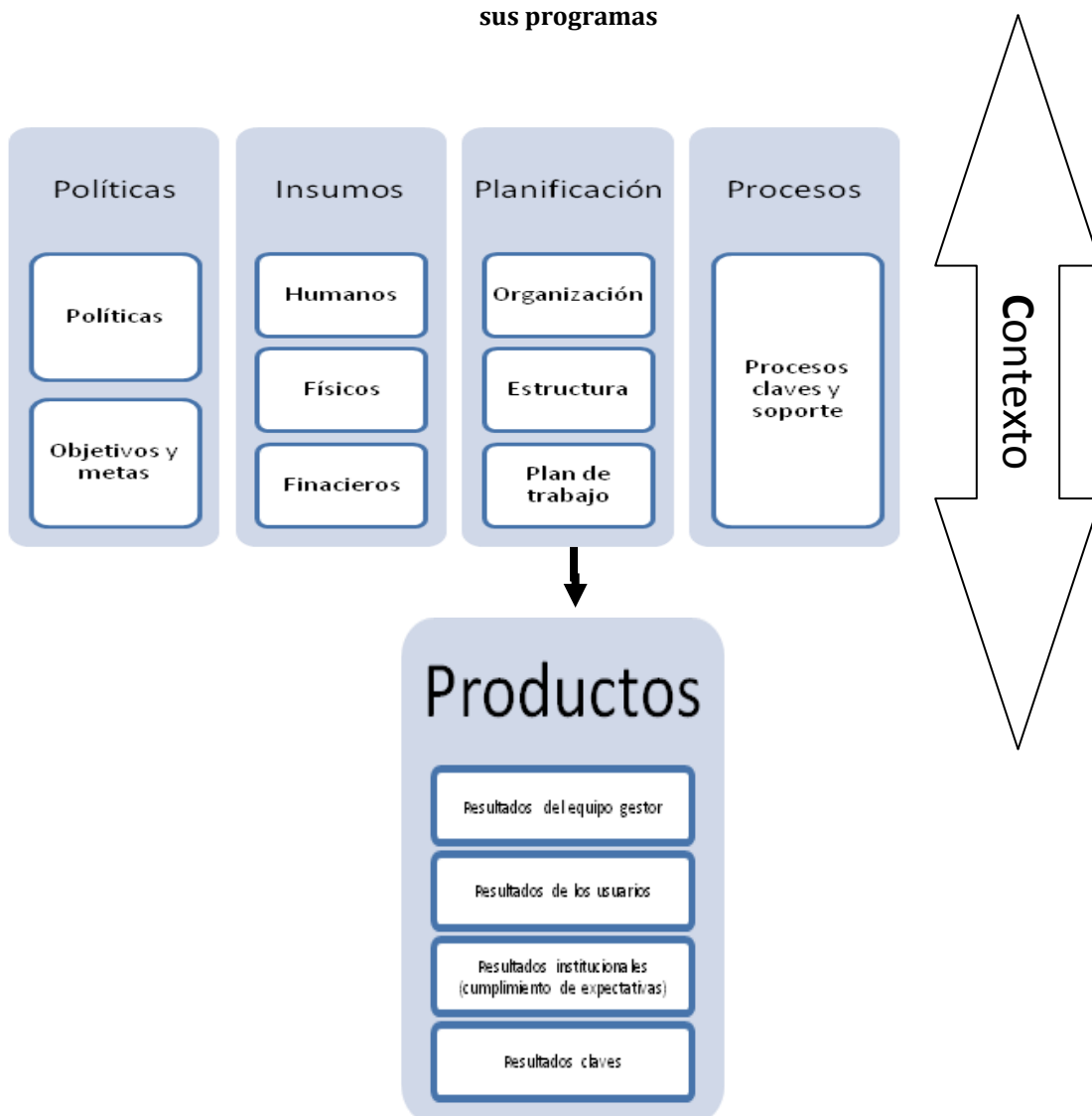
Es por ello, que la estructura funcional, constituye el conjunto integrado de funciones sustantivas, actividades, procesos, talento humano, físico y canales de comunicación, que son

parte de la gestión, vistos como elementos medulares de la Dirección de Extensión y de los programas que la integran, valorando el logro de sus objetivos y la correspondencia con los objetivos institucionales en materia de Extensión y Acción Social.

Desde la perspectiva del modelo evaluativo CIPP, pretende ofrecer una mirada evaluativa integral a la gestión interna de la Dirección y sus programas, estableciendo desde esta perspectiva una evaluación exhaustiva de la misma e identificando con ello, fortalezas y debilidades que puedan posteriormente orientarse a acciones de mejora.

Figura No 1.

Enfoque Contexto, Insumos, Procesos y Productos, Dirección de Extensión Universitaria y sus programas



Como un modelo evaluativo analítico se centra en *proyectos de amplia cobertura los que son abordados a través de distinciones analíticas y desagregación de sus componentes*", estos aspectos se adaptan a las particularidades institucionales, reconociendo que, las instancias universitarias y en este caso la DIREXTU, por sus funciones sustantivas puedan analizarse valorativamente a través de una desagregación de sus elementos.

Desde este modelo, se abordó el tema de resultados, considerando la visión de las personas que participan y se vinculan a la extensión universitaria, así como de los resultados institucionales globales.

4. Propuesta metodológica

4.1. Objeto evaluativo

Reconociendo como objeto de estudio, la estructura funcional y la gestión de la Dirección de Extensión y sus programas, bajo el supuesto de constituirse en uno de los elementos que hacen posible el desarrollo de la extensión universitaria. Se establecen dos dimensiones del objeto evaluativo:

1. Dirección como ente articulador, coordinador, facilitador y garante de los procesos, actividades, estrategias de la Extensión Universitaria.
2. Programas en específico, como instancias con procesos de gestión propios pero articulados a los procesos internos de la Dirección.

A nivel institucional, la estructura organizacional o funcional representa *el instrumento para cumplir efectivamente la misión, la visión y los objetivos de la Institución*. (UNED, Directrices de la UNED, 2009).

En este caso, tanto la estructura funcional como la gestión se analizarán en función de la visión de las personas integrantes de la Dirección, autoridades institucionales, e instancias vinculadas a la extensión universitaria, estableciendo dentro de la discusión aspectos actuales de la misma y, sus expectativas o visión futura.

4.2. Interrogantes

4.2.1. Interrogantes principales

- Teniendo en cuenta la estructura funcional y la gestión interna de la Dirección de extensión ¿es posible lograr los objetivos y metas de la extensión universitaria de la UNED?
- ¿Qué elementos de la gestión actual de la Dirección de Extensión constituyen facilitadores u obstáculos para el logro de los objetivos institucionales?

4.2.2. Sub interrogantes

- ¿De qué manera las condiciones en la estructura funcional y la gestión de la Dirección de Extensión inciden sobre el logro de sus objetivos? (contexto, insumos, procesos y productos)?
- ¿De qué manera los programas, proyectos y acciones responden a la consecución de los objetivos de la Dirección de Extensión?
- ¿Cuál es la percepción de los y las funcionarias de la Dirección de Extensión e instancias vinculadas sobre su estructura funcional y organizativa?
- ¿Cuáles serían las condiciones que podrían potencialmente fortalecer la gestión interna de la DIREX?

5. Objetivos

5.1. Objetivo general

Evaluar la efectividad de la estructura funcional y de la gestión de la Dirección de Extensión y sus programas en el logro de sus objetivos y metas estratégicas, desde la perspectiva de las personas funcionarias.

5.2. Objetivos específicos

- Evaluar la estructura funcional y condiciones internas de la DIREXTU en función de sus objetivos y visión institucional.
- Determinar la manera en que los programas, proyectos y acciones, en su gestión, responden a la consecución de los objetivos teniendo en cuenta la estructura funcional de la Dirección de Extensión.
- Establecer la percepción de los y las funcionarios de la Dirección de Extensión e instancias vinculadas en lo relativo a la estructura funcional y organizativa de la extensión universitaria.
- Establecer los elementos de la estructura funcional y de la gestión actual de la Dirección de Extensión que constituyen agentes facilitadores o no, para el logro de los objetivos institucionales.

6. Criterios evaluativo

Desde la perspectiva de la estructura funcional y de la gestión, se evaluará la:

Efectividad: relacionada a cómo la estructura funcional y la gestión con que funciona la DIREXTU ayuda para que se cumplan las funciones, objetivos de la dirección (Extensión Universitaria) y de la UNED.

7. Procedimiento metodológico

3.2. Enfoque evaluativo

Sustentado en una valoración de la estructura funcional y gestión, y en importancia de tener una visión integral, se parte del modelo CIPP como enfoque que facilita desagregar los componentes para su análisis, estableciendo una relación integral entre los mismos. Para ello, se trabajó a nivel cualitativo, identificando los aspectos tanto fuertes como de mejora de la

Dirección de Extensión, a partir de las condiciones actuales de la gestión de sus programas y desde la perspectiva de las personas que ejecutan o se vinculan a la extensión universitaria.

El modelo, tal y como se indicó en el apartado de fundamentación, busca vincular los diferentes factores que hacen efectiva o no la estructura funcional y la gestión y que por tanto, deben ser coherentes con los objetivos institucionales como específicos a la Dirección de Extensión.

3.2. Población e instrumentos

Partiendo de la perspectiva de los y las funcionarias de la Dirección, se valoró tanto la gestión central como la de sus programas respectivos. Este abordaje se realizó por medio de entrevistas individuales y talleres.

Las personas e instancias consultadas se establecieron en dos niveles:

1. Externos a la Dirección y sus programas, mediante entrevistas personales y grupales (véase anexo 1)
 - Vicerrectoría académica, estableciendo la visión y expectativa institucional relativa a la Extensión Universitaria.
 - Las Direcciones de Escuela, en el plano de la participación, articulación y coordinación con la Dirección de Extensión. Se contó con una participación total de estas.
 - Centros Universitarios, agentes participantes, articuladores y promotores de los procesos de extensión, 62% corresponden a proyectos de extensión, 19% a actividades culturales y deporte y un %57 a cursos y talleres (Informe de Indicadores de gestión de los centros universitarios). Del total de centros se obtuvo únicamente una respuesta de 7 centros, pese a cinco convocatorias de respuesta.
 - Encargado de los Proyectos de Regionalización, quien mediante consulta vía correo electrónico, se refirió a la conceptualización de dichos proyectos en articulación con las acciones de extensión de la Universidad.
2. Internos a la Dirección y programas, mediante entrevistas y talleres (anexo 1):

- Ex directora de la Dirección de Extensión, Dra. Vilma Peña quien durante la consulta continuaba en sus funciones de Dirección.
- Extensionistas regionales, equipo de extensionistas ubicados en los centros Universitarios de Puntarenas, Palmares, Heredia, Guanacaste (Nicoya y otra persona para el resto de la provincia), Ciudad Neilly, Turrialba, Alajuela y San Carlos. De un total de 9 extensionistas se obtuvo respuesta de 7 de ellos y ellas.
- Personal de los Programas de la Dirección de Extensión, la convocatoria se realizó a través de las coordinaciones de los mismos, en el caso del Programa de Gestión Local por el número de personas únicamente se convocaron a los y las coordinadores (as) de cada una de sus áreas.

Pese a tres convocatorias dirigidas a la coordinación por vía correo electrónico, no se pudo obtener la valoración del personal del Programa de Promoción Cultural.

Se obtuvo una participación de 58 personas en un total de 6 talleres.

- Coordinadores (as) de programas, como actores activos de los procesos internos de la Dirección, se contó con la participación de cinco de los seis programas de la Dirección.
- Responsables de las áreas de soporte administrativo de la Dirección, el cual incluye: tema indígena, presupuesto y equipamiento, recursos humanos y comunicación, de esta última no se logró concretar entrevista.

Finalmente se realizó un análisis documental que incluyó los siguientes:

1. Informes de gestión de cada uno de los programas, se tuvo acceso a tres informes.
2. Informes de gestión de la Dirección de Extensión, del 2006 al 2010.
3. Mociones de los Congresos Universitarios.
4. Acuerdos de creación y reestructuración de la Extensión.
5. Literatura y búsqueda por internet en torno a la extensión universitaria.
6. Datos estadísticos relativos a las actividades de extensión y su población, proporcionados por la Dirección de Extensión y la Unidad de Información y Análisis Estadístico del CIEI.

3.2. Cuadro de operacionalización

Los siguientes componentes y sus categorías involucran tanto el nivel central de la dirección como de cada uno de los programas.

Objetivos	Componentes	Categorías	Instrumentos	Fuentes de consulta
<i>Evaluar la estructura funcional y las condiciones internas de la gestión de la DIREXTU en función de sus objetivos y visión institucional.</i>	<i>Estructura funcional</i>	<i>Funciones sustantivas y de apoyo Cantidad de personal Relaciones interpersonales Canales de comunicación Rotación de personal Actividades de capacitación al personal</i>	<i>Entrevistas</i>	<i>Personal de la DIREXTU</i>
<i>Determinar la manera en que los programas, proyectos y acciones, en su gestión, responden a la consecución de los objetivos y estructura funcional de la Dirección de Extensión.</i>	<i>Contexto Insumos Procesos Resultados</i>	<i><u>Contexto</u> Visión institucional Extensión Universitaria y alcances. Misión y visión de la DIREXTU. Objetivos estratégicos. Cambios históricos de la visión y estructura de la DIREXTU. <u>Insumos</u> Recurso tecnológico. Recurso físico <u>Procesos</u> Estructura organizativa DIREXTU y programas. Planes de trabajo DIREXTU Y programas. Definición de tareas. Estrategias de trabajo y tareas Estrategias de</i>	<i>Entrevistas Talleres o entrevistas grupales</i>	<i>Personal de la Dirección Autoridades universitarias Directores (as)</i>

Objetivos	Componentes	Categorías	Instrumentos	Fuentes de consulta
		<p><i>Evaluación.</i></p> <p><i>Vinculación instancias universitarias y entre los programas.</i></p> <p><u>Resultados</u></p> <p><i>Valoración de instancias vinculadas a la DIREXTU</i></p> <p><i>Alcances institucionales, objetivos institucionales.</i></p> <p><i>Expectativas y necesidades del personal de la DIREXTU.</i></p>		
<p><i>Establecer la percepción de los y las funcionarios de la Dirección de Extensión e instancias universitarias vinculadas a la extensión universitaria</i></p>	<p><i>Percepción</i></p>	<p><i>Participación dentro de la instancia.</i></p> <p><i>Interacción y vinculación.</i></p> <p><i>Ejecución: objetivos y metas.</i></p> <p><i>Impacto de la DIREXTU-Programas.</i></p> <p><i>Alcances de la Extensión universitaria y su labor.</i></p> <p><i>Expectativas en torno a su quehacer.</i></p> <p><i>Organización.</i></p>		<p><i>Personal de la Dirección Extensionistas de los CeU Centros Universitarios</i></p>
<p><i>Establecer los elementos de la gestión actual de la Dirección de Extensión que constituyen factores facilitadores o no para el logro de los objetivos institucionales.</i></p>	<p><i>Factores que inciden en la gestión DIREXTU-PROGRAMAS</i></p>	<p><i>Factores facilitadores</i></p> <p><i>Factores de mejora</i></p>	<p><i>Entrevistas</i></p> <p><i>Talleres</i></p>	<p><i>Análisis documental y entrevistas y encuestas desarrolladas a las personas consultadas</i></p>

Para el análisis de los datos se trabajó con transcripciones textuales, así como la construcción de matrices de análisis por fuente y categorías de estudio. Los resultados presentan la triangulación de la información por fuentes, considerando puntos comunes o discrepantes entre las instancias consultadas.

Los datos estadísticos se presentaron en forma de tabla y gráfico para una adecuada interpretación.

8. Resultados evaluativos

Se presenta a continuación los resultados obtenidos en función de las consultas a los diferentes sectores vinculados con la Extensión universitaria como de la revisión documental. Considerando la efectividad como criterio evaluativo central y por tanto, eje central en la presentación de los resultados.

Debe aclararse que los resultados responden a una visión integral del accionar de la Dirección y sus programas, ello bajo el supuesto que los lineamientos y ejes organizativos impactan en las propias áreas de trabajo.

8.1. La Extensión en la UNED: Conceptualización, Objetivos y funciones.

En el siguiente apartado se pretende analizar los elementos que integran la extensión y su conceptualización a nivel institucional y el accionar de la Dirección de Extensión en relación con sus objetivos y funciones a partir de la percepción de actores institucionales y referencias institucionales.

A nivel documental, pueden definirse tres momentos relacionados con acuerdos de Consejo Universitario, Congresos Universitarios, como ejes transversales y otras referencias documentales como es el caso del artículo 45 del Estatuto Orgánico que indica que: *“Los programas universitarios de extensión tendrán como propósito principal contribuir a la capacitación del personal al servicio de instituciones públicas y privadas y servir de instancia*

permanente para quienes desean continuar su educación". En este sentido podemos identificar los siguientes aspectos:

Acuerdo	Referencias institucionales
<p>1321-1998 3 abril 1998</p>	<p>Se establece una visión más operativa que conceptual de la Extensión, centrandose entre sus funciones, aspectos tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ofrecer programas de capacitación, actualización y perfeccionamiento, según las necesidades de la comunidad y el perfil académico de la población. – Establecer programas abiertos que vinculen la acción educativa promoviendo nuevas oportunidades de educación a todas y todos en cualquier nivel. – Promover la participación de las instituciones, organismos y entidades nacionales e internacionales que faciliten el desarrollo de programas que favorezcan el proceso productivo del país y de la comunidad. – Propiciar estrategias metodológicas que promuevan el autoaprendizaje generando nuevas oportunidades de educación a personas que no cuenten con estas. – Realizar proyectos que apoyen la conservación del medio ambiente y sitios históricos de interés. – Fomentar actividades culturales, deportivas y recreativas. <p>En esta perspectiva la extensión se centra en poblaciones sin acceso a la educación superior y al desarrollo de capacitaciones y programas educativos abiertos como eje central.</p>
<p>1585-2002 18 julio 2002</p>	<p>Se ofrece un planteamiento más conceptual centrado en la visión de la extensión como un quehacer sustantivo de la universidad así como el que <i>"...establece un diálogo entre el conocimiento sistematizado universitario y el de sus públicos"</i>, planteando una visión orientada a la realimentación entre la comunidad y la universidad mediante la oferta de programas, proyectos y actividades.</p>

	<p>En este momento, se establece:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Debe desarrollarse desde todas las unidades de la universidad. ○ Integra los diversos quehaceres académicos, respondiendo a una necesidad social y la posibilidad institucional para mejorar la práctica universitaria. ○ Estrategias metodológicas flexibles y diversas. ○ Los recursos educativos deben considerar las particularidades y necesidades propias de quienes participen. ○ Un papel protagónico de los centros universitarios <i>“como entes dinamizadores de la extensión universitaria”</i>. ○ El desarrollo de programas y proyectos orientados a propiciar la educación permanente, capacitación, asesorías y promocionar la cultura y recreación. <p>– Dos elementos se destacan en este punto, la extensión como instancia que debe responder a las necesidades y particularidades educativas de sus grupos de atención y la extensión como un quehacer académico e integrador (docencia, investigación y la producción de materiales).</p> <p>– A nivel de los grupos meta, se evidencia una ampliación de estos grupos meta <i>“...esta dirigido a los sectores de la sociedad que así lo requieran, prioritariamente aquellos con menores posibilidades de acceso a la educación, la cultura y la recreación...que tenga como meta el mejoramiento de la calidad de vida”</i>.</p> <p>– Aun así, presente en el propio acuerdo, la palabra diálogo es sustituida en la misión y visión de la Dirección de la Extensión por <i>“ligamen directo”</i> que establece otra posición institucional frente sus funciones.</p>
<p>1702-2004</p>	<p>Se plantea un diálogo entre el conocimiento universitario y de los sectores definidos en la misión, y se realizan cambios en la terminología definida en las funciones y alcances, como es en su misión la incorporación de Asuntos Estudiantiles en dicha interacción y la evaluación permanente de su gestión. E igualmente la diferenciación entre <i>“diálogo y ligamen”</i>.</p>
<p>23 abril 2004</p>	

Notas: por referencias institucionales se comprende Acuerdos del Consejo Universitario, Mociones del I y II Congreso Universitario.

Retomando otros documentos institucionales como son los Congresos, los términos de el Plan de Desarrollo Académico, se resalta la visión de un ligamen directo entre la universidad y el entorno y entre las realidades sociales, siendo su marco de acción la oferta de programas, proyectos y actividades con la finalidad de mejorar la calidad de vida de las “comunidades en general y sus grupos más rezagados”. Lo cual sugiere un proceso de realimentación y no de intervención en las acciones que se desarrollan, extendiendo su accionar a otros grupos sociales y no necesariamente los más vulnerables. Además sugiere como principios los elementos definidos en el acuerdo 1582-2002. Enfatizándose como parte de un quehacer académico. Lo cual es coherente con el discurso de los dos últimos momentos y que responde más a la lógica del artículo 45 del Estatuto Orgánico.

Finalmente, debe señalarse que el término de acción social no se incluye en la visión de la Dirección?, y se da un énfasis particular en el desarrollo de los programas y no de los proyectos.

Los momentos indicados anteriormente, señalan diferencias significativas en la visión institucional relacionada a la extensión universitaria, contradictorias entre sí y las tendencias internacionales, no es de extrañar las diferentes posiciones entre las instancias universitarias y quienes laboran para la extensión.

A nivel de las autoridades universitarias, la extensión se convierte en “...un puente con las comunidades por el dialogo que existe” (Vicerrectora, 2011), punto en el que coinciden varios participantes de los talleres con la Dirección y su anterior administración, al definir en su Informe de Labores del 2008, la extensión como una relación dialógica entre la universidad y sus comunidades, un proceso creativo y dinámico que facilita el aprendizaje. El cual coincide, además, con las visiones plasmadas en los congresos y el acuerdo de 1998.

Aun así, en las opiniones de quienes participan de la gestión de la extensión en la UNED, entendidos sus programas, centran la visión más a nivel del alcance de la misma y de sus grupos de atención, que en una visión funcional de la extensión:

Cuadro 3

Sistematización de las posturas prevalentes en el tema de la extensión por parte de las personas que laboran en la DIREXTU, 2011

<i>Visión conceptual</i>	<i>Grupos de atención</i>	<i>Alcances</i>
Dialogo de saberes “entre la universidad y la sociedad...”	Comunidades del país	Desarrollo local o comunal
Apertura de la universidad “hacia la sociedad mediante el fortalecimiento de sus capacidades...”	Personas sin recursos	Mejorar la calidad de vida a través de investigación y acciones concretas de capacitación.
Medio u herramienta que provee oportunidades de crecimiento...	Poblaciones en riesgo	Espacio educativo apropiado
Vinculación universidad-sociedad, trasladando el conocimiento y herramientas para...	Grupos prioritarios vulnerables	<p>“Una metodología flexible adaptada a las características de la población” que incluya:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Práctica. – Comunicativa. – Material didáctico adecuado. – Acercamiento a la tecnología.
Atención formal e informal que facilita la educación...	Zonas con más necesidades	
<p>Satisfacer las necesidades que presentan el estudiantado en cobertura y horarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Necesidades prioritarias - Educativas - De cooperación comunidad-universidad 	Comunidades con menos acceso y oportunidades	

Fuente: (2011) Sistematización de los talleres y entrevistas con las personas encargadas de los programas y sus funcionarios (as) y extensionistas regionales.

Tal y como se aprecia en el cuadro, prevalecen dos visiones conceptuales en torno a la extensión, una centrada en un proceso de “intercambio” universidad-entorno y otro, técnico centrado en garantizar la extensión como el medio o herramientas que mejoren la calidad de vida a través de la vinculación universidad-extensión. Igual sucede con la visión sobre los grupos beneficiarios y sus alcances, pues si bien se habla de toda la población y calidad de vida, en otras la población se reduce a aquella población de riesgo, centrado en oportunidades de educación universitaria no formal, esta última visión, coherente con la misión institucional de la UNED.

Al plantear si todos estos aspectos, citados anteriormente, se logran desde el accionar de la DIREXTU, se valoran con una ejecución parcial al indicar entre otros aspectos:

- Se cumple:
 - Se retoma el enfoque democrático y se cumple a la luz del artículo 45 del Estatuto Orgánico.
 - Por la población que atiende, cobertura (más regiones).
 - Impacto en los centros universitarios y sus poblaciones.

- No se cumple:
 - Existe mucha diversidad con los programas y una oferta no consolidada ni articulada entre estos, promoviendo una visión integradora del trabajo de extensión.
 - Existe normativa institucional que no se respeta en el tema de extensión, en parte porque “no se visualiza como una actividad de la académica”.
 - La oferta no surge de procesos de investigación e identificación de las necesidades. Visión centralista de las necesidades locales por parte de la Dirección.
 - Existencia de diferentes posiciones en cuanto a la extensión en la universidad.
 - Ausencia en la formulación y seguimiento de proyectos.
 - No existe concordancia de las acciones de los y las extensionistas regionales y los programas de la Dirección.

A ello debe agregarse, la frase permanente de los informes de labores de la DIREXTU 2007 al 2010, que indica “...incomprensión de lo que significa la extensión como tarea sustantiva del quehacer universitario...” (DIREXTU, 2010). Que evidencia la ausente correspondencia de la visión institucional, como de quienes participan y la estructura organizativa y funcional que eventualmente direcciona la extensión a programas centrados en capacitación y formación específica.

Dentro de la discusión conceptual y de logro institucional de la extensión, predomina la visión de vinculación centrada en proporcionar conocimiento y herramientas en un marco de educación formal e informal, sobresaliendo la discusión entre acción social y venta de servicios esta última, retomada como actividad prioritaria.

Ello refuerza, para estas poblaciones, un factor que no permite cumplir completamente la extensión universitaria, pese a que la línea institucional como organizacional no son condicionantes en la promoción de la acción social en la UNED:

“La propuesta de extensión universitaria con responsabilidad social, todavía no se consolida...” (DIREXTU, 2008).

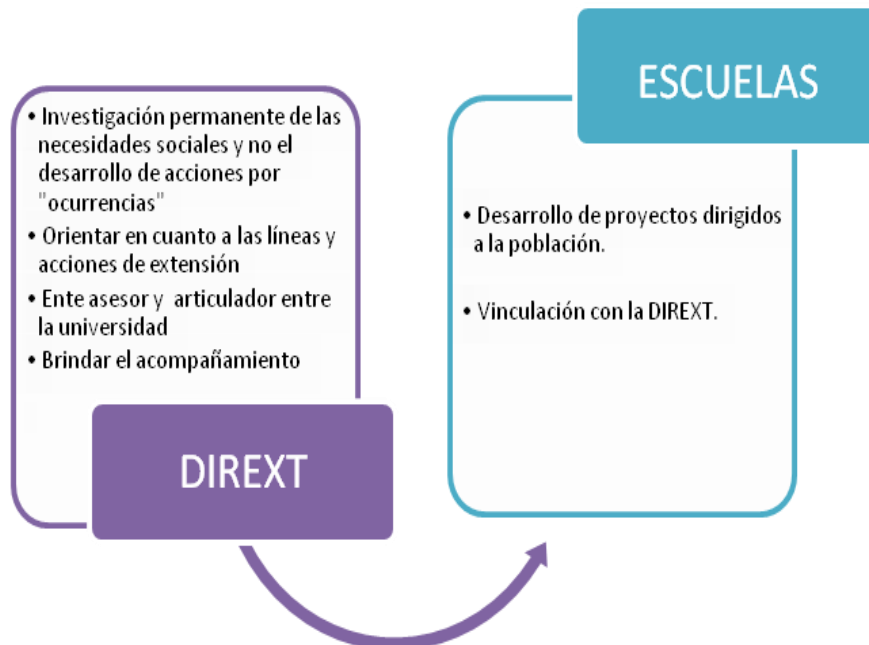
“...se ve la extensión como venta de servicios y no podemos caer en este juego, se ha enfocado en capacitaciones y venta de servicios... “En extensión se rompe por razones externas ceder a demandas por la venta de servicios y da al traste con la visión y crea una confusión y se pierde el proyecto conjunto y esto trae una confusión conceptual...”(Vicerrectora, 2011)

E igualmente identifica una concepción particular de la extensión avalada por demás en la acción institucional.

En esta misma línea, las instancias vinculadas a los procesos de extensión (CeU, Escuelas) plantean elementos significativos, sobre todo en la visión de extensión al definir por una parte los y las directores (as) de Escuela, al reconocer que son un elemento integrador del quehacer institucional orientado a una población que no puede acceder a la educación, ello significa para estos actores valorar los siguientes aspectos:

Figura No 3

Conceptualización y papel de las instancias, según las personas entrevistadas, 2011



Fuente: Directores –as de Escuela (2011). Grupo focal sobre la Estructura organizativa y funcional de la DIREXTU. Junio.

Para este sector, el accionar de la extensión universitaria ha sido parcial, destacando la importancia de procesos investigativos permanentes que definan las necesidades sociales y articule estas necesidades con los objetivos institucionales, si evidencian que hay diferencias entre lo que se comprende por extensión en la DIREXTU y en las Escuelas. Ello lleva a valorar la DIREXTU como un ente que asesore y brinden las líneas institucionales en torno a la extensión. (Escuela, 2011).

Los CeU consultados, plantean una visión de la extensión más orientada al diálogo, siendo sus características básicas la "cooperación y comunicación" como condiciones para lograr "un acercamiento a las necesidades del país" (Universitarios, 2011) de los sectores sociales de bajos recursos en procura del mejoramiento de su calidad de vida.

Aun así coinciden que no se ha logrado el desarrollo de la extensión y la acción social pues señalan que se “ha alejado de la realidad”, dada la ausencia de una lectura permanente de las necesidades del país, promoviéndose la venta de servicios y capacitación:

“Desde mi punto de vista, la DIREXTU se mira a si misma como un departamento que crea e implementa proyectos que generen impacto en una determinada comunidad, este en forma gratuita para la población beneficiaria, donde la unidad decide según su propia percepción qué, dónde y cómo se deben implementar sin la mediación de un estudio regional”. (Universitarios, 2011)

“...el fin fundamental de la extensión debe ser potenciar los procesos de desarrollo en las comunidades, no impartir cursos...”

Un aspecto que reclama este sector en la propuesta institucional de extensión, es su participación y un papel más protagónico por parte de estos, destacando un trabajo más dinámico y en estrecha relación con la DIREXTU, que considera:

Figura No 4

El papel y función de la DIREXTU y el Centro Universitario en la extensión UNED



Fuente: Administradores –as- CeU (2011). Consulta sobre la estructura organizativa y funcional de la DIREXTU. Junio.

A partir de lo anterior, podemos resumir algunos aspectos importantes:

Se encuentran puntos de coincidencia en cuanto a la visión de extensión en la UNED por parte de autoridades universitarias, participantes de talleres de la DIREXTU y la visión plasmada en Congresos y acuerdos de Consejo Universitario (1998), destacando ésta como una relación dialógica o puente entre la universidad y las comunidades a fin de lograr un mejoramiento de la calidad de vida.

Falta de correspondencia entre el discurso institucional y la percepción de actores institucionales en cuanto a que:

- Prevalecen dos visiones en torno a los grupos beneficiarios y sus alcances, una de ellas es enfocada a toda la población y su calidad de vida y otra es reducido únicamente a población en riesgo/vulnerables.
- Extensión Universitaria centrada en programas orientados a capacitación y formación, lo que sugiere como una de las actividades de sostenibilidad de la extensión en la UNED, la venta de servicios y no la acción social como fin último.

Se evidencian como elementos significativos la importancia de los procesos investigativos permanentes para identificar las necesidades sociales y así lograr una articulación con la misión y los objetivos institucionales y por otro lado, el papel que debe asumir la DIREXTU como ente que asesora en el tema de extensión en la UNED.

Se destaca como aspecto relevante el papel protagónico de los Centros Universitarios como unidades estratégicas y la necesidad del trabajo vinculado con la DIREXTU, para poder lograr una gestión más efectiva en las regiones.

8.2. Estructura Funcional

Se procede a definir la efectividad de la estructura funcional de la Dirección, para ello, se toma de referencia los aportes en acuerdos de Congresos Universitarios y la visión de los actores institucionales, entendidos por estos, las autoridades representados por la Vic. Académica, los

y las Directores de Escuela; instancias ejecutoras como son el personal de los 6 programas de la Dirección de Extensión y personal de apoyo y la Dirección misma.

A nivel documental, se hace referencia a cambios relativos a la estructura organizativa de la Dirección de Extensión y de manera específica sobre los programas y la figura de consejos asesores. A saber:

Acuerdo	Referencias institucionales
<p>1321-1998 3 abril 1998</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Como funciones de la Dirección de Extensión “...velar por el cumplimiento de la función de extensión establecida en el Estatuto Orgánico de la Universidad”. – Conformada por los programas: Educación ambiental, Gestión Gerencial y Educación permanente. Siendo el Consejo de la Vicerrectoría Académica quien defina la incorporación de nuevos programas (anterior función del Consejo de Extensión, creado en la sesión 861-90). – Se confirma las Coherente con la visión conceptual de este acuerdo donde las funciones de la Dirección se centran a gestionar (programar, dirigir, supervisar, evaluar y coordinar) las acciones de extensión. Entre estas funciones, igualmente se destaca el “Asesorar al Consejo Universitario, al Consejo de Rectoría y al Consejo de Vicerrectoría Académica, tanto en lineamientos como políticas. Lo cual involucra la constitución de una dirección capaz de gestionar las acciones de extensión pero no necesariamente de su operacionalizar.
<p>1585-2002 18 julio 2002</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Debe aclararse, por la referencia documental, que esto responde a una necesidad de centralizar las acciones frente a la existencia de una serie de oficinas que en sus diferentes temáticas desarrollaban extensión. – Se incluyen dentro de la estructura otros programas, estableciéndose: Programa de Desarrollo Educativo, Gestión Local, Promoción Cultural y Recreativa, Desarrollo Gerencial y Programa de Idiomas.

<p>1702-2004 23 abril 2004</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Se le incluye a la dirección <i>“la ejecución de los procesos de extensión”</i> y se crea el Consejo Institucional de Extensión <i>“como instancia que articula las acciones de extensión con la Universidad”</i> y el cual está adscrito a la Vicerrectoría de Planificación. Dicha instancia asume la mayoría de las funciones de la Dirección en el momento anterior, destacándose entre sus funciones la siguiente: <i>“Organizar el quehacer de la dirección por medio de los programas dentro de los cuales se desarrollan proyectos que respondan a los objetivos de interés institucional”</i>. Por lo que la Dirección queda reducida a la ejecución de las acciones acordadas por el Consejo Institucional. – Se crea el Consejo Interno (compuesto por la Dirección, personas encargadas de los programas y representación estudiantil), como <i>“...órgano asesor del Consejo Institucional”</i> orientado hacia la atención de las consultas que le plantee el Consejo Institucional. De alguna manera, un consejo de apoyo específico a un sector, no de gestión para la Dirección como se desarrolló a lo interno. – Se mantienen la función de la Dirección con su elemento ejecutor, pero se centralizan más las acciones del Consejo Institucional sobre los proyectos de extensión incorporando otras como <i>“Dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos de extensión definidos en el marco estratégico para la Extensión Universitaria, dichos objetivos operacionalizan el quehacer de la extensión a la luz de los principios acordados de la UNED-Costa Rica”</i>. Dándole, un papel fiscalizador en relación a los procesos de extensión. – Se mantienen igualmente, las funciones del Consejo Interno definidas en el acuerdo anterior. Y a diferencia de los momentos anteriores, se le asigna al Consejo Universitario la responsabilidad en la apertura de nuevos programas de extensión manteniendo la estructura organizativa del momento anterior.
--	---

Notas: por referencias institucionales se comprende Acuerdos del Consejo Universitario, Mociones del I y II Congreso Universitario.

Es así, como de la normativa institucional, se desprenden los siguientes aspectos:

- Para el primer momento, 1998, existe mayor claridad de las funciones de la Dirección de Extensión, siendo no solo quien promocionará sino quien gestionará con una visión institucional.
- Para los momentos del 2002 y 2004, es coherente el enfoque de extensión de “*ligamen*” y la estructura organizativa definida, pues las acciones se centralizan en el consejo Institucional.
- La Dirección de Extensión, en los acuerdos del 2002 y 2004, es asumida como una instancia administrativa de los procesos de extensión, pero sin claridad política de su función y particularmente, vinculación con otras instancias de la universidad y el propio Consejo Institucional.
- No se visualizan claramente las líneas de acción entre la Dirección y el Consejo Institucional, las cuales probablemente están definidas por la gestión de los programas y proyectos de extensión. Aun así, no existe claridad del nivel de ejecución en los mismos.
- Aunque en la dirección como dependencia se incluye el término de coordinación (en la figura de la Vic. Académica), pero para los dos últimos momentos no norma esta acción, sobre todo como un quehacer integrador y articulador, del cual para 1998, se destaca como uno de los objetivos de la Dirección.
- La Comisión Interna de Extensión, se visualiza como una instancia técnica del Consejo Institucional, pero no como una instancia de apoyo decisorio para la dirección, dada su composición.

En la actualidad, la estructura organizativa se encuentra conformada (Ver anexo 2) por la Dirección de Extensión como unidad primaria de mando, un área staff de recursos humanos, 6 programas (Programa de atención a la Diversidad Educativa, Programa de Desarrollo Gerencial, Programa de Comunicación y Tecnología, Programa de Desarrollo Educativo, Programa de Gestión Local y Programa de Promoción Cultural y Recreativa), un Centro de Idiomas y la figura de los y las extensionistas en los Centros Universitarios.

Es importante mencionar que esta definición de estructura organizativa no se encuentra aprobada debido a que forma parte del proceso de formalización en el que se encuentra la

Dirección de Extensión en relación con la apertura de programas de la misma, con asesoría del Centro de Planificación y Programación Institucional, CPPI.

Como parte de esta estructura se crean dos ámbitos con carácter de programas: Atención a la Diversidad Educativa, que para julio del presente año se incorpora como parte del programa de Desarrollo Educativo y el Programa de Comunicación y Tecnología por parte del Consejo de Rectoría. Estos programas, según las consultas realizadas no contaron con la aprobación del Consejo Universitario, requisito establecido a partir del acuerdo 1702-2004.

“(...) una de las preocupaciones de este Consejo Universitarios es el mecanismo por medio del cual se da la apertura de los programas de extensión (...) no hay claramente un procedimiento definido para esto...” (Gutiérrez , 2011)

“(...) estas áreas se crearon sin autorización del Consejo Universitario (...) no se encuentra claro la ubicación en la estructura de extensión” (Herrera, 2011)

Igualmente con el tiempo, se pasa de programa de idiomas a Centro e Instituto al programa de gestión local, dándole a éstos condición de autogestionarios.

En el caso específico de la creación de los ámbitos, no hay referencias de su creación formal como programas, según lo establecido en los acuerdos 1585-2002 y 1702-2004 sino más bien, decisiones de tipo administrativo por parte de la Dirección para la apertura de programas o expansión de los programas actuales mediante la aprobación del Consejo de Rectoría. *“No es necesario crear áreas para temas específicos ya que los programas o áreas actuales son una gran sombrilla que permite la apertura de proyectos”.* (Funcionarios Dirextu, 2011)

Cabe mencionar que la creación de estos ámbitos de acción, generaron una dispersión en las acciones de extensión de su programa- origen y por tanto, el nivel de importancia en relación con la matrícula.

Es así, como la estructura organizativa de la Dirección de Extensión, desde la percepción de actores institucionales se constituye de la siguiente manera:

Figura No 5. Percepción de la estructura organizativa por parte de los y las funcionarios –as-, DIREXTU. 2011.



Fuente: Funcionarios-as- DIREXTU (2011). Talleres de consulta. 2011.

Es importante mencionar que no existe claridad en la definición de los conceptos programas, áreas y ámbitos por parte de la jefatura de la Dirección y los coordinadores de programa *“siempre se ha hablado de programas pero en realidad son áreas y no hay claridad de si son áreas, programas o ámbitos en la UNED”* (Peña, 2011).

Por otra parte, la estructura organizacional de la Dirección, pese a estar normada, no contempla la relación DIREXTU el Consejo Institucional de Extensión y el Consejo Interno de Extensión, asesor técnico del primero. De hecho, su accionar según los acuerdos no llegó a cumplirse. En el caso del primero, las personas consultadas se quejaron del poco compromiso de quienes participaron y en el segundo, el consejo se asumió para elementos más de carácter administrativo y divulgativo entre las personas encargadas de los programas (las coordinaciones de los ámbitos participaban de estos). (Funcionarios-as-, 2011).

“Siempre existió un Consejo Interno de Extensión, sin embargo según me informan, que se convocaba pero no de forma obligatoria y no era de manera habitual”. (Peña, 2011)

“Es necesaria una recomposición de lo que es el Consejo Institucional de Extensión ya que no tenemos participación en este Consejo ni directores-as ni estudiantes de las escuelas”. (Aguilar, 2011)

Por su parte, la función del extensionista en las regiones se ha visto desplazada de la estructura de la DIREXTU ya que se manifiesta una *invisibilización de su labor debido a falta de apoyo por parte de la Dirección (Extensionistas, 2011)* y la necesidad de discusión del perfil y rol que cumple actualmente en las regiones.

“Se percibe desde los programas e instancias de la Dirección que se inicia un proceso de cambio en relación al rol que juega el extensionista regional en dinamizar y potencializar la labor de la DIREXTU como actor directo en las comunidades, sin embargo se ha perdido esta concepción de que el extensionista es un facilitador de procesos administrativos[...] (Extensionistas, 2011).

Por otra parte, el funcionamiento de esta estructura organizativa se encuentra sujeta a la falta de estrategias de definición y formalización de procedimientos para la ejecución de procesos, como es el caso de:

Políticas de personal

Actualmente la DIREXTU, cuenta con un área de Recursos Humanos reflejada como un área staff en la estructura organizativa, sin embargo, no se cuenta con autonomía para implementar políticas y estrategias de personal (selección y reclutamiento, capacitación, desarrollo y permanencia), concentrándose en labores puntuales relativas a los requerimientos institucionales en materia de recurso humano.

Las acciones en torno al personal se concentran en contrataciones a plazo fijo, por servicios especiales y servicios profesionales, rotación y ausencia de estrategias de permanencia son vistas como causantes de inestabilidad laboral por parte de quienes componen la Dirextu.

*“No conocemos las estrategias de permanencia en la Dirección de Extensión”.
(Coordinadores-as de Programa, 2011).*

“No existen, y estos últimos 4 años fue peor, fueron 4 años sin claridad para dónde íbamos, no hubo planes [...], no existieron políticas de personal [...]” (Coordinadores-as de Programa, 2011).

En cuanto a las acciones de selección y reclutamiento, permanencia, perfiles, manuales de funciones y evaluación de desempeño de la Dirección de Extensión, no se cuenta con procedimientos formales, sino con acciones particulares de cada uno de los y las

Coordinadores-as de programa, los que a su vez, deben ajustarse a la normativa de procedimiento de la dependencia a cargo en la UNED de este tema (Funcionarios-as-, 2011).

“No existen estrategias fuera de las ya establecidas por la Oficina de Recursos Humanos, ya que la encargada no tiene la autonomía como profesional para tomar decisiones”. Peña, 2011)

“Se tiene perfil informal con cualidades y calidades, pero son muy generales y no se ajustan a la realidad. Lo mismo sucede con los perfiles de los extensionistas”. (Peña, 2011).

A su vez, la falta de estrategias que permitan identificar, controlar y evaluar las funciones y cargas de trabajo del personal ha generado una duplicidad de las mismas y una desorientación en el accionar interno de los programas y demás instancias vinculadas a la extensión (Funcionarios-as-, 2011).

Una problemática importante, *es la desvalorización del perfil extensionista en las regiones*, al no existir claridad del rol desempeñado y sus funciones en los Centros Universitarios. Su papel se orienta en muchos de los casos al apoyo administrativo al centro creando confusiones en las líneas de mando (dobles jefaturas).

En el caso de estrategias de desarrollo y capacitación al personal, estas se llevan a cabo de dos maneras:

- A lo interno: por medio de la oferta de la DIREXTU, recursos institucionales y la Comisión de Capacitación de CONARE, aunque no existen procesos de medición y sistematización de resultados de las mismas.
- A lo externo: negociaciones con instituciones externas para que los funcionarios –as- se capaciten en las áreas requeridas. Aunque la mención a estas oportunidades fueron pocas.

Es importante mencionar que la identificación de necesidades de capacitación se realiza de forma más oportuna y efectiva en la sede central no así, en algunos Centros Universitarios donde, *se conoce de manera parcial* las estrategias de capacitación implementadas en la DIREXTU y se manifiesta que existe una limitada respuesta por parte de la Dirección al momento de elevar peticiones sobre las necesidades de capacitación lo cual es asociado a dificultades presupuestarias [...] *hay necesidades de formación y capacitación y se procura dar*

seguimiento sin embargo, este acompañamiento por extensión está limitado por cuestiones de presupuesto (Extensionistas, 2011).

Este elemento cobra mayor importancia, al observar que quienes componen la Dirextu, es personal con poco tiempo de laborar para esta y por tanto, la necesidad de espacios que promuevan la comprensión del quehacer de la extensión.

Planificación y estrategias de trabajo

Para los y las funcionarias de la Dirección y otras instancias vinculadas no se identifica una definición clara y formalizada de estrategias de trabajo y planificación de los programas, Centros Universitarios y la Dirección de Extensión en cuanto a planificación, desarrollo y ejecución de proyectos y acciones, así como apertura y cierre de programas.

La planificación de la Dirección esta definida por las acciones que desarrolla cada programa, no así integralmente, lo que sugiere una acción planificada que integre esfuerzos y acciones de articulación entre los programas y la extensión en los Centros Universitarios y en las Escuelas. Sugiriendo debilidades en los mecanismos de planificación internos y la reducción de estos a los Planes Operativos de los programas (POA), *“La planificación contribuye a establecer el que, como, donde, cuando y para quien se logran los objetivos”.* (Funcionarios-as Dirextu, 2011).

El POA es un documento informativo que no cumple con su función (Funcionarios-as Dirextu, 2011).

A nivel de jefatura y niveles medios de mando de la Dirección no se han establecido procesos de formalización de procedimientos como medidas de acciones de mejora para la gestión, lo que ha llevado a que los procesos de toma de decisiones se han fundamentado en consideraciones centradas de la jefatura de la Dirextu relacionadas con la pertinencia y la coherencia con el discurso institucional.

En el caso de la apertura y cierre de programas de extensión no existen referencias oficiales acerca de la formalización de este tipo de procedimientos sino más bien, se habla de expansión de los programas actuales como es el caso del Programa de Desarrollo Educativo con la desagregación del Área de Diversidad Educativa y Comunicación y Tecnología, caso similar sucede con apertura y cierre de cursos.

No se han abierto programas solamente se han extendido los existentes por los procesos de innovación y desarrollo de los mismos, lo que causa que se conviertan en espacios propios (Peña, 2011).

De igual manera, no se evidencia la presencia de estrategias de divulgación de los proyectos e iniciativas de la Dirección y demás instancias que llevan a cabo acciones de extensión en la UNED, lo que ha causado una dispersión de estas al no existir una dependencia con la potestad de centralizar, coordinar y dirigir la extensión *“No sabemos qué se hace en la Dirección de Extensión, solo los vemos en reuniones de CONVIACA y de escuelas sin presencia...”* (Directores de Escuelas, 2011).

A lo que agregan las coordinaciones de la Dirección *“Los proyectos se están desarrollando pero no sabemos en qué temas y hasta se duplica el trabajo.*

Este tipo de acciones de organización se llevan a cabo por esfuerzos internos de los programas y de forma desvinculada, coherente con los aportes señalados en el apartado de Vinculación, coordinación y comunicación.

Las acciones de organización y planificación que se han llevado a cabo en la DIREXTU no han sido efectivas en relación con el alcance de los logros institucionales, promoviendo acciones aisladas de trabajo entre los programas y demás dependencias. Ello incluyendo además, la función del Consejo Institucional y su inactividad en relación a sus funciones. Esto ha promovido un fortalecimiento interno de los programas más no de las acciones de extensión como un todo, generando diversas actividades, cursos, acciones y proyectos. A este último, no queda claro como se planifica y da seguimiento.

Evaluación y Seguimiento

Las estrategias o acciones de evaluación y seguimiento son implementadas en los programas de forma interna e independiente al resto de los otros programas por medio de diversos instrumentos de valoración de resultados de los proyectos y actividades de extensión que dependerán de su coordinación implementarlos o no.

Esto significa que los controles de los mismos no dependen de la dirección, dado que se evidencia una ausencia de estrategias de seguimiento y evaluación integral que incluye el desempeño de la extensión integralmente y por cada uno de sus programas. Aun así, es el Consejo Institucional al que se le otorgan las funciones de evaluación y fiscalización de las actividades de extensión, incluyendo a nivel global como específico de los proyectos.

En el caso de Centros Universitarios, existe la disposición por parte de los funcionarios-as extensionistas *a someter a valoraciones técnicas los proyectos pero no existen lineamientos de regulación* (Extensionistas, 2011) generalmente este proceso de evaluación se hace a través

de la emisión de informes anuales pero, expresan que no se cuenta con respuesta de la Dirección y por ende la dificultad de poder proponer estrategias de seguimiento de proyectos.

“Rendimos un informe anual y hasta la fecha no recibo retroalimentación del mismo”
(Extensionistas, 2011).

Las personas consultadas de la DIREXTU, concuerdan en la importancia de contar con una unidad de control y monitoreo de proyectos de extensión con el fin de identificar aspectos positivos y negativos de su ejecución y el impacto tanto en las poblaciones meta como en el desempeño de la gestión interna. Así como, de otras actividades a nivel institucional. Ello involucra igualmente, la necesidad de desarrollar indicadores de gestión como herramienta para evaluar programas y proyectos (funcionarios-as DIREXTU 2011).

Debe agregarse, que además del tema de la evaluación como actividad para valorar el desempeño de la extensión, sobresale y coincide con los diferentes actores consultados, la escasa actividad de investigación que apoye la toma decisiones de las acciones de la DIREXTU, las cuales involucra los siguientes aspectos:

- Diagnósticos de necesidades regionales o zonas de influencia en los centros.
Pese a que extensionistas regionales indicaron realizarlos sin respuesta institucional.
- Investigación que fortalezca las actividades de extensión en los programas.

La evaluación y la investigación como elementos estratégicos en la planificación deben ser prácticas permanentes en toda gestión universitaria.

En cuanto a la de estructura organizativa de la DIREXTU, es importante resaltar como aspectos relevantes los siguientes:

Aunque puede decirse que la visión de la extensión es coherente con la misión institucional, en particular con su acercamiento a los grupos meta de la universidad, la estructura organizativa responde a una dinámica institucional poco clara en relación con las funciones del Consejo Institucional y la propia Dirección de Extensión.

La gestión interna de la DIREXTU y su estructura, aunado, a la ausencia del Consejo Institucional de Extensión y las funciones administrativas del Consejo Interno de Extensión, es

caracterizada por una centralización de la información, de las decisiones y de difícil acceso a los y las funcionarios-as de la Dirección, promoviéndose una estructura de tipo vertical y jerárquica.

“No se conocen como se organiza y trabaja en este sentido. Sobre todo en lo relativo a objetivos y metas” (Funcionarios-as DIREXTU, 2011.)

“Es horizontal y centralizada, no se vincula con el resto de personas empleadas...”
(Funcionarios-as DIREXTU, 2011).

Se evidencian dificultades por parte de la DIREXTU para cumplir con sus funciones de gestionar los procesos de extensión institucionales, reduciendo sus funciones a la administración interna de sus procesos que lejos de fortalecer la extensión universitaria, se ha debilitado en una función administrativa y funcional poco clara.

Existe poca claridad en el **uso** de los términos programa, área o ámbito, lo que sugiere una definición de estructura organizativa confusa tanto en la propuesta de formalización (recientemente planteada por la DIREXTU-Segundo Informe de Plan Estratégico) como de actores institucionales, según su percepción.

El funcionamiento y la efectividad de esta estructura organizativa se ha visto limitada por la falta de estrategias de definición y formalización de procedimientos para la ejecución de procesos, lo que ha generado confusión y dispersión no solo de proyectos y actividades de extensión, sino también de los procesos internos de trabajo de los programas (políticas de personal, estrategias de planificación y de evaluación y seguimiento).

No se visualizan de forma clara los procedimientos de formalización de apertura y cierre de programas en la estructura organizacional, sino más bien, como propuestas sin aprobación de autoridades institucionales.

La estructura organizativa, tal y como se encuentra planteada actualmente se centra en el desarrollo de actividades y acciones que nacen de la naturaleza misma de los programas y como parte de iniciativas aisladas y desvinculadas unas de las otras, lo que ha generado una estructura poco funcional en la práctica de la ejecución de la extensión en la UNED y que influye sobre la efectividad de la misma desde la perspectiva de los objetivos institucionales.

8.3. Vinculación e interacción

El siguiente apartado es abordado considerando el planteamiento que se hace a nivel institucional en el tema de estrategias de vinculación e interacción por parte de las DIREXTU, sus programas y otras dependencias de la UNED y la percepción de actores institucionales en torno al tema.

A nivel documental, estas estrategias se reflejan en apartados de acuerdos de Consejo Universitario y Mociones de Congresos según se muestra a continuación:

Acuerdos	<i>Referencias institucionales</i>
<p>1321-1998 3 abril 1998</p>	<p>– Este acuerdo es quien define con mayor claridad las relaciones de vinculación institucional con las instancias y los procesos educativos, investigativos y de producción de materiales <i>“La investigación, la extensión y la docencia no son acciones independientes en el quehacer de la universidad”</i>. Aunque igualmente, la función recae en la Vicerrectoría Académica y con los siguientes acuerdos, al Consejo Institucional.</p> <p>Aun así define el papel de las Escuelas en las acciones de coordinación e interacción.</p>
<p>1702-2004 23 abril 2004</p>	<p>– Para el acuerdo 1702-2004, la coordinación y articulación se define en la constitución de comisiones internas de extensión por Escuela que desarrollen proyectos específicos, la aprobación de los mismos, debía pasar por la comisión interna de Extensión <i>“para ser después elevados al Consejo Institucional de Extensión”</i>. El acuerdo, se plantea en función de proyectos específicos, no así de acciones y actividades coincidentes con los programas de la Dirección.</p>
<p>Mociones de Congresos Universitarios y Plan de Desarrollo</p>	<p>– El tema de articulación y coordinación, se evidencia con mayor claridad en las mociones de los Congresos Universitarios y el Plan de Desarrollo Académico, los cuales señalan los siguientes aspectos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>“Vincular la actividad docente con la investigación y extensión en</i>

<p>Académico</p>	<p><i>zonas de influencia de los centros universitarios.</i></p> <p>2. <i>Brindar en todos los centros universitarios, actividades y programas que permitan un mayor acceso a la cultura, conocimiento de la historia y situación social de manera que se mejore la calidad de vida en las zonas de influencia de cada centro universitario”.</i></p> <p>3. En la moción 09 se plantea:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. <i>Propiciar la investigación permanente sobre las tendencias del desarrollo regional “para definir comunidades y poblaciones prioritarias por atender y programas específicos”</i> b. <i>Se plantea con mayor claridad los objetivos de la dirección indicando que “El trabajo de extensión organizado y promovido... ejercerá una labor de coordinación y evaluación global de los proyectos de extensión desarrollados en los CeU”.</i> c. <i>El alcance de la vinculación se verá desde, la docencia, quien enriquecerá la investigación y acción social y realimentará el conocimiento en torno a las realidades sociales de las comunidades; desde la investigación velará por enriquecer el impacto de su visión y desde la Dirección de producción de materiales, una producción pertinente en relación a los proyectos desarrollados.</i>
-------------------------	---

Notas: por referencias institucionales se comprende Acuerdos del Consejo Universitario, Mociones del I y II Congreso Universitario.

Es en estos aspectos, donde se da una vinculación con los diferentes ejes sustantivos de la universidad y se visualiza en términos generales el papel de los centros universitarios en la extensión, lo que conlleva a diversas estrategias organizativas centradas en aquellas labores de ejecución de la extensión desde las escuelas o centros universitarios o sedes, siendo la vicerrectoría o la dirección, quienes se convierten en las instancias rectoras y asesoras y por tanto, quienes garanticen a nivel institucional las líneas estratégicas de la extensión.

Complementando además:

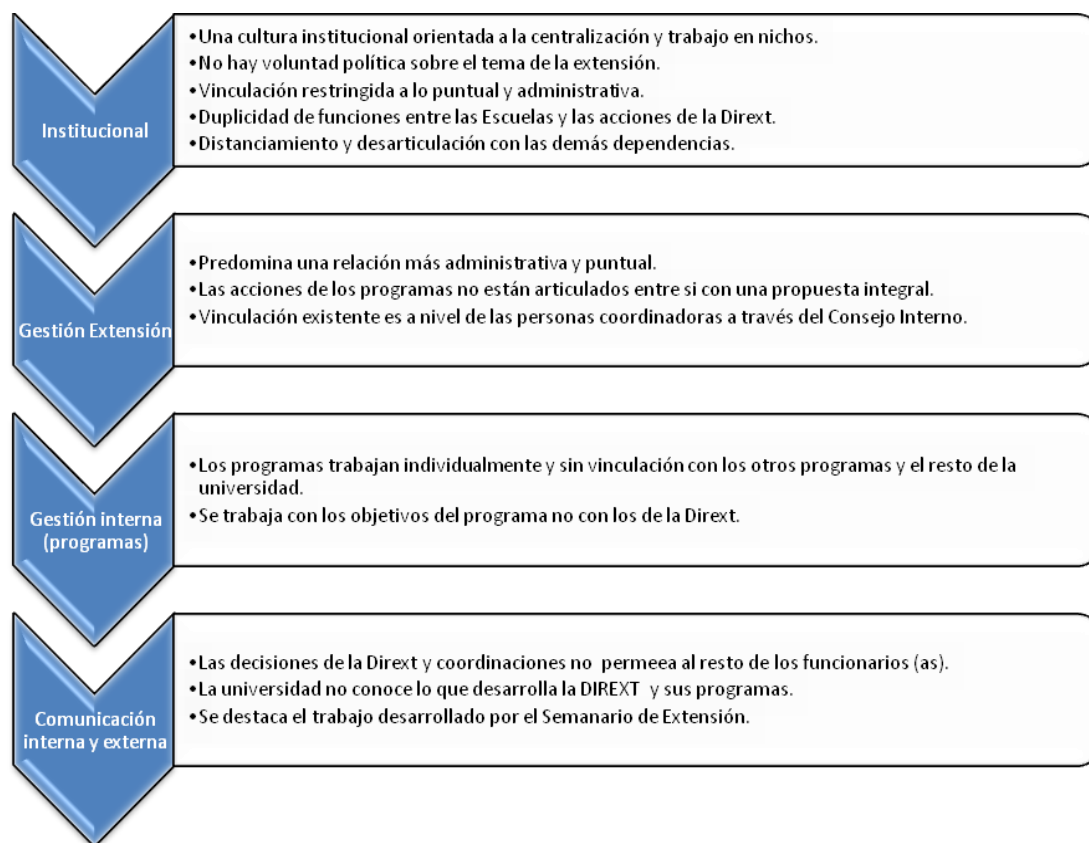
1. Unidades ejecutoras, centradas en la metodología de proyectos.
2. Instancias que controlen la parte financiera en particular el tema de financiamiento y venta de servicios.
3. Cooperación, relacionada con la asesoría en la adquisición de fondos.

Por su parte, grupos consultados concuerdan en la extensión como “*quehacer sustantivo de la universidad*” y con ello, su papel articulador en la investigación, docencia y la producción de materiales. Es por ello, que los mecanismos de articulación y comunicación cobran mayor importancia sobre todo en el desempeño de la gestión.

Aunque existen acciones articuladas en proyectos específicos, los sectores consultados concuerdan que una de las debilidades más significativas de la extensión es la ausencia de mecanismos y acciones de vinculación y coordinación. Con algunas excepciones.

Figura No 6

Limitaciones de vinculación, coordinación y comunicación a lo interno de la DIREXTU y el resto de la Universidad, 2011.



Fuente: Funcionarios-as- DIREXTU (2011). Talleres de consulta. Julio.

Siendo valoradas estas acciones como poco efectivas e inadecuadas *“Las acciones y estrategias de la dirección con sus programas no son adecuados porque es horizontal solo se vincula a nivel de dirección y coordinación”*, sugieren la centralización de las acciones tanto internas como externas por parte de la dirección y sus coordinaciones. Con ello, se evidencia una importante necesidad de fortalecer estos elementos pero que igualmente afectan la gestión y acción de la DIREXTU promoviendo acciones aisladas u orientadas nuevamente en las funciones específicas de sus programas.

Una posición similar se evidencia en las estrategias de comunicación, pues si bien se han realizado esfuerzos, es valorada como deficiente, poco fluida y escasa (Funcionarios-as-, 2011).

Destacando la valoración de los y las extensionistas regionales, quienes enfatizan particularmente que son un sector invisibilizado por la Dirección y su estructura (Funcionarios-as- DIREXTU,2011): *“Darnos quizá la oportunidad de realizar aportes sustanciales para el accionar en las regiones...recomendar eso sí, que aunque pertenecemos a la DIREXTU y estamos dentro de la estructura, concientizar a los administradores de centros que también somos parte del CeU”*. (Extensionistas, 2011)

Estos elementos involucran dos dimensiones, una centrada en las funciones y el papel de los y las extensionistas y la otra, en relación de estos con los centros universitarios y con la autoridad administrativa relacionada con los y las administradores (as). Igualmente declaran que no hay una vinculación ni comunicación efectiva con los programas y la propia Dirección y en la mayoría de los casos depende del centro universitario.

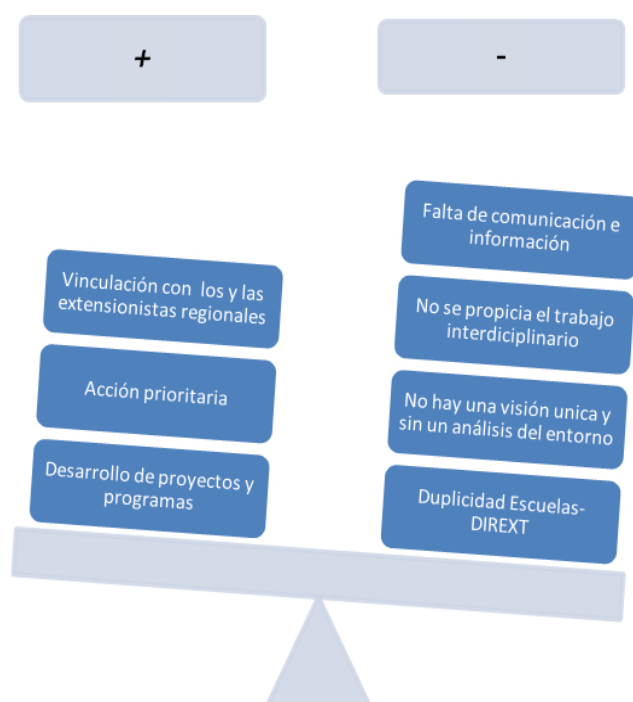
“Reitero la comunicación fluida es vital en este apartado...es una relación de oferta de las diversas opciones académicas y de acción social al servicio en los diferentes CeU”...“...mi quehacer nace de diagnosticar la realidad circundante...elevo las inquietudes encontradas hacia los diferentes programas de la DIREXTU. (Extensionistas, 2011).

La comunicación existente proviene directamente de la Dirección, por lo que no se valora la opinión de estos en los procesos de extensión ni se cuenta con una línea de información clara y permanente de la sede central.

Coincidente con los elementos manifestados por el personal de la Dirección, Centros universitarios, autoridades y escuelas manifiestan la necesidad de fortalecer este punto, considerando entre otros aspectos:

Figura No 7

Valoración sobre las fortalezas y debilidades de la coordinación y vinculación



Fuente: Entrevistas realizadas a Vic. Académica, Directores –as- de Escuela y Centros Universitarios. Junio 2011.

Para las Escuelas, existe una necesidad de contar con lineamientos relacionados con la extensión y sus proyectos, siendo para estos la DIREXTU la responsable. Esta misma preocupación gira en torno a los proyectos de regionalización.

Asimismo señalan la importancia de una vinculación permanente, que abarque no solo grado sino también posgrado. Aunque consideran que estas consecuencias son en parte a una cultura organizativa institucional de trabajo por nichos. Los directores (as) de escuela no hacen mención del Consejo Institucional de Extensión.

Para los Centros Universitarios que respondieron a la consulta, enfatizan en la ausencia de líneas de coordinación y cuando existen son “impuestas”, lo cual sugiere que “no logran responder a la realidad” (Universitarios C. , 2011), así como la referencia de que la vinculación

existente es únicamente a través de cursos o de la persona extensionista cuando hay en el centro.

A manera de síntesis es importantes destacar las siguientes consideraciones:

Dada la estructura organizativa y los planteamientos institucionales, las líneas de vinculación, coordinación o de comunicación no están definidas con claridad, empezando con ello, la vinculación de los diferentes actores institucionales, su papel, así como mecanismos internos, de la Dirección, en particular con esta su función coordinadora o vinculadora tanto a nivel de los programas como de los proyectos, que queda a responsabilidad del Consejo Institucional de Extensión.

Si bien, las líneas de vinculación y coordinación se definen a partir del Acuerdo 1321-1998 como una función de la DIREXTU, es en los Acuerdos siguientes, que la función se difumina y en alguna medida, se concentra en el Consejo Institucional de Extensión.

La falta de estrategias de vinculación e interacción con Centros Universitarios y Escuelas genera duplicidad de esfuerzos y funciones debido a la ejecución de acciones y esfuerzos aislados, aunado a una cultura institucional de trabajo por nichos.

Se visualizan como consecuencias importante del trabajo desvinculado por parte de la DIREXTU, Escuelas, Centros Universitarios:

- Dispersión de proyectos y actividades de extensión que se realizan en la UNED asociados a la falta de planificación y lineamientos institucionales en torno al tema.
- Poca claridad de los alcances de la extensión en la UNED ligado a la desvinculación y dispersión de acciones de extensión.
- Centralización de acciones y decisiones en la Dirección y Coordinadores-as de programas lo que no permite una comunicación fluida con los demás funcionarios-as. (carencia de canales de comunicación).
- Confusiones de las líneas de mando o jefaturas en el caso particular de los y las extensionistas en Centros Universitarios.

8.4. Recursos

Partiendo de la perspectiva de los actores institucionales consultados, se encuentran puntos de coincidencia en el tema de los recursos ya que estos se encuentran vinculados a problemas de:

- *Hacinamiento de espacio físico por el crecimiento de programas y su personal.*
- *Equipo tecnológico inadecuado según lo requerido para cada programa.*
- *La asignación de recursos se encuentra centralizada en decisiones tomadas por la Dirección hacia algunos programas.*
- *Limitación de apoyo por parte de la Dirección para dar solución a los problemas de equipamiento físico y tecnológico (funcionarios-as Dirextu2011).*

Los Centros Universitarios no se escapan a la realidad actual de limitación de recursos, ya que se señala la existencia de *espacios y recursos insuficientes* que entorpecen la gestión eficiente de atención a las necesidades de las poblaciones debido a las dificultades de espacio físico, recurso tecnológico y de acceso a las comunidades, aspecto que responde más a un limitante institucional.

Por otra parte, la asignación de recursos financieros para actividades y proyectos de extensión, se identifican en dos líneas:

- Presupuestos por generación de ingresos propios: captación de ingresos por medio de venta de servicios o alianzas estrategias con instituciones externas como el caso del Programa de Desarrollo Gerencial, Centro de idiomas y el Programa de Gestión Local, ámbito de Comunicación y tecnología, específicamente en el técnico en computación.
- Presupuesto DIREXTU: asignación realizada de forma anual y del cual los Programas disponen para la ejecución de acciones de extensión como el caso de los ámbitos de Atención a la Diversidad Educativa y de Comunicación y tecnología, Desarrollo Educativo y el Programa de Promoción Cultural.

Es importante destacar que este planteamiento es reforzado con el Segundo Congreso Universitario en el 2000, donde se marca la tendencia hacia el tema de venta de servicios, visto

como la necesidad de proveer y garantizar recursos financieros para la gestión y desarrollo de la extensión, esto visto desde los siguientes aspectos:

1. Destinar un porcentaje del incremento del FEES.
2. Acceder a la cooperación internacional, a través del Consejo Institucional de Extensión.
3. “Desarrollar iniciativas y proyectos para movilizar recursos privados y públicos locales o regionales”.

De igual manera, los acuerdos 1585-2002, 1702-2004 y Estatuto Orgánico, introducen lineamientos relativos al financiamiento, la venta de servicios y distribución de estos recursos, señalando la diferencia entre autofinanciado o subsidiado, estableciendo entre otros:

- Los proyectos relacionados con la capacitación a instituciones públicas o privadas serán autosuficientes y “...generar un 25% de utilidades”.
- Proyectos orientados a poblaciones específicas serán subsidiados institucionalmente, con previa aprobación del Consejo Institucional de Extensión.
- Los recursos presupuestarios institucionales, serán administrados por la Dirección de Extensión “...bajo los lineamientos del Consejo Institucional de Extensión”.

Este consejo igualmente promoverá el financiamiento de proyectos con recursos externos.

Por otra parte, son los presupuestos independientes o recursos propios de los programas autofinanciados, los que permiten acondicionar al resto de la Dirección de equipo tecnológico, lo que para la DIREXTU ha sido una situación favorable ya que por este medio ha logrado satisfacer las necesidades básicas de la dirección con relación a este tema: *Por la venta de servicios y por los programas hemos podido adquirir equipo.* (Peña, 2011).

A lo anterior se añade el hecho de que los programas no *cuentan con presupuestos independientes* (Sanchez, 2011) sino que la Dirección asigna un % a los mismos para el desarrollo de proyectos, lo que dificulta el análisis y control de las posibles variaciones en la distribución y su efecto en cada uno de ellos. De ahí, que los programas tengan auto sostenibilidad por medio de la venta de servicios de cursos y capacitaciones.

De esta forma, las dificultades o limitaciones de recursos en la DIREXTU y en la Institución, afecta según se señala, no solo *la calidad del servicio* brindado por funcionarios-as de la Dirección sino también, los tiempos de respuesta, los espacios para *el desarrollo de la docencia*

y la *investigación* como complemento importante a la extensión y fomenta la desmotivación del personal a la hora de realizar su trabajo por la falta de recursos generando finalmente, una disminución de la efectividad de los procesos de gestión de la Dirección.

A partir de lo anterior, interesa resaltar lo siguiente:

La venta de servicios generada por los programas representa en gran medida un rubro importante que ha permitido a la DIREXTU dotarse de los recursos necesarios para el logro de sus objetivos.

Predominio de la visión de venta de servicios vinculada a la confusión acerca del enfoque actual de la extensión, que si bien es cierto, esta es una modalidad de captación de ingresos validada de manera oficial, no es establecida de forma obligatoria para todos los Programas, sin embargo, la mayoría de programas realizan acciones bajo esta modalidad como medio de auto sostenibilidad de las actividades y proyectos que se llevan a cabo a excepción del Programa de Promoción Cultural por la naturaleza de sus actividades.

Los recursos económicos con los que cuentan los programas se canalizan a través de partidas presupuestarias asignadas por la Dirección como unidad presupuestaria principal lo que genera la búsqueda de fuentes de financiamiento externo.

Siendo un factor importante, no se visualizan procedimientos internos de control del recurso financiero que ingresa ya sea por venta de servicios, presupuesto institucional o por cooperación. No hay claridad de las funciones de la dirección y los programas en este punto.

Es el Consejo Institucional de Extensión el órgano que cuenta funciones administrativas relativas a la aprobación, evaluación y distribución de los recursos y no la Dirección de Extensión.

Las limitaciones de recursos, a nivel general, han ocasionado una disminución de la calidad de los servicios y productos ofrecidos por la DIREXTU y por ende la efectividad de la gestión tanto interna como externa, por aspectos relacionados con:

- Desmotivación por parte de los y las funcionarios-as de la DIREXTU debido a la falta de recursos para realizar sus funciones, lo que dificulta la efectividad en los tiempos de entregas de los trabajos asignados.
- Ausencia de espacios para el desarrollo de la docencia y la investigación, para enriquecer la extensión como parte del quehacer académico en la UNED.

Finalmente y según lo apreciado en los apartados anteriores se desprenden como aspectos relevantes una serie de dificultades que enfrenta la DIREXTU los cuales se encuentran vinculados principalmente a problemas sobre la gestión interna de la Dirección (comunicación, planificación, organización, implementación de procedimientos, manejo de personal y la poca claridad sobre visión de extensión y su conceptualización), añadido a esto, las dificultades externas asociadas a aspectos de orden institucional como es el caso de una cultura que fomenta la desvinculación entre dependencias, falta de lineamientos y políticas institucionales claras, difusa conceptualización de lo que entendemos por extensión universitaria cotejada con la práctica actual en la UNED y el papel que deberían desempeñar diferentes órganos llamados a dictar y ejecutar lineamientos y políticas en torno a la extensión universitaria para favorecer los procesos de toma de decisiones, es lo que ha limitado el logro de los objetivos de la Dirección de Extensión y su proyección y posicionamiento a nivel institucional.

8.5. *Impacto o logros*

Si bien, la literatura institucional, si es coherente en el tema de la población meta y sus alcances generales de la extensión universitaria, entendida esta como:

1. Sectores prioritarios con menos posibilidades de acceso a la educación, la cultura y la recreación.
2. A constituirse en un espacio formativo que busca el mejoramiento de la calidad de vida de sus participantes y el desarrollo de una sociedad más participativa, solidaria, civilista, sensible y con consciencia social.

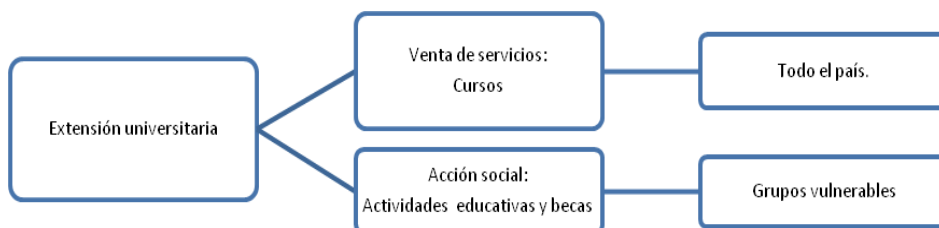
No hay claridad si los programas y los proyectos de extensión de la universidad, llevan a cabo acción social, sobre todo, cuando las referencias institucionales no indican este punto como prioritario.

Es en el II Congreso, en la moción 17, se plasma la importancia de la regionalización curricular, considerando las particularidades de las zonas de influencia de cada centro universitario a través de una ampliación de la oferta de programas, elemento que llega a permear los acuerdos del 2002 y 2004 en materia de extensión.

A nivel de logros, la Dirección de Extensión ha tenido muchos, particularmente en el posicionamiento de actividades de capacitación y formación. Igualmente las Escuelas han desarrollado diversos programas y proyectos de extensión, sin embargo, su participación y vinculación ha sido mínima según la percepción de personas consultadas (Directores –as-de Escuela y personal de la Dirección). Cabe señalar, que pese a que el desarrollo de estos programas y proyectos conlleva a una acción de interacción y vinculación como se plasma en los enunciados de la misión y visión de la DIREXTU.

Como se aprecia en los apartados anteriores, existe un consenso, estrechamente relacionado con la misión de la universidad en cuanto a los grupos meta de la extensión universitaria y en este sentido, prevalecen dos orientaciones:

Figura No 8
Grupos meta de la extensión universitaria, 2011.



Fuente: Elaboración propia según Sistematización de entrevistas y talleres con Directores (as), Centros Universitarios, personal de la DIREXTU encargados (as) de programa de la DIREXTU

Es así que cada uno de estos elementos bajo un enfoque educativo, está orientado a una oferta académica pertinente y la expectativa de alcanzar un mejoramiento en la calidad de vida de sus grupos.

A continuación se muestran algunos datos importantes sobre actividades e instancias en la UNED que llevan a cabo acciones de extensión:

Dirección de Extensión

Compuesta por 6 programas desarrollan los siguientes proyectos y actividades, para el 2010:

1. Centro de Idiomas, de cobertura nacional, cuenta con 4 programas: mandarín, italiano, francés e inglés.
2. Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local, orientándose en actividades de capacitación y formación a sectores locales, en particular líderes comunales de todo el país.
3. Programa de Desarrollo Gerencial, cuenta con 5 programas de capacitación.
4. Programa de Desarrollo Educativo, capacitaciones y actualización de proyectos de acción social a las comunidades de riesgo social, se integra a este programa (a partir de julio del presente año) el de Diversidad Educativa, quien ha ofreció un total de 9 cursos con cobertura a 17 CeU.
5. Programa de Comunicación y Tecnología, quien coordina los proyectos de Centros Comunitarios Inteligentes (CECIs).
6. Programa de Promoción, Cultura y Recreación, que incluye el desarrollo de diversos grupos artísticos y el Grupo Ensamble de Percusión.

Las actividades de extensión se enfocan particularmente en actividades de capacitación y cursos aunque igualmente desarrollan proyectos con FONDO CONARE, a saber:

- El 62% de proyectos de extensión llevada a cabo por la Dirección de Extensión, así como el 57% de cursos y talleres de distinta temática.

Centros Universitarios

Los centros visualizados como agentes promotores del desarrollo social de sus comunidades o áreas de influencia (Plan de Desarrollo Institucional 2012-2015), evidencian los siguientes aspectos:

Los centros con mayor desarrollo de actividades de extensión son Cañas, Alajuela, Palmares, San José, Siquirres, Puntarenas y Guápiles. Los tres primeros centros cuentan con una persona extensionista destinada a los mismos.

- Un 31% de las actividades son realizados por las personas extensionistas ubicadas en los CeU (9 en total).
- Las acciones de extensión en los centros ocupa un bajo porcentaje de acción social.

Asuntos estudiantiles

De acuerdo con el grado de participación en los CeU, se registra que el 50% de las actividades culturales y deportivas son organizadas por la Dirección de Asuntos Estudiantiles (DAES) (CIEI-CPPI, 2011), siendo estas destinadas precisamente al tema recreativo y cultural.

Escuelas

En consulta a las Escuelas, quienes en tres de estas se ha asignado una persona responsable del seguimiento de los proyectos, se identifican los siguientes aspectos (véase anexo 3 para el detalle de los mismos):

Cuadro 1

Actividades de extensión por Escuela, 2011¹

<i>Escuelas</i>	<i>Proyectos</i>	<i>Programas</i>	<i>Cursos, talleres y capacitación</i>	<i>Otros</i>	<i>Total</i>
ECEN	8	3	--	1	12
ECA	--	--	5	--	5
ECE	9	--	9	--	18
ECSH	7*	--	3	--	10

Fuente: Elaboración propia, 2011.

La diversidad de proyectos, vincula diferentes acciones, así como el desarrollo de las Escuelas en estos procesos, de estos se plantean algunas características a destacar:

¹ **Nota:** Se considera como un solo proyecto, el proyecto inter-cátedras en el cual se indica que se encuentran 15 cátedras en diferentes proyectos.

- Es la Escuela de Ciencias de Administración quien ha desarrollado todas sus actividades con vinculación de la Dirección de Extensión y sus programas. En el resto de proyectos por escuelas la vinculación es mínima.
- A diferencia de la Escuela de Ciencias Exactas y Naturales quien inicia sus actividades de extensión a partir del 2008, el resto de las escuelas han generado sus experiencias desde el 2010.
- Algunos de los proyectos son de coordinación de la UNED en el marco de las actividades de CONARE, otros de desarrollo permanente, de enfoques culturales y orientados a cursos o talleres.

Programa de Regionalización universitaria CONARE

Por su vinculación con las acciones de extensión se incluyen las acciones del programa el cual tiene como objetivos “...dejar capacidades y competencias en las personas de las regiones del país con menor índice de desarrollo, desarrollar las sedes universitarias en las regiones y potenciar el desarrollo local por medio de la articulación de las 4 universidades públicas en cada región y la institucionalidad pública y privada de las mismas...” (Morgan, 2011). Centrado en 5 regiones con índices bajos de desarrollo.

Tal y como plantea el M.B.A Morgan, estos proyectos “No pueden ser valorados exclusivamente como proyectos de extensión, por cuanto los recursos están destinados a crear capacidades y competencias regionales, es decir, a dejar contenidos o soluciones de desarrollo en cada organización, comunidad o grupos de personas, con las que se decide invertir los recursos...”, pero si implica la existencia de una articulación clara entre la docencia, investigación, acción social y la propia extensión, buscando opciones a grupos y comunidades previamente determinadas en cada región; en este sentido, si deja claro que estas acciones no están definidas:

“...para extender las acciones de las funciones sustantivas de la universidad que tiene sus propios objetivos institucionales, está diseñado para potenciar soluciones de desarrollo en las regiones, para las propias regiones y, decidido por las universidades en las mismas regiones, esto solo es posible desconcentrando la toma de decisiones del uso de los recursos en las propias regiones”. (Morgan, 2011).

La vinculación con la Dirección ha sido permanente desde los inicios del programa, lo cual evidencia la integración de acciones orientadas a mejorar la calidad de vida de la población.

Cuadro 3

Distribución por sexo de la población participante en las acciones de extensión de la UNED, 2009-2010

Año	Extensión universitaria				
	Cursos Libres			Actividades de extensión	
	Hombres	Mujeres	Sin clasificar	Hombres	Mujeres
2009	1789	4012	34	62	89
2010	2188	4412	--	114	63

Fuente: Elaboración propia, datos suministrados por la Unidad de Información y Análisis Estadístico,, CIEI.

Cuadro 4 Distribución por edad de la población participante en las acciones de extensión de la UNED, 2009-2010

Edad	Cursos libres		Actividades de extensión	
	2009	2010	2009	2010
Menos de 20 años	7,6	7,3	1,8	10,3
De 20 a menos de 30 años	44,5	43,9	27,6	30,3
De 30 a menos de 40 años	22,8	24,4	22,1	25,5
De 40 a menos de 50 años	13,1	12,7	23,9	17,6
De 50 a mas años	7,1	7,5	22,7	7,9
Sin Clasificar	4,9	4,2	1,8	8,5
Total	100	100	100	100

Fuente: Elaboración propia, datos suministrados por la Unidad de Información y Análisis Estadístico, CIEI.

De acuerdo con los cuadros 3 y 4, considerando además, la misión de la extensión universitaria, se atiende una población con las siguientes características:

- Predominantemente femenina, propio de las características estudiantiles de la población universitaria de la UNED en general.
- Se encuentran entre el rango de edad de 20 a menos de 40 años tanto para cursos libres como actividades de extensión, por lo que supone una población joven. Debe destacarse, un 22,7% en el 2009 en actividades de extensión que abarcaron de 50 a más años.

- En cuanto a los cursos libres, estos se concentran en las provincias de San José, Heredia y Alajuela. Seguidos estos de Puntarenas. A nivel de cantones se concentra en aquellos de mayor población y con mayor acceso a diferentes servicios.
- En lo que respecta a las actividades de extensión, se concentra en las provincias de San José, Puntarenas y Limón, contrario al punto anterior sus actividades se ubican en cantones vulnerables.

Los sectores entrevistados coinciden en que si bien, la extensión de la UNED ha generado importantes logros, debe existir un mayor impacto, considerando con ello una redefinición de su quehacer, así como fortaleciendo las líneas de vinculación particularmente del Consejo Institucional, con el resto de la universidad. Ello sugiere, como expectativas visualizar una extensión universitaria de impacto regional, respondiendo de forma efectiva a las necesidades sociales. Ello se hace más evidente al visualizar el perfil actual de la población según matrícula.

“En este momento se está quedando a deber...debería brindarse un acompañamiento con las escuelas y la investigación” (Escuela, 2011)

“De un 100% se ha hecho únicamente en extensión un 10%” (Calderon, 2011)

“Lo que se generan son logros medibles al disponer de beneficiarios alguna competencia, como por ejemplo una segunda lengua, el impacto es leve ya que no modifica ningún indicador regional” (Universitarios C. , Entrevista sobre la DIREXTU 2011).

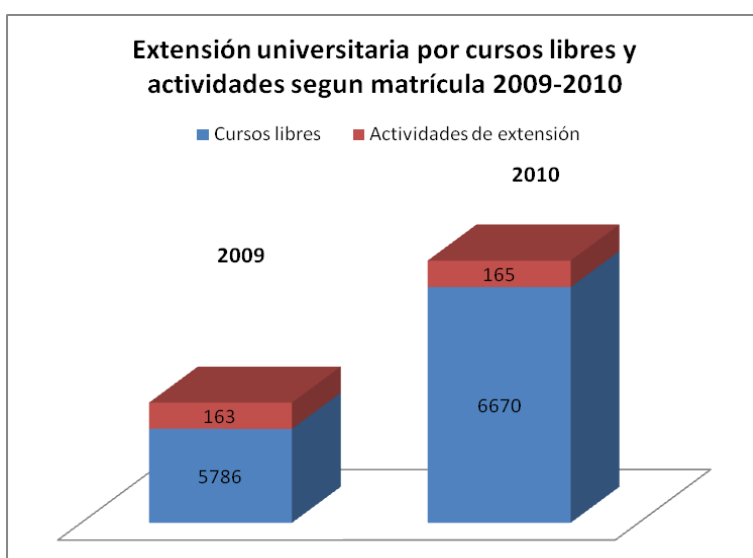
Por supuesto, que esto no niega las particularidades de cada uno de los programas y su impacto, pero a nivel de Dirección estas acciones no se visualizan como integrales sino más bien, aisladas, lo que para quienes se consultaron, puede que no esté respondiendo pertinentemente.

Si bien las estadísticas plantean el impacto a nivel de población de la Extensión, en sus diferentes programas, se ha sufrido en los últimos años un decrecimiento de la participación que en parte ha estado relacionado con el tema de los cursos y un rumbo centrado en proyectos particulares, al ver los porcentajes del impacto de los proyectos en la matrícula del 2011, se aprecia que los cursos de inglés son quienes tienen un peso del 57% del total de la matrícula, seguido del ámbito de Comunicación y Tecnología.

De acuerdo con las estadísticas de matrícula para el 2009 y 2010, son los cursos libres quienes predominan en el quehacer de la extensión, teniendo inclusive un aumento significativo sobre

las actividades de extensión (véase gráfico 1). Siendo los primeros, venta de servicios específicamente y bajo el supuesto de que el fuerte está concentrado en el Centro de Idiomas, pese a que, es el programa de Inglés CONARE quien muestra una matrícula estable del 2010 al 2011, el resto de los cursos han disminuido su matrícula (anexo 4).

Gráfico 1



Fuente: Datos suministrados por la Unidad de información y datos estadísticos del CIEI, 2010.

Aunque, están presentes múltiples factores que expliquen el panorama actual de la dirección en cuanto a sus alcances, es evidente que la ausencia de estrategias de planificación y vinculación en los programas, promueve una dispersión de las acciones de extensión que podrían ser más efectivas con una planificación y acciones integradas de los programas por región.

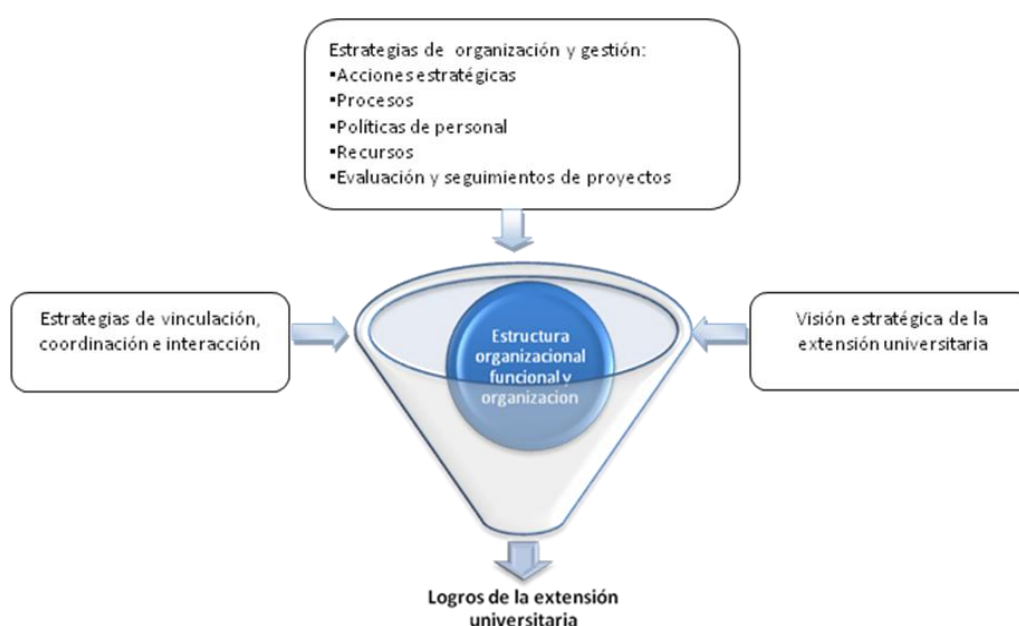
Otro punto importante es que dicha dispersión afecta al perfil sugerido institucionalmente en cuanto a la población beneficiaria, visualizándose como ha sido la tendencia institucional, a una concentración de acciones en la GAM.

9. Conclusiones

Los elementos y condiciones de la estructura funcional y organizacional actual de la DIREXTU (figura 5) y una cultura institucional caracterizada por una gestión y estructura organizativa de prácticas centralizadas en actividades específicas por dependencias que limita acciones coordinadas y articuladas, han condicionado en gran medida, su efectividad para el logro de los objetivos institucionales en materia de extensión.

Figura 5

Elementos de la estructura organizativa y funcional de la DIREXTU como condicionantes de su efectividad en el logro de objetivos institucionales.



En este sentido y tomando en consideración los elementos anteriores se visualizan las siguientes conclusiones:

- Los lineamientos institucionales relativos a los objetivos, funciones y organización de la extensión universitaria muestran inconsistencias en cuanto a los mismos, sobre todo y en particular con las funciones de la DIREXTU, el Consejo Institucional y el Consejo Interno, en particular los últimos acuerdos del 2002 y 2004.
- Estos últimos, como órganos asesores en materia de extensión para las autoridades universitarias, particularmente el Consejo Institucional, se le asigna las funciones de la DIREXTU según acuerdo de 1998, existiendo poca claridad en la articulación de estos, centrando el accionar de la DIREXTU a un plano administrativo.

- Ambos consejos, dentro de la estructura organizacional y funcional de la Dirección, no se reflejan como componentes de la misma, pese a su carácter político y decisorio en el tema de la Extensión Universitaria. Lo que no visualiza la relación o articulación de sus funciones con las de la DIREXTU.
- A nivel institucional no existe claridad acerca del enfoque y conceptualización, por lo general la extensión es centrada en el desarrollo de actividad educativas a través de una oferta de cursos, en coherencia con el Estatuto Orgánico, lo que ha generado que la visión institucional sobre la extensión universitaria se oriente a la venta de servicios y, para los y las extensionistas, exista una ausencia de actividades de acción social.
- Dentro del tema estructural, inclusive se incorporan como programas, los ámbitos Comunicación y Tecnología y Atención a la Diversidad Educativa, aprobados no por el Consejo Universitario sino por el Consejo de Rectoría.
- La estructura organizativa no define claramente el papel de los extensionistas regionales, dentro de la organización de la extensión en los centros universitarios, respondiendo a una función administrativa propia del centro.

A nivel de la organización interna y gestión de la DIREXTU y considerando su estructura funcional y organizacional actual, se evidencia:

- Ausencia de planificación articulada con la DIREXTU, lo que ha facilitado la centralización de la información y toma de decisiones sobre las actividades en cada programa.
- Ausencia de líneas estratégicas de extensión que marquen la ruta a nivel institucional para desarrollar proyectos o actividades de extensión y de mejoramiento de los procesos internos de la DIREXTU, así como de identificación de necesidades sociales.
- Desvinculación con las Escuelas, Centros Universitarios y demás dependencias de la UNED, promoviendo la dispersión de actividades y un desconocimiento de la extensión que se lleva a cabo en la UNED.
- Desvinculación entre los programas de la DIREXTU, por lo que cada programa lleva a cabo sus procesos de forma aislada e independiente, según su experiencia y sus necesidades.
- La desvinculación con el resto de las instancias ha generado una duplicidad y dispersión de acciones, así como poca claridad de los objetivos institucionales en materia de extensión.
- En el tema de políticas y estrategias de personal, no existe una definición clara de los perfiles de personal incluyendo al del o la extensionista regional, lo que ha generado en este último, dificultades en la definición de su jefatura inmediata (Jefatura DIREXTU-Administrador-a de Centro).

- En esta misma línea, se presenta una ausencia de estrategias de permanencia de personal, lo que aunado a la rotación de personal, genera incertidumbre y desmotivación en el personal y por otra parte, se presentan dificultades en la identificación de necesidades de capacitación y desarrollo del personal ligado a la falta de estrategias de comunicación y vinculación con programas, Centros Universitarios y la Dirección.
- Se presentan limitaciones de espacio físico y recursos tecnológicos, sin embargo, existe un aporte de los programas auto financiados en la adquisición del mismo. Es importante destacar que los personas más afectadas son los extensionistas regionales, pues se alude a una centralización del equipo en la sede central.
- No se cuenta con mecanismos formales para una distribución equitativa del equipo.
- La DIREXTU cuenta con tres fuentes de financiamiento: venta de servicios, fondos CONARE e institucionales, sin embargo no se evidencia la existencia de controles en el manejo de estos recursos.
- Cada programa según su coordinación lleva acciones aisladas de evaluación y seguimiento de sus actividades, particularmente las relacionadas con cursos, una excepción ha sido el Programa de Gestión Local quien ha venido sistematizando y evaluando sus experiencias.
- Estas acciones no son, por lo general, elevadas a la Dirección ni socializadas con el resto de los funcionarios –as-. Marcando además, la ausencia de un evaluación integral de la DIREXTU, como herramienta de mejoramiento y toma de decisiones.
- Una de las limitaciones más señaladas y que al mismo tiempo, es transversal a toda la gestión y visión estratégica de la Dirección, es el tema de la vinculación, coordinación y comunicación a lo interno como a lo externo de la Dirección; siendo valorada como deficiente y generando una centralización de la información por parte de la Dirección y coordinaciones.
- Los elementos anteriores, sugieren para las Escuelas como para los Centros Universitarios, una función de asesoramiento y acompañamiento de la DIREXTU, en los proyectos que desarrollan, modificándose las funciones asignadas al Consejo Institucional.
- Es importante que se retome la experiencia en gestión y organización interna de algunos programas, como insumos para el fortalecimiento de la Dirección, en particular:
 1. Diseño y ejecución de proyectos.
 2. Metodologías de evaluación y seguimiento.
 3. Captación de fondos externos y venta de servicios.

4. Desarrollo de procesos de reclutamiento y selección, permanencia y capacitación.

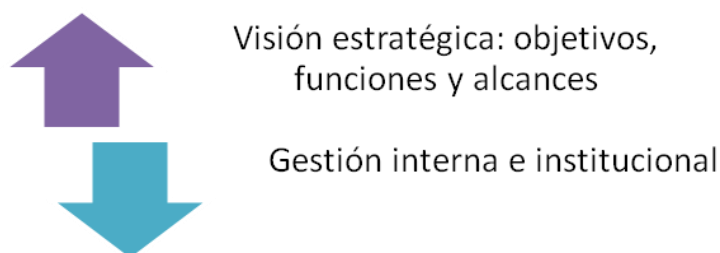
Ante la interrogante ¿Teniendo en cuenta la estructura funcional y la gestión interna de la Dirección de extensión, es posible lograr los objetivos y metas de la extensión universitaria de la UNED?, y una vez valorados los argumentos presentados tanto en referencias oficiales como de actores institucionales puede afirmarse que:

1. La poca claridad en su estructura funcional y organizacional, entendida como la visión estratégica, alcances, funciones, estructura organizativa, ha promovido actividades dispersas de extensión a nivel institucional.
2. A lo que a lo interno de la gestión de la DIREXTU, estos elementos se refuerzan con mayor precisión en aspectos de planificación, recursos, comunicación y evaluación, al predominar una visión de trabajo por programas, desarticulada del resto. Ello involucra igualmente, a las figuras tanto del Consejo institucional como el interno, dentro de la dinámica de trabajo de la DIREXTU, así como del resto de las dependencias.

Es por esto que, se evidencian dificultades en la efectividad de la estructura organizativa y la gestión de la DIREXTU, como medios para el logro de objetivos de la Dirección y la UNED.

10. Recomendaciones

Desde una visión integral de la estructura organizativa de la Extensión Universitaria, se sugiere la implementación de un plan de mejora continua centrado en dos niveles interrelacionados:



Estos procesos requieren de la participación activa y por tanto, la apertura de espacios de diálogo y concertación en relación a la extensión universitaria, entre los y las funcionarios (as) de la DIREXTU y con las instancias vinculadas a la temática (Escuelas, Centros Universitarios, CRI y Vicerrectoría de Investigación).

1. **Planificación-visión estratégica: relacionada a la visión, función y alcances de la extensión universitaria.**

Acciones	Consideraciones	Responsables
Definición del papel de la Extensión universitaria en la UNED: -Extensión universitaria en el modelo educativo UNED. -Funciones de la extensión -Actores vinculados a las acciones	Pese a que por acuerdos estas acciones corresponden más al Consejo Institucional, es imperativo que el proceso surja de la discusión interna y consensuada de quienes componen la DIREXTU. Promoviendo espacios de discusión estratégica que incluya igualmente, la participación de otros actores institucionales. Proporcionando insumos que aporten a la definición de una política institucional concreta en el tema de la extensión que aborde: <ul style="list-style-type: none"> • Dimensión institucional • Dimensión recursos (venta de servicios) Los referentes institucionales como las experiencias de cada uno de los programas de la DIREXTU deben ser considerados: -Sistematización de las experiencias de la extensión-UNED - Mociones Congresos universitarios, políticas	Vic. Académica DIREXTU
Definición de los alcances, impactos de la extensión: -Alcances educativos centrados en la venta de servicios o acción social -Población meta e institucional.	Los referentes institucionales como las experiencias de cada uno de los programas de la DIREXTU deben ser considerados: -Sistematización de las experiencias de la extensión-UNED - Mociones Congresos universitarios, políticas	

Acciones	Consideraciones	Responsables
	institucionales.	
Política institucional en torno a la extensión universitaria	<p>Aunque igualmente corresponde una función del Consejo Institucional de Extensión, se sugiere una propuesta que surja de la DIREXT. Dicha política debe considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Objetivos, alcances. -Líneas de coordinación y vinculación institucional. -Funciones organizativas. 	Consejo Universitario

Estos elementos son el cimiento para modificaciones en la estructura organizativa de la Dirección, definiendo con ello:

Acciones	Consideraciones	Responsables
Definición de las funciones de la DIREXTU	A nivel de acuerdos, la dirección cobra importancia operativa y administrativa en los programas y proyectos, no así decisoria en el tema de la extensión.	Vic. Académica DIREXTU
Funciones y rol de los Consejos: Institucional e interno	Ello ha generado que las funciones de orden decisorio recaigan en instancias donde no existe claridad del papel de la DIREXTU. Ello sugiere valorar la DIREXTU como un órgano:	
Funciones de las personas extensionistas a nivel regional	<ul style="list-style-type: none"> - Asesor y de acompañamiento a las instancias universitarias y autoridades en el tema de la extensión. -Directivo en el tema de las políticas extensionistas. -Coordinador y vinculador de las acciones de extensión universitaria de la UNED. -De seguimiento y evaluación a las acciones. <p>Ello sugiere un replanteamiento de los consejos establecidos a nivel de acuerdos:</p> <p>Consejo Institucional: órgano integrador de las necesidades de extensión universitaria.</p> <p>Consejo Interno: asesor del Consejo Institucional, pero igualmente operativo de la DIREXTU.</p>	
Desarrollo de una Estructura organizativa estratégica por programas.	<p>Esto conlleva:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Líneas de vinculación de las figuras de los consejos y los y las extensionistas. - Instancias de apoyo operativo a los programas: <p>1. Desarrollo de Políticas de personal.</p>	<p>Consejo Universitario</p> <p>Consejo de Rectoría</p> <p>Vic.. Académica</p> <p>Vic.. de Planificación</p> <p>DIREXTU</p>

Acciones	Consideraciones	Responsables
	<p>2. Divulgación y comunicación.</p> <p>3. Diseño, evaluación y seguimiento de proyectos institucionales</p> <p>4. Control financiero: relativo a proyectos y programas auto- financiados</p> <p>Como instancias de soporte a todo la DIREXTU y sus programas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los programas constituidos por acuerdo CU y en función de los aspectos anteriores. - Definición por estructura de los programas/ámbitos formalizados en distintos informes. Así como respaldados por estudios que justifiquen su pertinencia. - Valoración de ámbitos de corte educativo, dentro de una misma temática o bien, como ejes transversales. - Los rangos existentes en cuanto a Centros e Institutos dentro de la estructura. 	

Ello sugiere, finalmente que los procesos de revisión y modificación de los aspectos citados puedan ir orientados a un enfoque de calidad, visualizando con ello un marco estratégico centrado en los usuarios institucionales como externos a la universidad.

Debe aclararse que la actualización o modificaciones de la estructura funcional y organizativa, si bien debe responder a los aspectos señalados, es una competencia del Centro de Planificación y Programación Institucional, CPPI.

2. *Gestión interna e institucional: relacionada a las estrategias y procedimientos.*

En el marco de las acciones sugeridas, se recomienda un ordenamiento en la gestión interna, que permitan procesos transparentes y efectivos en el logro de los objetivos de la extensión universitaria. Ellos sugieren la apertura de espacios de comunicación permanente con el personal y un proceso de construcción colectiva entre los programas.

Por otra parte, aunque las acciones de formación y capacitación que desarrollan los programas siguen constituyendo el fuerte de la extensión universitaria, las tendencias nacionales como internacionales introducen el tema de proyectos de extensión, ampliando el alcance de la extensión en la institución.

Acciones	Consideraciones	Responsables
Definición de un marco de planificación de la extensión: <ul style="list-style-type: none"> - Investigación y programación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de investigaciones y diagnósticos permanentes de necesidades sociales e institucionales. - Planificación regional, centrada en vinculación de las acciones de los diferentes programas. - Integración de las acciones de extensión realizadas en la universidad por las diferentes dependencias. 	DIREXTU
<ul style="list-style-type: none"> - Procesos críticos y de soporte 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de sus poblaciones usuarias - Formalización de los procedimientos en todos los programas. 	DIREXTU y sus programas. CPPI CIEI
<ul style="list-style-type: none"> - Recursos 	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de recursos presupuestarios institucionales y propios - Definición de mecanismos de control financiero a nivel de los programas. - Planes de inversión y mantenimiento del equipamiento tecnológico. - Planes de fortalecimiento del talento humano de la DIREXT: inducciones internas, formación y pasantías externas. - Revisión de códigos y plazas en la DIREXTU 	CONRE Vic. Planificación DIREXTU
<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de Evaluación y seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema cuyo objeto se centre en el desempeño global de las acciones de la dirección y sus programas con miras al mejoramiento. - Definición de indicadores de logro y desempeño. 	DIREXTU CIEI

La vinculación, coordinación y comunicación constituyen ejes transversales a la gestión interna, por lo que sugiere el desarrollo permanente de estrategias y herramientas que promuevan espacios internos en la DIREXTU y externos a la misma.

11. *Referencias bibliográficas*

Consejo Nacional de Rectores (CONARE). (2010). Plan Nacional de Educación Superior 2011-2015 (Propuesta inicial). San José, Costa Rica: CONARE.

Sánchez, E. (2011). *Datos Estadísticos- DIREXTU*, Unidad de Información y Análisis Estadístico, Centro de Investigación y Evaluación Institucional. San José, Costa Rica.

Sánchez, J. (2011). *Datos Estadísticos*, Dirección de Extensión Universitaria. San José, Costa Rica.

Morgan, C. (2011). *Entrevista sobre Regionalización Universitaria*. San José, Costa Rica.

Rama, C. (2009). La extensión universitaria y la educación a distancia: dos mundos en interacción. Republica Dominicana.

Rodriguez, R. (2010). *El significado de la extensión universitaria, su presente*.

Robbins, Stephen P. y Coulter, M. (2005), *Administración*, Octava Edición, México, Editorial Pearson Education.

Universidad Estatal a Distancia (UNED). (1998). Consejo Universitario, *Sesión Acuerdo 1321-1998 celebrada el 03 de abril del 1998*. San José, Costa Rica

_____. (1990). Consejo Universitario, *Sesión Acuerdo 861-90 celebrada el 14 de marzo del 1990*. San José, Costa Rica

_____. (2001). *Reglamento del Sub sistema de Administración Académica*, San José, Costa Rica.

_____. (2002). Consejo Universitario, *Sesión Acuerdo 1585-2002 celebrada el 18 de julio del 2002*. San José, Costa Rica

_____. (2004a). Consejo Universitario, *Sesión Acuerdo 1702-2004 celebrada el 23 de abril del 2004*. San José, Costa Rica

_____. (2004b). *Modelo Pedagógico*. San José, Costa Rica.

- _____. (2005a). *Creación y Organización de la UNED*, San José, Costa Rica.
- _____. (2005b). *Reglamento de la Gestión Académica*, San José, Costa Rica.
- _____. (2007). *Informe Anual de Labores, 2010*. Dirección de Extensión Universitaria. San José, Costa Rica: UNED.
- _____. (2008a). *Plan Académico 2008-2011*, San José, Costa Rica
- _____. (2008b). *Informe Anual de Labores, 2008*. Dirección de Extensión Universitaria, San José, Costa Rica: UNED
- _____. (2009a). *Directrices de la UNED (2009)*. San José, Costa Rica.
- _____. (2009b). *Informe Anual de Labores, 2010*. Dirección de Extensión Universitaria. San José, Costa Rica: UNED
- _____. (2009c). Consejo Rectoría, *Sesión Acuerdo 2009.095 celebrada el 14 febrero del 2009*. San José, Costa Rica
- _____. (2010a). *Informe Anual de Labores, 2010*. Dirección de Extensión Universitaria. San José, Costa Rica: UNED
- _____. (2010a). *Informe Anual de Labores, 2010*. Vicerrectoría Académica. San José, Costa Rica: UNED
- _____. (2010c). *Segundo Informe Desarrollo del Plan Estratégico de la Extensión Universitaria en la UNED,, 2010*. Centro de Planificación y Programación Institucional. San José, Costa Rica: UNED.
- _____. (2011a). *Proyecto Indicadores de Centros Universitarios, CIEI-CPP, periodo 2010*, San José, Costa Rica: UNED
- _____. (2011b). *Plan de Desarrollo Institucional, Vicerrectoria de Planificación*, San José, Costa Rica: UNED
- _____. (2011 abril). Información de Programas de Extensión. Extraído el 05 de abril del 2011 de <http://www.uned.ac.cr/extension/default.shtml>.

_____. (2011 junio). Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), Perspectiva internacional. Extraído el 30 de junio del 2011 de <http://www.unad.edu.co/home/>. Colombia.

_____. (2011 junio). Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), Perspectiva internacional. Extraído el 30 de junio del 2011 de <http://www.uned.es>, España.

_____. (2011 junio). Open University (OU), Perspectiva internacional. Extraído el 30 de junio del 2011 de <http://www.open.ac.uk/>

_____. (2011 junio). Perspectiva internacional. Extraído el 30 de junio del 2011 <http://www.uned.ac.cr/extension/default.shtml>

_____. (2011 julio). <http://www.uned.ac.cr/extension/>. Recuperado el 5 de Agosto de 2011.

<http://www.gestionyadministracion.com/empresas/definicion-de-gestion.html>. Definición de Gestión, Extraído el 13 de octubre del 2011.

Tunnermann, C. (2011). <http://es.scribd.com/doc/4812052/El-nuevo-concepto-de-extension-academica>. Recuperado el 5 de Agosto de 2011

Universidad Nacional (UNA). (2011 Junio). (<http://www.una.ac.cr>) Recuperado el 5 de Agosto de 2011.

Universitaria, R. d. (2008). *II documento de trabajo sobre políticas de extensión*. Bogotá: Asociación Colombiana de Universidades.

Villareal, C. y. (2011). *La UNED y su entorno: Tendencias Internacionales, Nacionales y de Contexto Institucional*. San José, Costa Rica.

12. Anexos

Anexo No 1

Guías de preguntas orientadoras: entrevistas y talleres por parte de actores institucionales

Guía de preguntas orientadoras: Taller DIREXTU dirigida a funcionarios (as)

DIRIGIDA: Personal de la DIREXT.

OBJETIVO: Conocer la percepción de los funcionarios (as) de la Dirección de Extensión en relación con:

1. Contexto institucional y su influencia en el logro de los objetivos planteados por la DIREXTU.
2. Estrategias institucionales para el logro de los objetivos de la DIREXTU en correlación con la visión institucional
3. La estructura funcional y la gestión en correspondencia tanto con los objetivos por programa como los planteados por la DIREXTU y la UNED.

MODALIDAD: Taller

AGENDA:

Tiempos	Actividad	Responsable
9:00-9:15	Inscripción al taller Metodología de trabajo	Rocío Arce
9:15- 10:15	Trabajo grupal	Gabriela Guevara, Rocío Arce
10:15-10:30	Refrigerio	
10:30-11:30	Trabajo grupal	Gabriela Guevara, Rocío Arce
10:30-12:00	Plenaria (fortalezas y debilidades)	Gabriela Guevara, Rocio Arce

Guía de preguntas

Sobre la extensión universitaria

1. Desde su vivencia en el programa, ¿Qué se comprende por extensión universitaria en el modelo a distancia? ¿Qué elementos y características lo componen?

2. De esta valoración sobre la extensión universitaria, la que se realiza en la UNED cumple con estas expectativas, qué contiene en sus similitudes, qué elementos deben completarse? Cuales han sido esas acciones, qué elementos la hacen tan particular?
3. De qué manera el programa en el que participa, ha contribuido a la misión y visión de extensión de la DIREXTU?

Recursos

4. Cuáles han sido las condiciones relativas al recurso (físico y tecnológico) que ha ofrecido la DIREXTU y cómo incide en el logro de los objetivos del Programa y de la Dirección?
5. Se cuenta con una adecuada disposición del personal para lograr los objetivos del programa?

Vinculación

6. Cómo valorarían las acciones de vinculación, interacción y coordinación que se realiza entre:
 - La DIREXTU con las demás dependencias de la Universidad
 - La DIREXTU con sus Programas
 - Su programa con las demás programas de la dirección.
 - Su programa con las demás dependencias de la universidad
7. Son estas acciones y estrategias adecuadas para el funcionamiento de la DIREXTU y el cumplimiento de sus objetivos?
8. Cómo valoraría las estrategias y acciones relativas a la comunicación entre los Programas y la DIREXTU?

Organización

9. Cómo valorarían la organización y las estrategias relativas al personal de la DIREXTU en torno a:
 - Selección y reclutamiento (perfil)
 - Estrategias de permanencia (estabilidad del personal)
 - Desarrollo del personal en formación y capacitación
10. En cuanto a la estructura organizativa de la DIREXTU:
 - Dé manera incide en el logro de objetivos y metas del programa y la DIREXTU?
 - Qué elementos consideran fortalecería la estructura organizativa de la DIREXTU?
11. ¿Existe una definición clara y formalizada de las formas de trabajo entre los Programas y la Dirección desde la constitución de la DIREXTU?
12. ¿Cómo se refleja en los planes operativos y sus requerimientos, la misión de la DIREXTU?
13. ¿De qué manera contribuye esta planificación en el logro de objetivos institucionales en materia de extensión universitaria?
14. ¿Cómo se planifica, desarrolla y ejecutan los proyectos de extensión en el centro y la DIREXTU desde el trabajo realizado en los Programas? (Planificación, apertura y cierre de programas, recursos, tipo de participación o liderazgo, procesos)

Impacto

20. ¿Cuáles son los alcances más significativos de los programas y de la DIREXTU como un todo?

21. ¿Cómo estos aportes han llegado a la consolidación de la dirección?

Valoración general

Componentes	Fortalezas	Debilidades	Recomendaciones
Visión de extensión universitaria y su estructura organizativa			
Vinculación e interacción			
Organización y estrategias de trabajo			
Impacto			

Muchas gracias

Guía de preguntas orientadoras a Encargados(as) Programa/Consejo Interno DIREXTU.

DIRIGIDA: Encargados(as) de Programa y Consejo, DIREXTU.

OBJETIVO:

1. Conocer la percepción sobre la estructura organizativa y de gestión general de la extensión universitaria vinculada desde el trabajo realizado en los Programas y el Consejo Interno de la DIREXTU.
2. Conocer la dinámica de trabajo y las funciones del Consejo Interno de la Dirección de Extensión.

MODALIDAD: Grupo focal

1. Extensión Universitaria

- a. ¿Cómo definiría la extensión universitaria según los requerimientos de un modelo educación a distancia? ¿responden estos elementos a los requerimientos del entorno?
- b. Responde esta conceptualización, a la visión de extensión universitaria promovida institucionalmente por la DIREXTU? ¿Por qué?
- c. ¿De qué manera incide la estructura organizativa de la dirección en el logro de objetivos y en la visión universitaria sobre la extensión, promovida en la UNED? ¿Qué cambios se ha generado?
- d. Desde su perspectiva. ¿Cuáles han sido los ha cambios más significativos que ha sufrido la DIREXTU de su trabajo a nivel institucional?

2. Vinculación e interacción con la DIREXT, sus programas y la universidad

- a. ¿Cuáles son las estrategias que existen entre los Programas , la DIREXT y demás dependencias de la UNED (Escuelas, Investigación y Centros Universitarios) en cuanto a:
 - Los niveles de vinculación e interacción
 - Las acciones de canales de comunicación
 - Acciones conjuntas entre programas
- b. ¿Cómo valoraría estas estrategias? ¿De qué manera son efectivas o no?

3. Organización y estrategias de trabajo

- a. ¿Existe una definición clara y formalizada de las formas de trabajo entre los Programas y la Dirección? ¿Cómo se han llevado a cabo desde la constitución de la DIREXT?
- b. ¿Cómo se refleja en los planes operativos y sus requerimientos, la misión de la DIREXTU?

- c. ¿De qué manera contribuye esta planificación en el logro de objetivos institucionales en materia de extensión universitaria?
- d. ¿Cómo describirían y valorarían las estrategias utilizadas en relación con los objetivos de la dirección en cuanto:
 - Estrategias de coordinación con la DIREXTU
 - Políticas de personal, definición de funciones y procesos de formación y capacitación
 - Fuentes de financiamiento de los proyectos
 - Procesos de revisión y actualización de programas
 ¿Responden a los objetivos de la Dirección?
- e. ¿Cómo se planifica, desarrollo y ejecutan los proyectos de extensión en el centro y la DIREXT desde el trabajo realizado en los Programas? (Planificación, recursos, tipo de participación o liderazgo, procesos).
- f. ¿De qué manera la constitución de programas, presentación, ejecución, control y evaluación de programas de extensión y sus resultados es efectiva? ¿Cómo se llevan a cabo?

4. Consejo Interno de Extensión Universitaria

- a. ¿Cuáles han sido los objetivos de esta figura y cómo se han cumplido?
- b. ¿Cuáles son las implicaciones para la dirección la conformación del Consejo?
- c. ¿Cuáles son los principales aporte y limitaciones a los que se ha enfrentado del Consejo?

5. Impacto

- a. ¿Cuáles son los alcances más significativos de los programas y de la DIREXTU como un todo?
- b. ¿Cómo definiría el aporte de los proyectos y actividades de extensión realizada desde los Programas?
- c. ¿Cómo estos aportes han llegado a la consolidación de la dirección?

6. Valoración general

Componentes	Fortalezas	Debilidades	Recomendaciones
Visión de extensión universitaria y su estructura organizativa			
Vinculación e interacción			
Organización y estrategias de trabajo			
Consejo Interno			
Impacto			

Guía de preguntas orientadoras dirigida a equipo de apoyo de la DIREXT

DIRIGIDA: Personal de apoyo de la DIREXT.

OBJETIVO: Establecer los procesos y organización relativa a los servicios de apoyo de la DIREXT.

MODALIDAD: Entrevista individual

Guía de preguntas

1. ¿Desde qué fecha se crean estos servicios de apoyo y su posición en la estructura organizativa?
2. ¿Cómo los servicios de apoyo que se ofrecen, inciden sobre la labor y objetivos de la extensión universitaria?
3. ¿Cuáles son sus objetivos, funciones y acciones dentro de la gestión?
4. ¿Cuáles son los mecanismos y acciones de vinculación y coordinación con los programas y la dirección?
5. ¿Qué estrategias o procesos de su servicio están definidos, comunicados y conocidos por la dirección?
6. ¿Qué canales de comunicación se emplean para el desarrollo de estos servicios de apoyo, son efectivos o no?
7. ¿Se cuentan con los recursos tecnológicos y físicos apropiados para el desarrollo de los servicios de apoyo?
8. ¿Qué fortalezas o debilidades destacarías de los procesos que se desarrollan?
9. Recomendaciones

Guía de preguntas orientadoras dirigida a Vicerrectoría Académica

Objetivo: Conocer su percepción sobre las acciones y estrategias de planificación, coordinación y vinculación de la DIREXT con las Escuelas

Modalidad: Entrevista a profundidad.

Guía de preguntas:

Extensión

1. ¿Cómo se comprende la extensión universitaria en un modelo de educación a distancia? ¿Qué elementos y características la destacan? ¿cuáles son sus alcances?
2. ¿Responden esta concepción a lo que institucionalmente se ha realizado en la UNED por extensión universitaria? ¿Cumple con estas funciones?
3. Cuáles son las necesidades de extensión más significativas de la academia e investigación?
4. ¿Cuáles han sido los cambios históricos más significativos de la dirección?

Vinculación

1. ¿Cuáles son los lineamientos institucionales relativos a la extensión universitaria?
2. ¿Qué tipo de extensión universitaria lleva a cabo la universidad? ¿Responde a los objetivos institucionales en esta área?
3. ¿Qué tipo de líneas de coordinación y vinculación han existido entre la dirección y la escuela? ¿Son adecuadas?
4. ¿Las estrategias de comunicación dirección, programas y escuelas han sido adecuadas? ¿Por qué?
5. ¿Cómo se incorporan los proyectos y acciones de extensión de la dirección y viceversa a las Escuelas?

Organización

Desde su perspectiva, como valorarían la dirección de extensión, con los siguientes aspectos:

- Visión y misión, objetivos y metas
- Estructura organizacional: dirección y programas /cursos y proyectos
- Recursos humanos.
- Recursos financieros (venta de servicios)
- Operatividad de las acciones, cursos y proyectos.

Alcances

¿Cuáles consideran son los principales aportes y alcances de la extensión universitaria?

¿Cómo escuelas cuáles son sus expectativas institucionales en relación a la extensión universitaria?

¿Qué recomendaciones ofrecerían para el fortalecimiento de la extensión y su ejecución?

Objetivos de la entrevista

- Conocer la percepción con relación al contexto institucional y su influencia en el logro de los objetivos planteados por la DIREXTU.
- Analizar las estrategias institucionales para el logro de los objetivos de la DIREXTU en correlación con la visión institucional.
- Conocer la dinámica de los procesos y funciones de las comisiones y programas que conforman la DIREXTU así como la pertinencia de los mismos.

Guía de preguntas:

(Visión institucional Extensión Universitaria y alcances, Misión y visión de la DIREXT, Objetivos estratégicos):

1. Qué se comprende por extensión universitaria en el modelo a distancia? Cómo responde la estructura organizativa de la dirección a esta visión?
2. Cuáles han sido las acciones estratégicas implementadas por la DIREXT para el logro de funciones y objetivos de la DIREXTU?
3. Cuáles son las condiciones internas (procesos, estrategias, información, metodología, entre otros) de la dirección en relación a la pertinencia de su oferta académica?
4. Cómo responde esta oferta a la misión de la dirección y de la universidad?
5. Qué estrategias cuenta la dirección para reflejar en los planes operativos de los programas la misión de la dirección?

(Cambios históricos de visión y estructura de la DIREXT)

1. ¿Cuáles han sido los cambios históricos más significativos y cómo han incidido en la DIREXT?

(Recurso humano: selección, permanencia y fortalecimiento, Recurso tecnológico, Recurso físico)

- 1.Cuál sería la política de selección del personal de la dirección (selección, reclutamiento y permanencia?)
2. Se cuenta con un perfil de las personas de la DIREXT, en relación a sus puestos, autoridad y responsabilidad?
- 3.Cuál es el perfil de la persona extensionista y cómo se cumple en función de los objetivos de la DIREXT?

4. Cuáles han sido las estrategias de capacitación de su personal?
5. Cuáles son las estrategias de comunicación de la dirección con los y las encargadas de los programas y el resto de las personas funcionarias:
 - Transmitir los objetivos y valores de la dirección.
 - Canales de comunicación para incorporar mejoras en los procesos.
 - Valoración general de los niveles de comunicación de la dirección
6. Cuáles son las condiciones actuales de la dirección en relación con el recurso tecnológico y físico? Y cómo incide en el logro de los objetivos de la dirección?

(Estructura organizativa DIREXT y programas, Planes de trabajo DIREXT Y programas, Definición de tareas Definición de tareas)

1. Cuál es estructura organizativa de la dirección (descripción de la misma):
 - Cómo su fundamentó está estructura o sus áreas?
 - Cómo describiría los niveles de vinculación e interacción entre sus partes.
 - Cómo incide en el logro de los objetivos y misión de la universidad?
2. Se puede apreciar con claridad el compromiso personal de la dirección y sus encargados en el momento de definir y revisar las grandes líneas estratégicas de la dirección?
3. Aseguran la dirección y sus encargados de programa el buen funcionamiento de una estructura organizativa y un sistema de gestión de los proceso que facilitan el trabajo de las personas y apoyan los objetivos de la dirección?

(Procesos)

1. La dirección y sus programas tienen definidos sus objetivos entre los que se encuentran los conocimientos y las capacidades que sus grupos meta deben tener al comenzar y concluir sus estudios.
2. Las capacitación, charlas, proyectos son coherentes con los objetivos y los perfiles de sus grupos meta?
3. Se cuenta con procesos de revisión y actualización de los programas en forma regulada y sistemática? Y estos a su vez de sus contenidos?
4. Los métodos y las técnicas utilizadas en los procesos de formación permiten la consecución de los objetivos de la dirección y sus programas? Y en marco institucional?
5. Cuáles son las estrategias u acciones de vinculación con el resto de la universidad? Procesos formalizados.

6. Existe un compromiso claro de mejora continua en los procesos de la dirección a partir del análisis de sus grupos meta y de la comparación de otras experiencias u organizaciones educativas?
7. La dirección y programas controla el grado de aplicación de las normas establecidas y tiene un método para valorar su eficacia? Programar, dirigir, supervisar y coordinar los proyectos de extensión que realiza esa dependencia.

(Estrategias de trabajo)

1. Cuáles son los órganos de la dirección que apoyan la toma de decisiones de la misma? (conformación y objetivos) y su papel en la estructura organizativa?
2. Cuáles son las estrategias de coordinación con las personas responsables de sus programas?
3. Cuáles han sido los criterios que han pesado en el cierre o apertura de los programas? Porqué ha sido?
4. Cuáles son las expectativas de la dirección de extensión a futuro?
5. Cómo se organiza la dirección en relación a las diferentes fuentes de financiamiento?
 - Fuentes institucionales
 - Fuentes externas
 - Fuentes autosuficientes (30% de recursos)

(Vinculación instancias universitarias y entre los programas, Valoración de instancias vinculadas a la DIREXT)

1. Cómo valoraría la vinculación de la dirección con resto de la universidad en particular escuelas e investigación, centros universitarios?
2. Se retoma la percepción de las instancias vinculas a la dirección para su organización y desarrollo de sus objetivos?

(Evaluación)

1. Se cuentan con procedimientos para la presentación, ejecución, control y evaluación de programas de extensión?
2. Cómo se evalúan los resultados de las políticas, planes y proyectos de extensión? Estrategias, procedimientos conjuntos.
3. Se cuentan con Informes de gestión periódicos y sistemáticos?

(Alcances institucionales, objetivos institucionales)

1. Cuáles valoraría son los alcances más significativos de la dirección en función de sus objetivos y de la visión institucional?
2. Cómo ha aportado la dirección a las estrategias metodológicas y evaluativas flexibles y diversas con el modelo educativo de la UNED.

(Expectativas y necesidades del personal de la DIREXT)

1. Se cuentan con mecanismos que permitan valorar las expectativas y necesidades del personal de la DIREXT.
2. Cuáles consideran pueden ser las más importantes, desde su percepción?

(Factores que inciden en la gestión)

1. Desde su gestión cuáles considera son los factores facilitadores con que cuenta la dirección para el logro de sus objetivos?
2. Cómo han incidido en la organización y cumplimiento de los objetivos de la dirección?
3. Cuáles son los factores que han obstaculizado la gestión de la dirección y el logro de sus objetivos? Porqué?

Gracias

Guía de preguntas orientadoras dirigido a Directores /as de las Escuelas

Objetivo: Conocer su percepción sobre las acciones y estrategias de planificación, coordinación y vinculación de la DIREXT con las Escuelas

Dirigido: directores y directoras de las Escuelas

Modalidad: grupo focal

Guía de preguntas:

Extensión

5. ¿Cómo se comprende la extensión universitaria en un modelo de educación a distancia? ¿Qué elementos y características la destacan? ¿cuáles son sus alcances?
6. ¿Responden esta concepción a lo que institucionalmente se ha realizado en la UNED por extensión universitaria? ¿cumple con estas funciones?
7. ¿Existen lineamientos institucionales o definidos por la dirección sobre la extensión universitaria?
8. ¿Cuáles son las necesidades de extensión más significativas de sus escuelas? ¿Por qué?

Vinculación

9. ¿Qué tipo de extensión universitaria realizan sus escuelas? ¿Responde a los objetivos institucionales en esta área? ¿Existen lineamientos internos sobre ello?
10. ¿Qué tipo de líneas de coordinación y vinculación han existido entre la dirección y la escuela? ¿Son adecuadas?
11. ¿Las estrategias de comunicación dirección, programas y escuelas han sido adecuadas? ¿Por qué?
12. ¿Cómo se incorporan los proyectos y acciones de extensión de la dirección y viceversa a las Escuelas?

Organización

Desde su perspectiva, como valorarían la dirección de extensión, con los siguientes aspectos:

- Visión y misión
- Estructura organizacional (dirección y programas)
- Recursos humanos.
- Recursos financieros

— Operatividad de las acciones, cursos y proyectos.

Alcances

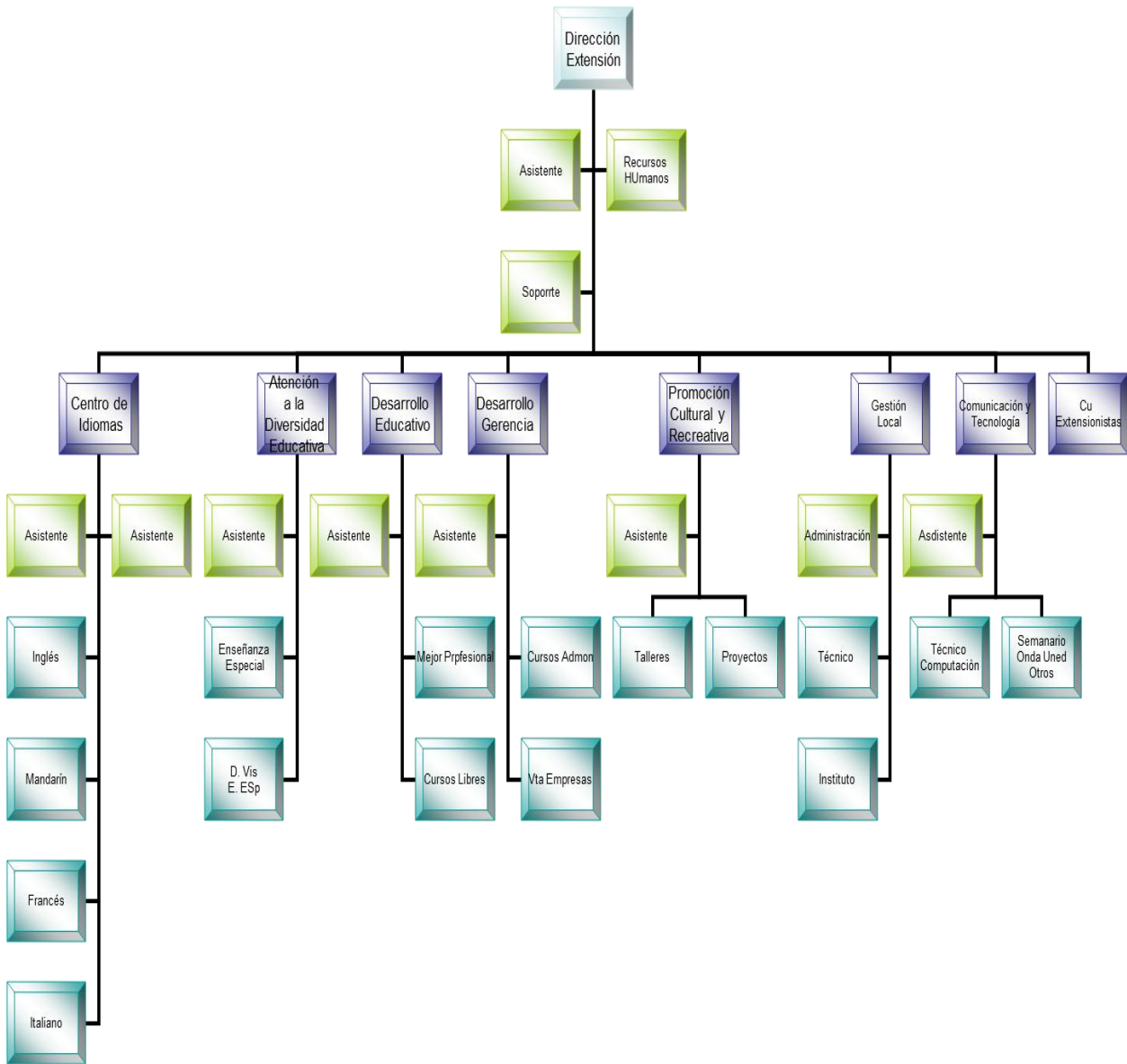
¿Cuáles consideran son los principales aportes y alcances de la extensión universitaria?

¿Cómo escuelas cuáles son sus expectativas en relación a la extensión universitaria y la DIRECCIÓN?

¿Qué recomendaciones ofrecerían para el fortalecimiento de la DIREXT?

Anexo No 2

Estructura Funcional actual de la Dirección de Extensión Universitaria



Anexo No 3

Detalle de actividades y proyectos de extensión por Escuela

Proyectos de Extensión de la Escuela de Ciencias Exactas y Naturales		
Proyectos	Inicio	Vinculación con extensión
Diagnóstico del potencial del turismo sostenible en asentamientos campesino ubicados en el área de influencia del CITTED, desde el 2008. Sin vinculación a los programas de extensión.	2008	Sin vinculación
Proyecto CRI Huetar Norte "Mejora de la Oferta Educativa en Gestión Ambiental Urbana y Rural" 2008-2011. Proyecto CRI	2008-2011	Sin vinculación
Fortalecimiento de reservorios de agua. Proyecto CRI	2008	Sin vinculación
Proyecto en la Intersede-Alajuela, financiado por CONARE: impartir la Carrera de Registros y Estadísticas en Salud en el Centro Universitario (81), bajo el convenio 64	I Cuatrimestre del 2011	Vinculación con la Vic. De Investigación
Proyecto de Mejoramiento del Aprendizaje de la Matemática para II Ciclo EGB.	2003	Sin Vinculación
Programa Interdisciplinario para el Desarrollo Integral de Micro y Pequeñas Empresas en las Regiones Chorotega y Pacífico Central" el cual tiene como objetivo fortalecer el desarrollo local de las comunidades en las Regiones Chorotega y Pacífico Central, a través del crecimiento integral de Micro y Pequeñas Empresas	2010-2011	Con Vinculación
Programa de Regionalización Interuniversitaria en la CRI Chorotega		Sin vinculación
Fortalecimiento y Consolidación de los Programas de Olimpiadas Costarricenses de Ciencias Biológicas e Internacionales de Biología, para mejorar la formación de los y las estudiantes preuniversitarias y los y las estudiantes universitarias con interés y afinidades hacia las Ciencias Biológicas (OLICOCIBI)".	2010	Sin vinculación
Proyecto de extensión de CONARE 5 10 06 "Mejoramiento de la oferta educativa en gestión ambiental urbana y rural, experiencia piloto para Pérez Zeledón".	2011 se asume por parte de la Escuela	Con vinculación
Proyecto 5-10-01 Proyecto de Olimpiada de Química, co-organización de las Olimpiadas Nacionales de Química con la UNA.		Sin vinculación
Proyecto Olimpiadas Matemáticas. Se integra una comisión interuniversitaria	Permanente	Sin vinculación
Proyecto Intersede Universitaria de Alajuela: imparten varias carreras por parte de las distintas universidades estatales en conjunto con CONARE, en el caso particular participo con el programa de Enseñanza de la Matemática)	Hasta el 2014	Sin vinculación

Anexo No 4

Detalle de cursos libres y actividades sobre matrícula para el periodo 2009-2010

Programa	2003-III	2004-I	2004-II	2004-III	2005-I	2005-II	2005-III	2006-I	2006-II	2006-III	2007-I	2007-II	2007-III	2008-I	2008-II	2008-III	2009-I	2009-II	2009-III	2010-I	2010-II	2010-III	2011-I	2011-II	2011-III	Porcentaje
Correduría en Bienes Raíces	111	141	116	130	135	117	159	191	117	143	168	134	176	241	180	163	79	32	39	0	0	0	0	0	0	0,00%
Cursos Libres	251	342	590	450	245	340	306	214	413	326	272	464	323	282	288	136	286	116	127	164	171	111	22	83	141	4,99%
Mejoramiento Profesional	48	37	53	43	40	26	0	11	8	5	82	62	72	133	16	4	42	39	85	39	30	32	0	43	59	2,09%
Educación Especial	144	504	433	365	229	224	222	268	301	327	253	207	200	370	362	268	290	325	279	399	364	283	250	274	201	7,12%
Gestión Local	242	132	285	259	217	142	145	198	181	110	215	260	276	471	381	112	170	334	50	60	187	224	295	92	0	0,00%
Desarrollo Gerencial	18	60	32	37	55	76	48	68	42	81	92	93	108	119	126	77	110	141	0	224	259	119	142	121	112	3,97%
Inglés	789	1.148	1.235	1.293	1.366	1.399	1.454	1.385	1.477	1.463	1.536	1.527	1.475	1.654	1.602	1.512	1.509	1382	1.197	1.370	1.161	1094	1091	1028	900	31,87%
Francés	82	109	104	123	137	118	99	132	153	131	156	155	139	136	135	125	146	124	108	140	125	120	112	105	94	3,33%
Italiano	0	0	0	0	0	0	0	9	17	34	48	42	32	51	58	66	67	73	71	70	46	31	53	64	51	1,81%
Mandarín	0	0	0	0	0	0	0	13	37	36	29	29	40	81	49	30	46	58	43	20	45	34	50	53	53	1,88%
Hébreo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	36	6	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
Comunicación y Tecnología	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	88	66	94	104	149	225	247	220	245	273	229	367	13,00%
Desarrollo Educativo de la Niñez y Adolescencia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	44	27	24	21	3	24	5	0	0	15	0,53%
Inglés (CONARE)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	305	465	653	679	701	814	891	684	654	598	708	721	25,53%
Mandarín (CONARE)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	38	13	16	16	0	0	0,00%
Inglés (TURISMO)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0	0	0	0	0	0	488	330	0	458	20	0	0,00%
Inglés (Videoconferencia)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	54	49	34	24	25	22	0	0	0,00%
Inglés (Acción Social)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	38	28	13	12	12	0,42%
Técnico en Computación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	99	100	104	102	124	85	98	3,47%
Agenda Joven	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	51	0	0	0	0,00%
Totales	1685	2473	2848	2700	2424	2442	2433	2489	2746	2656	2887	2979	2854	3931	3728	3284	3555	3552	3207	4287	3825	3174	3519	2917	2824	100,00%
Total Fuera de Programas de Extensión					528	430	408	517	580	507	611	1252	1259	1163	1201	717	219	335	468	653	90	82	186	162	81	
Gran Total					2952	2872	2841	3006	3326	3163	3498	4231	4113	5094	4929	4001	3774	3887	3675	4940	3915	3256	3705	3079	2905	

Anexo No 5

Elementos limitantes y potenciadores de la gestión interna de la Dirección de Extensión Universitaria, 2011.

Gestión organizacional y estructura funcional	Limitantes del quehacer extensionista	Potenciadores del quehacer extensionista
Visión estratégica y planificación	<p>Poca claridad de las líneas de trabajo y de la misión de la extensión a nivel institucional e internamente.</p> <p>Estructura organizativa sin claridad conceptual relativa a la extensión.</p> <p>Ausencia de procesos de planificación coordinados y articulados entre los programas y ámbitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acciones articuladas en las regiones o centros • Control y distribución del recurso financiero requerido por programas • Planes que orienten y guíen los procesos y actividades de extensión en la UNED. 	<p>Marco político relativo al accionar de la extensión en la UNED (Congresos, acuerdos, entre otros).</p> <p>Esfuerzos internos por retomar la visión y misión de la extensión universitaria.</p>
Visión de la extensión universitaria	<p>Confusión acerca del enfoque actual de la extensión en los diferentes actores vinculados a esta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Predomina la visión de venta de servicios. 	<p>La presencialidad territorial y abordaje a las poblaciones metas de la extensión universitaria.</p> <p>La extensión como una actividad dinámica y creativa, facilitando la construcción educativa de manera muy diferente</p>

<i>Gestión organizacional y estructura funcional</i>	<i>Limitantes del quehacer extensionista</i>	<i>Potenciadores del quehacer extensionista</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de desarrollar acción social. • Claridad acerca de los alcances y aportes de la extensión a lo interno de la DIREXTU como institucional. <p>Ausencia de lineamientos y políticas institucionales claras en cuanto a las funciones y responsabilidades de dependencias u órganos llamados a generar directrices en el tema de extensión universitaria.</p> <p>Dispersión de las prácticas extensionistas, relacionadas a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta de servicios-acción social • Desarrollo de actividades o proyectos en los programas. <p>No se ejerce cumplimiento y seguimiento de mociones y acuerdos relativos a la extensión.</p>	<p>a la que se lleva a cabo en la Universidad.</p> <p>El papel que desempeñan los Centros Universitarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • a nivel regional o en sus zonas de influencia • Visión de agentes potenciadores de la labor extensionista. • El compromiso y la disponibilidad por parte de Centros Universitarios para realizar acciones de extensión.
Organización y recursos	<p>A nivel directivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Participación pasiva del Consejo Institucional de Extensión en los procesos de toma de decisiones en el tema de extensión universitaria. — Centralización de acciones y decisiones en la DIREXTU 	<p>Implementación de estrategias de evaluación y seguimiento, específicamente en el Programa de Gestión Local.</p> <p>Sostenibilidad financiera de algunos de los programas al llevar a cabo acciones por ventas de servicios.</p> <p>Experiencias de cada programa en relación a sus metodologías</p>

<i>Gestión organizacional y estructura funcional</i>	<i>Limitantes del quehacer extensionista</i>	<i>Potenciadores del quehacer extensionista</i>
	<p>sin una visión integral del equipo de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> — Centralización de las acciones a nivel de los y las coordinadores de programa — Falta de espacios de socialización de resultados y experiencias con los equipos de trabajo y la Dirección. <p>A nivel de gestión interna:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Falta de estrategias de vinculación e interacción con Centros Universitarios y Escuela: duplicidad de esfuerzos y funciones por la ejecución de acciones aisladas. — Falta de estrategias o metodologías de evaluación y seguimiento integrando las acciones de los programas, la dirección y el resto de la universidad. — Falta de acompañamiento y asesoría por parte de la DIREXTU para realizar extensión en la institución. — Planificación y dispersión de proyectos ligada a la desvinculación con instancias llamadas a hacer extensión en la UNED. — Carencia de procedimientos formales en cuanto a políticas de personal, procesos de evaluación y control. — Generación de nuevos proyectos sin estudios previos 	<p>de trabajo.</p> <p>Se realizan esfuerzos de articulación de acciones por las necesidades de trabajo.</p> <p>Hay una gran potencialidad de trabajo en las escuelas.</p> <p>La flexibilidad de la Universidad permite creatividad para realizar proyectos.</p> <p>Capacidad de trabajar por parte de los equipos con limitación de recursos.</p>

<i>Gestión organizacional y estructura funcional</i>	<i>Limitantes del quehacer extensionista</i>	<i>Potenciadores del quehacer extensionista</i>
	<p>investigativos.</p> <p>— Limitación de recursos financieros y de equipo para la ejecución de acciones, lo que incrementa la necesidad de buscar otras estrategias financieras de forma externa.</p>	
Estrategias y políticas de personal	<p>Inestabilidad laboral del personal.</p> <p>Desmotivación y desconfianza en el equipo de trabajo y de quienes lo componen.</p> <p>No existen documentos formales acerca de los perfiles de los funcionarios-as de la Dirección y de las personas extensionistas, lo cual está relacionado con la contratación del mismo.</p> <p>No se cuenta con políticas establecidas sobre el personal, manuales de procesos, procedimientos y funciones.</p> <p>No existen canales de comunicación con la Dirección y Coordinadores de Programa lo que genera dificultades en el desarrollo del trabajo por parte de los funcionarios-as.</p> <p>El compromiso de los funcionarios-as centrado en su nicho de trabajo.</p>	<p>Compromiso y profesionalismo del personal de la Dirección.</p> <p>Personal capacitado a cargo de los programas de la Dirección.</p> <p>Equipo de trabajo interdisciplinario.</p>
Divulgación e información de	Ausencia de estrategias y planes de divulgación e información de las acciones de la Dirección y sus programas a nivel	Esfuerzos de divulgación e información con el Semanario

<i>Gestión organizacional y estructura funcional</i>	<i>Limitantes del quehacer extensionista</i>	<i>Potenciadores del quehacer extensionista</i>
proyectos	<p>institucional.</p> <p>Desconocimiento de las dependencias generadoras de proyectos de extensión acerca de la labor realizada por la DIREXTU.</p>	Extensionista.
Aspectos de orden institucional y el impacto de la extensión en la UNED.	<p>Existencia de una cultura institucional que fomenta el trabajo de manera desvinculada y por esfuerzos aislados.</p> <p>Falta de compromiso por parte de órganos institucionales con la potestad de dirigir y ejecutar acciones de extensión.</p> <p>Poca cobertura de extensionistas en los Centros Universitarios.</p> <p>Alta deserción en los Centros Universitario por parte de autoridades institucionales y Centros Universitarios.</p> <p>Falta de apoyo de instancias coadyuvantes o de acompañamiento a la DIREXTU para mejorar labor que se realiza (CECED, PAA, PACE, entre otras).</p>	<p>Cobertura nacional a través de los Centros Universitarios.</p> <p>Diversidad de Programas con alcance significativo de las poblaciones atendidas.</p> <p>Real integración docencia-investigación y extensión.</p>

Fuente: Elaboración propia según Sistematización de entrevistas y talleres con Directores (as), Centros Universitarios, personal de la DIREXTU encargados (as) de programa de la DIREXTU