

DISEÑO DEL PROCESO DE EXTENSIÓN CULTURAL DE LA UNIVERSIDAD
PONTIFICIA BOLIVARIANA

KAREN SUSANA ARENAS ARANGO

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA
MEDELLÍN
2018

DISEÑO DEL PROCESO DE EXTENSIÓN CULTURAL DE LA UNIVERSIDAD
PONTIFICIA BOLIVARIANA

KAREN SUSANA ARENAS ARANGO

Trabajo de grado para optar por el título de Magister en Administración

Mg. ANTONIO JOSÉ CADAVID OSPINA, ASESOR TEMÁTICO
PhD. GINA MARIA GIRALDO HERNÁNDEZ, ASESORA METODOLÓGICA

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA
MEDELLÍN
2018

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Medellín, 18 de mayo de 2018

AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento especial a todas las personas que hicieron posible este ejercicio de investigación, individuos e instituciones que me abrieron sus puertas para dialogar y aprender de ellas; a mis asesores de la Universidad Eafit y a la Universidad Pontificia Bolivariana por ser un espacio de aprendizaje continuo.

Un agradecimiento a mi familia por su apoyo incondicional en todo sentido.

CONTENIDO

GLOSARIO.....	8
RESUMEN	10
INTRODUCCIÓN	11
1. OBJETIVOS.....	12
1.1. OBJETIVO GENERAL	12
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
3. MARCO TEÓRICO	19
3.1. CONCEPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y/O GESTIÓN EMPRESARIAL	19
3.2 ¿QUÉ ES UN PROCESO?	21
3.3. ENFOQUE DE GESTIÓN POR PROCESOS	24
3.4. TIPOS DE PROCESOS.....	26
3.5. DISEÑO DE PROCESOS	27
3.6. CADENA DE VALOR DE MICHAEL PORTER	28
3.7. BENCHMARKING	30
4. ESTRATEGIA METODOLÓGICA Y DESARROLLO DEL PROYECTO	31
5. HALLAZGOS Y RESULTADOS	34
5.1 EXTENSIÓN CULTURAL EN LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA.....	34
5.1.1 Hallazgos de la revisión documental.....	34
5.1.2 Hallazgos de los relatos de las entrevistas.....	49
5.1.3 ¿Cómo se ha concebido y desarrollado la Extensión Cultural en la Universidad Pontificia Bolivariana?	57
5.2 GESTIÓN CULTURAL EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR	61
5.2.1 La gestión cultural en las Instituciones de Educación Superior de Colombia....	61
5.2.2 Referenciación en la gestión cultural de la Universidad de Antioquia.	68
5.2.3 Referenciación en la gestión cultural de la Pontificia Universidad Javeriana	74
5.2.4 Acerca de los referentes consultados.....	80
5.3 PROPUESTA DE INTEGRACIÓN DEL PROCESO A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	85
5.3.1 Direccionamiento estratégico de la Universidad Pontificia Bolivariana.	85

5.3.2 Estructura de Universidad Orientada por Procesos (UOP).....	91
5.3.3 Propuesta de integración del proceso de Extensión Cultural a la Universidad Orientada por Procesos.....	97
5.4 DISEÑO DEL PROCESO DE EXTENSIÓN CULTURAL.....	101
5.4.1 Análisis de la gestión de la Extensión Cultural en la actualidad.	101
5.4.2 Caracterización y procedimiento de la Extensión cultural.	108
6. CONCLUSIONES	121
7. REFLEXIONES Y RECOMENDACIONES.....	123
8. REFERENCIAS.....	125
9. ANEXOS	130

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Definiciones de Proceso	22
Tabla 2. Proceso de garantía de la calidad.	94
Tabla 3. Macroproceso de proyección social.	98
Tabla 4. Proceso de proyección solidaria.	99
Tabla 5. Plan de desarrollo Sistema de Bibliotecas, línea estratégica Interacción Universidad-Entorno.	101
Tabla 6. DOFA del área de Extensión Cultural del Sistema de Bibliotecas.	104
Tabla 7. Diseño del proceso de Extensión Cultural: caracterización.	110
Tabla 8. Diseño del procedimiento de programación artística y cultural.	116

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de procesos de la Universidad Orientada por Procesos.	93
Figura 2. Definición del eje “Evangelización de la cultura”.	96

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario para entrevista semiestructurada a otras instituciones de educación superior.	125
Anexo 2. Cuestionario para entrevista semiestructurada a personas que dirigieron anteriormente las actividades de Extensión Cultural en la institución.	127

GLOSARIO

Instituciones de Educación Superior (IES): Son las entidades que prestan el servicio público de educación superior, es decir, aquella formación que se imparte después de los procesos de educación media (la cual culmina con el título de bachiller). El servicio de educación superior se dicta en dos niveles: el de pregrado (programas técnicos, tecnológicos y profesionales) y el de postgrado (especializaciones, maestrías y doctorados). La organización del servicio de educación superior está regulada por la Ley 30 de 1992.

Extensión o Proyección Social Universitaria: Es una de las misiones sustanciales de las Instituciones de Educación Superior, a través de la cual se gestan acciones que permiten a las IES interactuar y relacionarse con su entorno y la sociedad, de manera que ambos vean beneficiados. Las acciones de extensión o proyección social se desarrollan de manera simultánea a las acciones de investigación y de docencia.

Cultura: Es un término de múltiples definiciones. Para efectos de este trabajo se comprende la definición establecida por la Universidad Pontificia Bolivariana (UPB) en el documento Cultura UPB (2017a), la cual reconoce un concepto unívoco de cultura dado por Juan Pablo II en el Excorde Ecclesiae No 3, donde se dice que solo existe una cultura: 'la del hombre para el hombre', es decir, la cultura es el hombre y donde hay hombre hay cultura. Desde esta perspectiva se define 'cultura' como: 'modo de relación'. 'Modo' es estilo, sello, talante, idiosincrasia, y en esta definición se reconoce que el 'modo de los modos' es 'el amor'; en cuanto a 'Relación' se refiere a 'aquello que une las partes con el todo', comprendiendo que todo existe en relación y que sin ésta no existe nada. De igual manera la UPB reconoce la visión cosmoteándrica de Panikkar (1999) se establece que los 'modos de relación' se dan en 4 dimensiones: consigo mismo, con los otros, con el cosmos (o la naturaleza) y con Dios. Es por esto que desde una visión holística de la realidad se dice que la cultura se construye cultivando la relación en estas 4 dimensiones.

Extensión cultural: Las manifestaciones de estas relaciones son susceptibles de gestionarse, por eso se habla de gestión cultural en las Instituciones de Educación Superior.

Universidad Orientada por Procesos (UOP): Es la política organizacional que en la Universidad Pontificia Bolivariana define la organización de su estructura desde una perspectiva holística, integradora y sistémica; por lo cual se reconoce una metodología de orientación por procesos que enfoca el quehacer de la institución hacia la creación de valor.

Documentación: proceso a través del cual se crean documentos que permiten acreditar que algo sucede y donde se deja por expreso dentro del sistema de UOP las distintas definiciones, actividades o asuntos relacionados con la organización y su orientación por procesos; lo anterior con el fin de que éstas permanezcan en el tiempo.

RESUMEN

El presente documento contiene el trabajo de investigación llevado a cabo para el diseño del proceso de Extensión Cultural de la Universidad Pontificia Bolivariana (UPB) con el fin de formalizar su existencia dentro de la institución y establecer unas definiciones para el desarrollo del mismo. Se encuentra el recuento histórico de cómo se han realizado y concebido en la universidad las actividades que se estructuraron como proceso; la referenciación que se hizo en otras Instituciones de Educación Superior que llevan a cabo procesos similares de gestión cultural; una explicación de cómo funciona la metodología de Universidad Orientada por Procesos en la UPB y una propuesta de integración del proceso diseñado a esa estructura; así como los documentos o formatos que dan cuenta finalmente del diseño del proceso de Extensión Cultural.

Palabras Clave: Proceso, Gestión por Procesos, Cultura, Gestión Cultural, Extensión Cultural, Extensión, Proyección Social, Estructura Organizacional, Universidad, Instituciones de Educación Superior.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones reconocen la importancia de organizar los diversos aspectos de su existencia, es por esto que se han definido históricamente diferentes maneras de organizar el trabajo, una de las formas contemporáneas de hacerlo es aquella que comprende a las organizaciones como un sistema con una serie de procesos que se interrelacionan para dar cumplimiento a los objetivos establecidos.

La Universidad Pontificia Bolivariana reconoce en su gestión la organización por procesos. De ahí que el presente trabajo se haya propuesto la definición de una serie de actividades como proceso, las cuales han sido reconocidas en la historia de la universidad como 'extensión cultural'. Esto con el fin de organizarlas e integrarlas al sistema de gestión por procesos de la institución como acciones relevantes de proyección social.

Los resultados de esta investigación pueden ser vistos como un ejercicio de formalización de las actividades dentro de la estructura de la universidad con varios propósitos: definir el objetivo de las mismas, orientar el quehacer del proceso hacia la creación de valor, y ligarlas a la actual estructura organizacional con el fin de que no se diluya en el tiempo su existencia.

Para lograr lo anteriormente planteado se llevaron a cabo dos acciones de base para el diseño del proceso: un rastreo histórico dentro de la organización de lo que han sido las actividades en la institución; y un proceso de *benchmarking* que se propuso la identificación de referentes. Estos dieron pie al diseño de un proceso ajustado a las necesidades institucionales que reconoce además las proyecciones que puede llegar a tener a futuro.

Para presentar lo mencionado anteriormente, se encuentra en este documento el planteamiento de la investigación, el desarrollo de la misma con sus hallazgos y resultados, y para finalizar una serie de conclusiones, reflexiones y recomendaciones.

1. OBJETIVOS

1.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar el Proceso de Extensión Cultural de la Universidad Pontificia Bolivariana teniendo en cuenta la trayectoria de las actividades culturales en la institución y algunos referentes de la gestión cultural en Instituciones de Educación Superior con el fin de integrarlo al sistema de Universidad Orientada por Procesos.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar la trayectoria de la Extensión Cultural en la Universidad Pontificia Bolivariana haciendo un rastreo histórico de cómo se han desarrollado las actividades dentro de la institución hasta la fecha.
- Reconocer la labor de la Extensión Cultural, sus dinámicas e impactos desde el ámbito universitario, identificando sus tendencias en el contexto actual de la educación superior.
- Revisar el modelo de gestión por procesos de la Universidad Pontificia Bolivariana: Universidad Orientada por Procesos, para proponer cómo el proceso de extensión cultural puede ser integrado a éste.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La transformación social tiene dos dimensiones intrínsecamente relacionadas: la educación y la cultura, de ahí que las universidades sean un espacio para la cultura por naturaleza. La relación que existe entre “educación y “cultura” en el ámbito universitario se ve reflejada en el proyecto formativo, pues aporta de manera significativa a una formación integral que, entre otros aspectos, contribuye a la construcción de ciudadanía, a la producción de conocimiento con pertinencia social, a crear lazos con la comunidad y a formar el capital humano necesario para la sociedad (Universidad de Antioquia, 2007, p. 24). Dentro de este escenario y esta relación “educación - cultura” se aborda el presente estudio, el cual se propone trabajar sobre los procesos de gestión cultural en una Institución de Educación Superior de la ciudad de Medellín, la Universidad Pontificia Bolivariana (UPB).

El rol que cumple la cultura en el ámbito de la educación es visto además desde la perspectiva misma del desarrollo sostenible. La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), en el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4, Agenda de educación 2030, se pregunta por el propósito y la pertinencia de la educación en términos de desarrollo humano y sostenibilidad. Es así como se considera a la educación como un factor trascendental para la democracia, la defensa de los derechos humanos, el respeto a la diferencia y el desarrollo sostenible. La UNESCO enfatiza que la educación promueve la justicia y la cohesión social a través del respeto a la diversidad (cultural, lingüística y religiosa), propiciando el diálogo intercultural. (2015, p. 10). De acuerdo con esto las organizaciones que trabajan por la educación y la cultura deben estar alineadas con la agenda global, para dar cumplimiento a lo planteado por la UNESCO, más aún cuando se definen como instituciones que aportan a la sostenibilidad como en el caso de la UPB.

Es además una de las metas de la UNESCO que a 2030 los estudiantes cuenten con las competencias teóricas y prácticas necesarias para alcanzar el desarrollo sostenible, lo cual se logra con un enfoque educativo que promueva estilos de vida sostenible, los derechos humanos, la equidad de género, la paz y la no violencia; una educación que debe velar además por el reconocimiento de la diversidad cultural y a la construcción de ciudadanía

mundial (2015, p. 21). Así mismo, la UNESCO destaca la necesidad de garantizar que el rol protagónico que tiene la cultura en la sostenibilidad sea reconocido en el ámbito de la educación, “tomando en consideración las circunstancias y la cultura locales, y para crear conciencia sobre las expresiones y el patrimonio culturales, y su diversidad, al mismo tiempo que se pone de relieve la importancia del respeto para los derechos humanos” (2015, p. 50). Esta visión sobre las competencias de los estudiantes en un mundo de alta exigencia en el ámbito social es lo que orienta las visiones de la Formación Integral que muchas Instituciones de Educación Superior se plantean, como es el caso también de la UPB.

De acuerdo con lo anterior, se reconoce actualmente la importancia de las universidades como centros de cultura que deben afrontar grandes retos en relación con su vocación de universalidad y su compromiso social. De esta manera el campus universitario, como referente de conocimiento y formación, relaciona el desarrollo de la vida universitaria con la visión de la UNESCO en el informe ‘Cultura futuro urbano’, donde se plantea que la cultura es un factor clave para el desarrollo urbano sostenible por medio de “la salvaguardia del patrimonio cultural y la promoción de la diversidad de las expresiones culturales” y donde además se expresa que una ciudad que se centre en el ser humano se tornará naturalmente en un espacio para la cultura (2016, p. 3).

En este contexto, la Universidad Pontificia Bolivariana (UPB), desde su direccionamiento estratégico, se define como una institución formadora que busca el desarrollo integral de la persona mediante la formación de capacidades humanas, la docencia, la investigación y la proyección social. Se reconoce, desde su vocación Pontificia, como un espacio para “propiciar el diálogo entre razón, fe, ciencia, cultura y evangelio tendiente a evangelizar la cultura y culturizar el evangelio”. Se reconoce, como Bolivariana, en la formación de ciudadanos íntegros que, entre otros aspectos, deben respetar “las diversas expresiones culturales, científicas y humanas de las naciones, base de la relación y el entendimiento entre éstas”. (2016, p. 23)

Como parte de su misión, la UPB se propone evangelizar la cultura, entendida como el interés por “permear las culturas con los valores del Evangelio y la experiencia cristiana mediante el diálogo que respeta la identidad y los modos de ser, pensar, hacer y vivir de

los pueblos y comunidades.” (UPB, 2016, p. 24). Se considera desde lo misional una labor ligada a diversos aspectos culturales: desde formas de relación, desde la interculturalidad, desde la identidad y los diversos modos de expresión. Además, la universidad propone como parte de sus objetivos ejecutar programas culturales y de protección del medio ambiente, para propiciar la formación integral de todos los estamentos universitarios; así como también “vincular todas sus actividades a las necesidades de la sociedad en general, como elemento promotor por excelencia del desarrollo humano sostenible.” (UPB, 2016, p. 30).

Por lo expuesto anteriormente, la UPB se ha concebido como un espacio para gestionar la cultura, una misión que en esencia desarrolla desde las diversas unidades académicas y administrativas, pero que se le ha asignado de manera más directa al área de Extensión Cultural.

Las áreas de extensión cultural son departamentos o unidades que se encuentran de manera habitual dentro de las estructuras o los procesos de las universidades; sin embargo, de acuerdo con Toledo, todos los procesos de extensión cultural son diferentes ya que se basan en una visión específica sobre cómo deben ser las actividades culturales y artísticas, lo que por ende produce una gran variedad de servicios que dependen de las características misionales de cada universidad. (2015, p. 11)

En UPB la extensión cultural ha sido responsabilidad de diferentes dependencias, aunque se desconoce la cronología de la misma; desde enero de 2015 el Sistema de Bibliotecas de la UPB asumió el liderazgo de la Extensión Cultural, labor que competía anteriormente al área de Bienestar Universitario. Esto se dio por un cambio de perspectiva de lo que se considera como Extensión cultural en el ámbito de la institución, pues tradicionalmente la misión de esta área estuvo enfocada en temas de desarrollo artístico de la comunidad universitaria. Esta situación la describen Bravo, Jaramillo & Bolívar, expresando:

Es conocido que la gestión cultural universitaria ha concentrado su accionar, por lo general, en las oficinas de Bienestar Universitario, circunscribiendo su radio de acción a actividades relacionadas con la conformación de agrupaciones artísticas y a la realización de talleres de expresiones artísticas

dirigidos a los estudiantes universitarios. Sin embargo, dicho propósito no ha permitido desarrollar de manera efectiva el potencial que como proyecto cultural entraña la universidad, proyecto que trasciende los campus y demanda una vinculación efectiva a las dinámicas del desarrollo de la sociedad. El surgimiento de los derechos culturales y de los derechos de tercera generación como una categoría de los derechos humanos, abre el espacio para la asunción de nuevos retos y desafíos. (s.f., p. 13)

De esta manera, desde 2015 el proceso de Extensión Cultural, liderado ahora desde el Sistema de Bibliotecas, se ha venido estructurando y reestructurando de manera orgánica y natural, es decir, desde el quehacer diario. La acción se ha centrado en el enriquecimiento de la oferta de eventos culturales, abiertos a la comunidad, y en proyectos relacionados con la divulgación cultural. Sin embargo, dos años y medio después de liderar esta misión se comprende la necesidad de definir y de estructurar sus diferentes actividades a la luz de las dinámicas institucionales, con el fin de direccionarlas estratégicamente, de dejar por expreso sus sentidos y propósitos, para medir bajo unos criterios claros sus impactos y con el objetivo de que éstas permanezcan en el tiempo haciendo parte de la estructura de la universidad.

Medina, Nogueira & Hernández (s.f.) afirman que los procesos siempre han existido en las organizaciones, y se entienden como aquellos que se realizan y la manera en que se realizan, como en el caso de la extensión cultural; sin embargo, se afirma también que los procesos muchas veces fluyen y pasan de unidad en unidad y de persona en persona en las organizaciones por lo que muchas veces no es extraño que los clientes no reciban lo que necesitan.

Este proyecto investigativo se planteó realizar un estudio que permitiera rastrear la historia de la Extensión Cultural en la institución, revisar el direccionamiento institucional y definir unos lineamientos de cómo se debe desarrollar. El propósito es que se fortalezca como una labor relevante de proyección social, que favorezca la interacción universidad-entorno desde la difusión de las diversas expresiones y manifestaciones de la cultura, las cuales pueden y deben trascender como experiencia formadora y transformadora de los públicos a los que impacta.

Se propone dar una orientación al quehacer de la extensión cultural desde la perspectiva planteada desde inicios del siglo XXI, la cual propone un modelo nuevo de gestión desde la inclusión a partir de la cultura en el ámbito universitario y desde la prevalencia de los derechos culturales; así es vista la cultura como una dimensión relevante para la construcción de ciudadanía y el respeto por la diversidad. (Jaramillo, Muñoz, Mejía, Fernández y Martinell, 2013, p. 45)

Se plantea como pregunta de este proyecto ¿cómo se puede integrar a la estructura de la organización las actividades de Extensión Cultural, alineadas con el direccionamiento de la Universidad Pontificia Bolivariana, de manera que agreguen valor a la organización?

Para abordar esta pregunta de investigación se hizo un rastreo de estudios previos que tuvieran como propósito fortalecer desde diversos aspectos organizacionales o administrativos la gestión cultural en las universidades. Se encontró como referente principal y orientador de esta investigación la publicación realizada en 2013 por la Universidad de Antioquia y el Instituto Tecnológico Metropolitano junto con otras universidades del país, titulada “Políticas culturales para la educación superior en Colombia”, la cual se adentró en un estudio general de cómo se encuentra el sector educativo en términos culturales, las necesidades con miras al fortalecimiento del mismo y una propuesta de lineamientos que permita fortalecer las gestiones culturales alineadas con los proyectos institucionales, de ciudad, de región y de país.

De igual manera, en el 2015, la Universidad Nacional - sede Medellín, y otras cuatro Instituciones de Educación Superior, las cuales hacen parte de la Mesa Cultural de Instituciones de Educación Superior de Antioquia, llevaron a cabo un ejercicio investigativo con el fin de identificar los gustos y hábitos culturales de la comunidad universitaria y medir la incidencia en la generación de ciudadanía; el estudio dio como resultado una serie de recomendaciones generales y para las instituciones participantes acerca del enfoque que debe tener la gestión cultural en las Instituciones de Educación Superior y hacia el mejoramiento de la vida cultural en las universidades para generar un impacto en sus comunidades.

Los estudios referenciados fueron base contextual para emprender el proceso de investigación, pues brindaron al presente estudio nociones acerca del sector y los diversos acercamientos que se han dado desde la investigación y la academia con miras a la generación de conocimiento sobre el mismo y la creación de propuestas para su fortalecimiento.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. CONCEPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y/O GESTIÓN EMPRESARIAL

A través de la historia han existido diversas concepciones de la gestión empresarial y de la organización del trabajo. Las teorías más recientes apuntan a una gestión orientada por procesos.

La visión de la gestión como una técnica tuvo sus inicios en la concepción de la división y especialización del trabajo de Adam Smith en 1776; luego, Taylor en 1911 hace sus aportes con la teoría de la organización científica del trabajo; a inicios del siglo XX, Ford aporta el concepto del trabajo en cadena; hacia 1920, con el ferrocarril en EEUU se añade a la gestión cierta burocracia necesaria para el crecimiento de la organización; años después Sloan de General Motors introduce el control administrativo y responsabilidad, que junto al trabajo en cadena da paso a la producción en serie; en el periodo posterior a la Segunda Guerra Mundial se proponen herramientas de optimización a esta producción como la planificación, el marketing y el presupuesto. Es así, como hoy en día la visión de la gestión ha progresado hasta las teorías enfocadas en el *Management*, que menciona Drucker (s.f.) como el gran invento americano de la era industrial, éste propone una gestión basada en objetivos, planificación, ejecución, medición y mejora (citado por Pérez- Fernández de Velasco, 1996, p.172).

Pérez-Fernández de Velasco (1996)) afirma que las empresas, en diferentes momentos de la historia, han tenido que adaptar sus actividades al contexto en el que las han realizado, de manera tal que en esta adaptación las personas han ido mejorando las herramientas de gestión.

Dentro de esta evolución, en los últimos años la gestión de procesos ha realizado grandes aportes y es ampliamente aplicada en las empresas que trabajan orientadas hacia la calidad; ésta consiste en hacer una gestión sistémica de los procesos de la organización y la interacción entre ellos. La gestión por procesos nace como una respuesta a la visión tradicional, nacida de los principios Tayloristas, donde la división del trabajo se daba por

departamentos y funciones ilustrados en un organigrama que muestra la jerarquía y la cadena de mando. Esta visión tradicional traía unas limitaciones en cuanto no se refleja como tal en funcionamiento de las organizaciones, la manera de relacionarse y los flujos de comunicación, las responsabilidades ni los elementos estratégicos. El enfoque por procesos permite que las organizaciones cuenten con estructuras más flexibles para que se adapten más fácilmente al entorno, también hay más capacidad para aprender y crear valor y se orienta al cumplimiento de objetivos. “La gestión por procesos es una forma de conducir o administrar una organización, concentrándose en el valor agregado para el cliente y las partes interesadas.” (Ruíz-Fuentes, Almaguer-Torres, Torres-Torres, & Hernández-Peña, 2013, pp. 3-4)

Es así como la organización comienza a ser vista como un sistema, es decir, como elementos que se relacionan para cumplir un objetivo (Castillo & Martínez, 2010, p. 13). O como lo define Humberto Cantú (citado por Vega, Álvarez, Bernal, Díaz, Galindo, Gonzáles & Villegas, 2010, p. 47) la empresa es un sistema de personas que propenden por el “cumplimiento de una misión que involucra la creación de valor para sus grupos de interés e influencia”, mediante una estructura de operación y unos métodos de trabajo y servicio bien definidos.

Para efectos de esta investigación se comprende la organización como un sistema que funciona por procesos. Además, por el tipo de organización con la que se trabaja el proyecto -institución de educación superior- se comprende también la definición de ‘Gestión administrativa en la Universidad’ dada por Martínez, quien indica que en la gestión universitaria es indispensable dar un sentido único que oriente todas las acciones, con el que se afronten los retos del entorno, velando por la coherencia entre la identidad, el direccionamiento y su quehacer. Así se entiende la gestión como “una labor de construcción, preservación y proyección en el tiempo de los elementos que convierten a la organización en una institución que involucra a muy diversos actores y que encuentra su razón de ser en los fines a los que sirve y en los resultados que alcanza” (2000, p. 11).

Así mismo, se reconocen en la investigación los conceptos de calidad y pertinencia que se proponen en el artículo “Metodología para la gestión de la calidad de los procesos en instituciones de educación superior”, donde los autores mencionan que la gestión por

procesos de las universidades se debe desarrollar satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes, esto entendido como 'Calidad', y de igual manera debe mejorar y orientar sus servicios buscando un impacto en la comunidad a la que pertenece, esto entendido como 'Pertinencia' (Pons, Bermúdez, Villa, & Martínez, 2013, p. 48). Lo anterior explica que el objetivo del presente proyecto investigativo proponga el diseño del proceso en relación con el direccionamiento de la organización el cual está definido en términos de pertinencia social desde el proyecto educativo.

3.2 ¿QUÉ ES UN PROCESO?

En el ámbito organizacional se ha definido un proceso como:

Tabla 1:

Definiciones de Procesos

Autor y fuente	Definición
Harrington, H. J. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Santafé de Bogotá: McGraw Hill.	"Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste o suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos." (p. 9)
Pérez-Fernández de Velasco, J. A. (1996). Gestión por procesos: Reingeniería y mejora de los procesos en la empresa. Madrid: ESIC.	"Conjunto de actividades cuyo producto crea un valor intrínseco para un usuario o cliente" (p. 181)
Roure, J., Moñino, M., & Rodríguez-Badal, M. (1997). La Gestión por Procesos. Barcelona: Canon Editorial, S.L.	"(...) una serie de actividades, acciones o tomas de decisiones interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico como consecuencia del valor añadido aportado por cada una de las actividades que se llevan a cabo

	en las diferentes etapas de dicho proceso.” (p. 18)
Agudelo Tobón, L. F. & Escobar Bolívar, J. (2006). Gestión por procesos. Medellín.	“Conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a éste suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno” (p. 29)
Castillo, D. M. & Martínez, J. C. (2010). Enfoque para combinar e integrar la gestión de sistemas. Segunda edición Icontec.	“(…) es el conjunto de elementos interrelacionados que transforman entradas en salidas o que agregan valor, para hacerlo más comprensible a las empresas de servicios.” (p. 13)
Vega, L. A., Álvarez Builes, M. P., Bernal Torres, C. A., Díaz Becerra, M. I., Galindo Uribe, Ó. D., Gonzáles Soler, C. E., & Villegas Cortés, A. (2010). Administración por Calidad. Bogotá: Alfaomega.	Un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas o interactuantes que transforman los insumos y las salidas de la organización. Los procesos son, posiblemente, los elementos más importantes de la gestión de las organizaciones enfocadas hacia la innovación; además, sustentan a los sistemas de la organización plasmados en la teoría de sistemas. Se define también el proceso como la articulación de diferentes tareas que se emprenden en las empresas de acuerdo con el direccionamiento estratégico, cuyo fin es contar con clientes satisfechos, clientes fieles. (p. 147)
Bravo, J. (2011). Gestión por procesos. Santiago de Chile: Editorial Evolución.	Este autor ofrece varias definiciones desde diferentes perspectivas: “Proceso es una totalidad que cumple un objetivo útil a la organización y que agrega valor al cliente.” (p. 10)

	<p>“Un proceso es una competencia que tiene la organización.” (p. 10)</p> <p>“(…) conjunto de actividades, interacciones y recursos con una finalidad común: transformar las entradas en salidas que agreguen valor a los clientes. El proceso es realizado por personas organizadas según una cierta estructura, tienen tecnología de apoyo y manejan información.” (p. 11)</p>
<p>Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2015). Administración y control de la calidad (9na ed.). México: Cengage Learning.</p>	<p>Un proceso es una secuencia de actividades vinculadas cuyo objetivo es lograr algún resultado, como producir un bien o servicio para un cliente dentro o fuera de la organización. Por lo general, los procesos implican combinaciones de personas, máquinas, herramientas, técnicas, materiales y mejoras en una serie definida de pasos o acciones. Por lo común se piensa en los procesos en el contexto de la producción: el conjunto de actividades y operaciones que se requieren para transformar los insumos (instalaciones físicas, materiales, capital, equipo, personas y energía) en resultados (productos y servicios). (p. 205)</p>

Fuente: Elaboración propia.

Como elementos comunes en estas definiciones, se encuentra:

- Un proceso comprende una serie de actividades o acciones
- El proceso se orienta a transformar insumos y/o recursos de la empresa
- Existe un elemento de gran relevancia al llevarlo a cabo: se agrega valor
- El proceso se orienta a la consecución de un objetivo o resultado – de acuerdo con un direccionamiento-, que puede ser en últimas un bien o un servicio
- Se busca la satisfacción de un cliente interno o externo

Estas definiciones de lo que es un proceso permitieron reconocer que las actividades de Extensión cultural que se proponen estructurar como un proceso para la institución, efectivamente cumplen con los elementos anteriormente descritos.

3.3. ENFOQUE DE GESTIÓN POR PROCESOS

De acuerdo con las definiciones dadas anteriormente sobre “Procesos”, el enfoque de gestión por procesos es la manera en la que la empresa organiza sus acciones de acuerdo con sus objetivos, es la lógica bajo la cual se administran los recursos y se agrega valor a lo que se realiza buscando siempre la satisfacción de los clientes. Agudelo-Tobón & Escobar (2006) reconocen que es importante comprender bien los procesos de la empresa para organizarse alrededor de ellos, para realizarlos de manera organizada y buscar su perfeccionamiento; es necesario reconocer cada acción y cómo estas afectan al cliente final, además es importante identificar el lugar que tiene de cada proceso para tomar decisiones de manera oportuna (p. 56).

Desde esta perspectiva, la gestión estratégica de la organización se da bajo la lógica de un sistema que funciona de manera eficaz y eficiente y en el que todo lo que se realiza está conectado, de manera tal que las acciones se orientan la satisfacción de los clientes actuales y también de los potenciales (Roure, et al, 1997, p. 42).

Fernández afirma que en la gestión por procesos la atención está puesta sobre el resultado, más que en las actividades, de manera que cada persona que opera una acción se centra en el resultado de la misma y hace su contribución sin perder de vista el resultado. (2003, p. 37)

Evans & Lindsay afirman que prácticamente todo lo que se realiza al interior de una organización puede ser visto como un proceso y que

Las organizaciones destacadas identifican los procesos importantes a lo largo de la cadena de valor que afectan su capacidad para entregar valor al cliente. Estos

procesos por lo común se agrupan en dos categorías: de creación de valor y de apoyo. (2015, p. 209).

Para operar por procesos se destaca también la importancia de que la organización adapte su estructura y su estrategia a las necesidades y requerimientos de sus clientes (Vega, et al, 2010, p. 155). Es así como la gestión se encamina a alcanzar un alto nivel de desempeño en los procesos que son considerados clave y a reconocer oportunidades de mejora para la satisfacción del consumidor, esto implica planear y administrar las actividades de diseño, control y mejora (Evans, & Lindsay, 2015, p. 231). Como lo expresan Agudelo- Tobón & Escobar (2006) al gestionar por procesos el logro de los objetivos establece la superación de las expectativas de los clientes (p. 21)

La gestión por procesos tiene una estrecha relación con los actuales modelos de gestión de la calidad pues podría decirse que el modelo de trabajo por procesos considera una mejora continua intrínsecamente. Como lo describen Roure et. al. (1997), la mejora de los procesos permite la eliminación de errores, la simplificación de procedimientos y el uso óptimo de los recursos. (p. 21) .Entre otras ventajas de la gestión por procesos, Roure et al mencionan: “alineamiento hacia lo vital, búsqueda constante de la satisfacción del cliente interno o externo, aumento de la eficacia en sus actividades críticas, seguimiento de sus indicadores clave y mayor eficacia en la creación de valor en todas sus actividades.” (1997, p. 43).

Es así como se afirma que todo lo que se hace dentro de la organización puede ser visto como proceso y tiene coherencia entonces que esta dinámica administrativa permita evitar que dentro de la compañía se den las comunes “tierras de nadie” que se ven entre funciones (Roure, et al, 1997, p. 43). De ahí que este proyecto plantee integrar a la estructura de la institución las acciones de extensión cultural, las cuales no están actualmente integradas a la “Universidad Orientada por Procesos”. Estas definiciones de lo que es la gestión por procesos son el horizonte del ejercicio investigativo y han sido contrastadas con las definiciones encontradas en los documentos orientadores de la institución hallando una correspondencia entre la teoría y las definiciones institucionales en este ámbito. Además,

los conceptos son los elementos abordados en el proceso la referenciación realizado con otras instituciones.

3.4. TIPOS DE PROCESOS

En las teorías de gestión por procesos se han definido también los tipos de procesos que existen en la organización. Roure et al., define dos tipos, los operativos y los de gestión o apoyo. El primer tipo son aquellos que se llevan a cabo para entregar al cliente -interno o externo- los productos o servicios; los del segundo tipo son los que se realizan para brindar apoyo a los primeros o para planear, controlar, mejorar y dar seguridad a las operaciones. (1997, p. 18)

Por otro lado, Castillo & Martínez (2010, p. 32-33) reconocen tres grupos de procesos al interior de la organización:

- De dirección: cuya salida es el direccionamiento de la empresa o del negocio, son liderados por el gerente.
- Procesos de *core business*: que comprenden las actividades de realización o prestación del producto o servicio.
- De soporte: importantes como los anteriores y que se tornan indispensables cuando hay fallas en los de *core business*, pues pueden generar información útil para la toma de decisiones.

De acuerdo con estas últimas definiciones de halla que en la organización objeto de este estudio se define en el sistema de 'Universidad Orientada por procesos' 3 tipos de procesos en el nivel macro, estos son:

- Un Macroproceso de estrategia que define y controla las estrategias, políticas y metas de la institución orientando la gestión de los demás macroprocesos.
- Tres macroprocesos de valor en relación con las funciones sustantivas de la universidad las cuales contribuyen a satisfacer las necesidades, intereses y problemas de los grupos de interés.
- Un macroproceso de apoyo o soporte de los macroprocesos de valor.

Así mismo, se reconoce en el diseño del sistema que existen de procesos de tres niveles, siendo estos: macroprocesos, procesos y subprocesos.

3.5. DISEÑO DE PROCESOS

El proceso puede ser visto como un sistema que cuenta con unas entradas, transforma y da unos resultados. Agudelo- Tobón & Escobar (2006) sostienen que un buen proceso tiene bien definidas sus características: objetivo, responsable, alcance, insumos, productos, recursos, duración y capacidad (p.3).

Evans & Lindsay afirman que el diseño del proceso debe velar porque éste sea eficiente y satisfaga las necesidades de los clientes con calidad. Consideran que los factores para el diseño del proceso son: seguridad, costo, variabilidad, productividad, impacto ambiental, manufactura “verde”, capacidad de medición y mantenibilidad del equipo. Además, aseguran que éstos deben definirse en relación con los otros procesos a los que impacta. “El diseño del proceso comienza con la comprensión de su propósito y sus requerimientos, quién es el cliente y qué resultados se generan.” (2015, p. 236).

Vega, et al, (2010, p. 149) propone que los procesos de la empresa se organicen de acuerdo con el contexto y con los siguientes elementos:

- La organización: grupo que produce un bien o servicio para el beneficio de la sociedad.
- El departamento: partes que integran la empresa.
- La función: actividades que conducen a obtener logros institucionales.
- Los subprocesos: partes bien definidas de un proceso.
- Los procedimientos: constituyen la manera en que se desarrolla una actividad (qué, quién, cómo, cuándo, dónde, por qué). Se representan a partir de gráficas. Dan operatividad al proceso.
- La actividad: tareas que facilitan la gestión.
- El proyecto: actividades encaminadas a la consecución de un objetivo.

Ya no se piensa que los procesos puedan diseñarse con una estructura ideal, que vaya a permanecer inmutable con el paso de los años. Por el contrario, los procesos están permanentemente sometidos a revisiones para responder a dos motivos distintos. Por un lado, desde un punto de vista interno, todo proceso es mejorable en sí mismo, siempre se encuentra algún detalle, alguna secuencia que aumenta su rendimiento en aspectos de la productividad de las operaciones o de disminución de defectos. Por otro lado, los procesos han de cambiar para adaptarse a los requisitos cambiantes de mercados, clientes, nuevas tecnologías. (Zaratiegui, 1999, p. 82).

Para efectos de este estudio el diseño del proceso se realizará de acuerdo con los formatos establecidos institucionalmente (los cuales corresponden en amplia medida a lo aportado por Agudelo- Tobón & Escobar (2006), como se podrá verificar en el apartado que aborda el diseño dentro de este documento). También se tienen presentes estos referentes teóricos con el fin de no perder de perspectiva la noción aportada por Vega (2010), en cuanto al contexto que influye el diseño y lo aportado por Zaratiegui (1999), en cuanto a la inmutabilidad en los diseños de los procesos, planteando internamente dentro del departamento una revisión permanente de los resultados que otorgue este proyecto; con miras a la adaptabilidad del proceso en el tiempo para asegurar la calidad y la pertinencia como se mencionó anteriormente.

3.6. CADENA DE VALOR DE MICHAEL PORTER

La forma en la que se desarrollan las actividades y la manera como se genera valor en una compañía son consecuencia de su historia y de la implementación de la estrategia. Se afirma que la organización alcanza ventajas competitivas cuando desarrolla sus procesos estratégicos. (Vega, et al, 2010, p. 153)

La cadena de valor es un modelo teórico definido por Porter (2015) que fija costos y tiempos a las actividades principales de la empresa con el objetivo de otorgar el mayor valor posible a las mismas; se analiza desde lo que el cliente paga en contraste con lo que cuesta producir el servicio o producto; luego se analiza la manera de minimizar costos y de obtener

La cadena de valor es un modelo teórico definido por Porter (2015) que fija costos y tiempos a las actividades principales de la empresa con el objetivo de otorgar el mayor valor posible a las mismas; se analiza desde lo que el cliente paga en contraste con lo que cuesta producir el servicio o producto; luego se analiza la manera de minimizar costos y de obtener mayor rentabilidad. La cadena de valor permite definir cuáles son aquellas actividades de la empresa que se convierten en ventaja competitiva.

El modelo define que existen actividades de dos tipos, las primarias que se relacionan con la realización del producto, y las de apoyo, que son soporte de las primarias. (Vega, et al, 2010, p. 154).

“Las organizaciones que se fundamentan en el desarrollo del valor se enfocan en mejorar sus procesos para generar el máximo valor a sus clientes, colaboradores, accionistas y a la comunidad en general.” (Vega et al, p. 151). Es así como además de trabajar sobre la cadena de valor, Porter propone un nuevo esquema de pensamiento para los negocios en el que las organizaciones deben trabajar bajo el principio de valor compartido; esto es la posibilidad de crear valor económico, como lo define la cadena de valor, al mismo tiempo que se crea un valor para la sociedad, enfocándose en las necesidades y retos de la misma. Se propone que las compañías relacionen su éxito en los negocios con el desarrollo social y se argumenta que “El valor compartido no es responsabilidad social ni filantropía y ni siquiera sustentabilidad, sino una nueva forma de éxito económico. No está en el margen de lo que hacen las empresas, sino en el centro.” (Porter & Kramer, 2011, p. 3)

Para efectos de estudio se encontró que la organización plantea su estructura funcional para dar cumplimiento a su estrategia, como se enuncia en el Proyecto Educativo Institucional, lo que tiene coherencia de acuerdo con Porter. Dentro del diseño del proceso de extensión cultural se tendrá en cuenta el modelo descrito por el autor en el cual la cadena de valor permite ubicar la extensión como un subproceso de uno de los procesos de valor de la compañía, el de proyección social, que es una de las funciones sustantivas de la universidad. Así mismo, se rescata de este elemento teórico la perspectiva de valor compartido el cual adquiere relevancia dado el macroproceso que se considera engloba las actividades mencionado anteriormente: proyección social, la cual no es vista como

filantropía ni como responsabilidad social únicamente sino como un asunto que efectivamente está en el centro de la estructura por procesos de la institución.

3.7. BENCHMARKING

Es el método mediante el cual la organización mira hacia afuera (a otros procesos de la empresa u otras organizaciones) en búsqueda de referentes que permitan comprender qué y cómo hacen otras organizaciones procesos similares al propio. De acuerdo con lo definido por Harrington (1993), la información que se recopila al hacer benchmarking, unida a la propia experiencia (pues el primer paso es conocerse a sí mismo) sirve como insumo de conocimiento para mejorar sistemas, procesos, procedimientos y prácticas. (p.254). Esta comprensión de las diferentes prácticas y procesos externos al propio permite tomarlos de referencia para fijarse nuevas metas y definir una ventaja competitiva. El benchmarking es una herramienta para comprender el qué y el cómo de los procesos desde el análisis del propio contexto en comparación con otros, lo que permite fortalecer en las organizaciones la cultura del mejoramiento continuo y de alineación con las tendencias futuras, estableciendo objetivos alcanzables y dinámicos.

Así mismo, Harrington plantea que algunos de los asuntos objeto del benchmarking, son: identificar elementos que presentan puntos débiles, elementos con alto potencial de mejoramiento, elementos que son fuente de demora, que absorben parte del proceso total y/o que constituyen fuente de problemas. (1993, p. 254)

Para efectos de este ejercicio investigativo se plantea la realización de acciones de benchmarking que den pie a reconocer, en contextos ajenos a los de la organización en estudio, elementos para orientar el diseño del proceso y establecer posibles acciones de mejoramiento continuo.

4. ESTRATEGIA METODOLÓGICA Y DESARROLLO DEL PROYECTO

Este es un estudio de carácter cualitativo, pues se permite reconstruir la realidad del ámbito organizacional desde los puntos de vista de los diversos actores que la conforman. El planteamiento del proyecto consideró acercarse a un panorama general de la institución, desde una mirada del direccionamiento estratégico, con el fin de conocer los contextos y los sentidos de la situación organizativa desde una perspectiva más amplia. (Hernández, Fernández & Baptista, 2004, p. 10)

La investigación es de tipo descriptivo con alcances correlacionales, pues si bien se buscó identificar las tendencias de la extensión cultural en el ámbito universitario, se propuso estructurar el proceso desde un análisis del direccionamiento estratégico específico de la universidad. (Hernández, et al, 2004, p. 106)

Para el cumplimiento de los objetivos establecidos se llevó a cabo el siguiente procedimiento investigativo:

a) Se realizó referenciación de las actividades de extensión cultural en otras universidades locales y nacionales que tuvieran definidas las actividades culturales dentro de la estructura organizacional.

Luego de un rastreo de instituciones se realizaron dos entrevistas semiestructuradas con una duración aproximada de 1 hora cada una. Estas se hicieron a los líderes de las áreas culturales de las siguientes instituciones:

- Ivonne Carolina Gómez R., directora del Centro de Gestión Cultural de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá. Referente idóneo dada la naturaleza de la universidad y su trayectoria en el tema cultural.
- Óscar Roldán Alzate, jefe del Departamento de Extensión Cultural de la Universidad de Antioquia de Medellín. Referente idóneo por la experiencia y el reconocimiento de la institución en el tema cultural en el ámbito local y regional.

El cuestionario de preguntas para la entrevista se construyó con base en los elementos conceptuales recopilados en el marco teórico de este proyecto, se puede encontrar en el Anexo 1 del presente documento.

Así mismo, se realizó una revisión documental y bibliográfica para identificar otros elementos relevantes de la gestión cultural en las Instituciones de Educación Superior.

Dado que los referentes indagados en este estudio fueron de orden regional y nacional, se propone para un futuro proceso de *benchmarking* abordar referentes latinoamericanos, más específicamente una de las instituciones más reconocidas en este aspecto, la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM); para efectos de esta investigación se había planteado abordarlo, pero en el proceso investigativo se definió que era algo que se salía de los alcances del proyecto. Sin embargo, en cuanto una segunda fase de este estudio podría enfocarse en un proceso de mejoramiento o fortalecimiento del área, podría recurrirse a Instituciones de Educación Superior que van a la vanguardia de esta gestión cultural para hacer el mismo proceso de referenciación.

b) Se hizo una búsqueda exhaustiva de información relacionada con el quehacer de la Extensión Cultural en la historia de la universidad.

Se realizaron tres entrevistas semiestructuradas (duración variable) a personas que se identificaron que habían liderado el área o las actividades de extensión cultural en la historia reciente de la institución. Estas fueron:

- María Cecilia López de Jaramillo, jubilada de la Universidad quien desempeñó los cargos de 'Asistente de la Dirección de Extensión Cultural' 'Jefe de la Dirección de Extensión Cultural', 'Líder del área de Extensión Cultural en Bienestar' y 'Directora de Bienestar Institucional' entre la década de los 90 y 2000.
- Mónica Moreno, quien se desempeñó como Líder de Extensión Cultural de Bienestar entre 2009 y 2015.

El cuestionario de preguntas para la entrevista se construyó con base en los elementos conceptuales recopilados en el marco teórico de este proyecto; se puede consultar en el Anexo 2 del presente documento.

Como complemento a la información recopilada en las entrevistas anteriormente mencionadas se entabló un diálogo no estructurado con Teresita Aranzazu, jefe de Bienestar Universitario (2013- actualmente) y quien hizo parte de la transición de las actividades de Extensión cultural de Bienestar Universitario al Sistema de Bibliotecas entre 2014 - 2015. El diálogo fue abierto, no estructurado y se indagaron aspectos específicos de la transición del proceso de una dependencia a otra.

Así mismo, se hizo un rastreo a través del área de 'Gestión Documental', del Sistema de Gestión de la calidad y en los archivos propios del departamento en el Sistema de Bibliotecas de los documentos institucionales relacionados con las actividades de 'Extensión cultural' para comprender las definiciones, alcances e impactos que ha tenido hasta la fecha. En los archivos recientes de Bienestar Universitario hubo una pérdida de información por ende no se pudo indagar.

De igual manera, para complementar el ejercicio de información del proceso hasta la actualidad, se recopiló a través de una matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) información sobre el estado actual del área de Extensión cultural liderada por el Sistema de Bibliotecas de la Universidad. Esta se presenta previo al diseño del proceso ya que funcionó como insumo para la caracterización del mismo.

c) Se hizo una revisión documental del direccionamiento institucional y del sistema de Universidad Orientada por Procesos (UOP) de UPB para establecer cómo funciona el diseño de procesos en la institución y analizar con base en esto cómo se integra la Extensión cultural a la estructura general de la universidad. Para este ejercicio se contó con la asesoría de una de las líderes del área de calidad en la universidad: Yudy Elizabeth Bustamante García, analista de procesos del Departamento de Planeación.

5. HALLAZGOS Y RESULTADOS

5.1 EXTENSIÓN CULTURAL EN LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

Dado que el estudio se orienta a la definición de una serie de actividades culturales como proceso, se indagó por la historia de las actividades culturales en la universidad y se identificó especialmente cómo se manejaban aquellas acciones culturales que tienen por esencia ser un proceso de extensión o proyección social de la universidad, es decir, que interactúen con públicos externos a la institución. Se encontró información a través de revisión documental y de relatos a partir de entrevistas que se presentan a continuación.

5.1.1 Hallazgos de la revisión documental.

Para iniciar el proceso investigativo se buscó documentación existente en la organización en relación con las actividades de Extensión cultural, a través del departamento de Gestión documental, del Sistema de Gestión de la calidad y de la actual dependencia que maneja estas actividades, el Sistema de Bibliotecas. Con esto se intentó remontar el rastreo tan atrás como fuera posible, teniendo en cuenta que la universidad tiene 81 años de existencia.

A continuación, se hace un recuento de los documentos y la información más relevante contenida en ellos para esta investigación:

Información del departamento de Gestión Documental:

Documento de 1993: presenta un recuento histórico de los procesos culturales en la UPB, titulado “La actividad cultural en la Universidad” (Restrepo-Vélez, 1993). Se destaca de su contenido lo siguiente:

- Existen desde 1962 expresiones artísticas y actividades culturales, con grupos como el de danzas, estudiantina, teatro y coro (este último es el primero del que se tuvo referencia en el 62), considerados manifestaciones artísticas de proyección de la universidad.

- Se crea el 'Departamento cultural' en el año 1979 para dar apoyo a los diferentes grupos y realizar una programación cultural acorde a la filosofía universitaria y respondiendo a las expectativas de la época en el entorno cultural.
- Con la creación del Departamento se fortalece la gestión de los grupos gracias a la voluntad y constancia de sus miembros. Sin tener el apoyo y proyección necesarios aún.
- Se indica que se proyecta concretar una política cultural para la universidad y que varias dependencias desarrollan actividades culturales de manera aislada, entre estas: emisora, bienestar, comunicaciones y relaciones públicas, secretaría general, bibliotecas, formación humanista y otras unidades académicas y administrativas.
- Dado el trabajo aislado se propuso la creación de un departamento que canalizara las actividades para evitar la pérdida de impacto. Aunque se reconoce que existen resultados en cuanto a la constancia de ciertas actividades.
- Los esfuerzos de trabajo conjunto se orientan a la concreción y orientación unificada de una política cultural.
- En cuanto a "La actividad cultural y el plan de desarrollo universitario" se dice que el plan de desarrollo institucional tiene una "misión eminentemente cultural" y que Fe y Cultura son sus pilares fundamentales.
- Se indica que en el año 1987 la universidad hizo un llamado a diferentes instancias universitarias para diseñar políticas de orientación de la actividad cultural, un diagnóstico sobre la actividad cultural y unas estrategias organizativas y operativas para ponerlo en marcha, sin embargo, no se relatan los resultados de dicho ejercicio.
- Se afirma que en la universidad la cultura se entiende como una misión de extensión, pero no exclusivamente, sino también de formación, creatividad, investigación, desarrollo, expresión personal y social. Así mismo, se dice que la cultura como espectáculo es una materialización de la misma cultura y que no es un fin sino un medio.

- Se expresa que en la universidad “se entiende la cultura como elemento fundamental y dinamizador del proceso de formación humanista, que es la esencia de la Universidad católica y en particular de la Pontificia Bolivariana”.
- Se referencia al departamento de Formación Humanista como unidad integradora de la cultura con la academia para la formación integral del universitario.
- Se indica que se realizará (a futuro) un diagnóstico entre la comunidad universitaria sobre lo que debe ser la actividad cultural y se hace un recuento de las tendencias para la programación de 1993, enunciando responsabilidades de varias dependencias y actividades interinstitucionales. Así mismo se menciona la conformación de un comité universitario de cultura. Los resultados de estos ítems no se hallaron en los demás documentos, es decir, no se halló el diagnóstico, el informe de actividades, ni la conformación del comité.

Documento de 1993, titulado “Proyecto Centro Cultural UPB”. Se destaca de su contenido:

- Que a través del “Departamento Cultural” se plantea el proyecto de Centro Cultural UPB.
- Se hace una contextualización donde se indica que bienestar universitario coordina y canaliza varios departamentos, entre estos el Cultural, el cual ‘llena el vacío existente en formas de la cultura’.
- Se indica que, en el informe de Bienestar universitario del año 1977, siendo responsable el Pbro. Darío Munera V., se propone el financiamiento y adecuación de un Centro cultural para la UPB que se encargaría de recoger, clasificar, disponer y difundir las manifestaciones culturales de la UPB y de dar un espacio a las presentaciones culturales.
- Se propone un lugar específico del campus Laureles para su construcción y se describe las 3 secciones con las que contaría: Auditorio, Museo de Arte y Galería de exposiciones, y se describen todas las actividades que podrían llevarse a cabo en este

lugar. Se describen además las dependencias del Centro cultural y como deberían ser construidas; y los requerimientos para adecuar el espacio propuesto; también se describen propuestas de financiamiento del proyecto.

Documento de 1995, titulado “Informe al Comité de Directores Universidad Pontificia Bolivariana” y firmado por C.S. Álvaro Alonso Sierra M. (Jefe Área cultural UPB). Se destaca de su contenido:

- La misión: Es misión del Área Cultural de la Universidad Pontificia Bolivariana configurarse, dentro de un marco humanista, como un departamento líder en la creación, promoción y difusión de las distintas manifestaciones culturales que se generan entre todas las personas que conforman la institución, así como aquellas que tienen su origen en el entorno social.
- El Objetivo general: Procurar el desarrollo cultural de los estudiantes, profesores, empleados y egresados de la Universidad, por medio de la creación, promoción y difusión de las distintas manifestaciones artísticas que se generan entre quienes se desarrollan dentro y fuera de la comunidad universitaria.
- Los Objetivos específicos:
 - o Fomentar a través de los diversos programas, el interés por las distintas manifestaciones culturales y artísticas.
 - o Planear actividades artísticas y culturales, dirigidas a la comunidad universitaria.
 - o Promover y apoyar los grupos artísticos de acuerdo con los distintos intereses de la comunidad universitaria y el entorno social.
 - o Estructurar la programación cultural mensual de la universidad.
 - o Crear conciencia entre las personas que conforman la universidad sobre el sentido del quehacer artístico y cultural.
 - o Coordinar y administrar los auditorios de la universidad.
- Luego se hace una descripción de los Grupos artísticos, entre ellos: Grupo de danzas, percusión, Taller de poesía “Eleusis” y Grupo instrumental. Como elemento a destacar

se menciona que estos grupos llevan el nombre de la universidad a eventos masivos de ciudad, a colegios y entidades sin ánimo de lucro. Así mismo, grupos como el de poesía nutrían los contenidos de la revista de poesía “Misterio Eleusino”.

- Se hace además un recuento de Actividades culturales, mencionando:
 - Capacitación artística (Clases y talleres de guitarra, baile, narración oral, poesía e iniciación teatral)
 - Apoyo a Certámenes (Salón de Arte Religioso, Artistas Bolivarianos, Festival de la Canción Colegio UP)
 - Coordinación de Certámenes (Guaca, Salón de Arte Fotográfico, Festival de Coros)
 - Presentaciones artísticas con representación en diversos festivales como: Antioquia le canta a Colombia, Desfiles de Mitos y Leyendas, Festival de la canción universitaria, entre otros.
 - Otras participaciones en cuanto a Festivales (Festival de teatro interuniversitario y festival internacional de poesía).
 - Coordinación de Auditorios.
 - Publicaciones: Ventana cultural, sección del boletín Reportes; y Revista “Misterio Eleusino”.

- Se referencia también ‘Programas’ del área a corto, mediano y largo plazo.
 - A corto plazo se plantea:
 - ‘Crédito por actividad artística’, donde se proyectaba, junto a la sección de deporte, presentar al Consejo Académico una propuesta de talleres donde se les otorgara a los estudiantes créditos.
 - ‘Organización y creación de grupos’, con el fin de organizar los grupos artísticos existentes de estudiantes y empleados y determinar la mejor manera de integrarlos al medio universitario, garantizar el cumplimiento de su objetivo y conseguir personal idóneo para dirigir estos grupos.

 - A mediano plazo se plantea:
 - En conjunto con otras universidades realizar el en 1996 el II encuentro latinoamericano de Extensión universitaria.

- Configurar en Biblioteca Central (bloque 6) un espacio para las prácticas artísticas: teatro, danzas, exposiciones, clases, proyecciones. Espacio multifuncional.
 - Se habla de la celebración de los 60 años de la universidad y la grabación de un disco del grupo instrumental para dar como obsequio.
 - Realizar el XXI Salón de arte fotográfico a nivel internacional y revivir el concurso de Ensayo René Uribe Ferrer en el ámbito latinoamericano.
 - Diseño e implementación del plan de desarrollo cultural articulado al Plan de Desarrollo Universitario.
- A largo plazo se plantea:
 - La creación de un Centro cultural UPB (sugiriendo que fuera en el acceso a la nueva biblioteca central) para desarrollar periódicamente eventos de carácter artístico: teatro, conciertos, danza, conferencias y otros.
 - Programas didácticos para diferentes edades desde lo artístico cultural.
 - Creación de un conservatorio de música, propuesto por el Abog. Jorge Arango García, director del coro, como centro de desarrollo artístico musical para la orientación y capacitación sobre música de Colombia.

Documento de 1997, titulado “Plan de Desarrollo cultural de la UPB”. En este documento se empieza a hablar de ‘Dirección de Extensión Cultural’. Se destaca de su contenido:

- Se define la labor cultural de la universidad como “proyecto cultural UPB” el cual ‘debe tener una permanente participación comunitaria’. Se expresa que esto se logrará no únicamente por el proyecto de Radio Bolivariana sino también a través de programas, publicaciones y actividades con los grupos artísticos y demás actividades apoyadas por la ‘Dirección de Extensión Cultural’.
- Se destaca que la labor de la Dirección es velar por el cumplimiento de objetivos de coordinación y evaluación de los diferentes programas y actividades culturales propias de la universidad, y que éstas se encaminen a un crecimiento de la imagen de la

universidad a través de sus diversas manifestaciones culturales, apoyando las iniciativas de facultades y dependencias en ese ámbito.

- Se establece que además la Dirección debe ser puente entre las actividades de la ciudad y el país y sus grupos culturales o manifestaciones culturales. Se indica que debe velar -con el apoyo de otras dependencias- por la difusión de las actividades y se identifica la labor de esta dirección como un elemento de cohesión interna que agrupa intereses interdisciplinarios alrededor de las manifestaciones culturales. Se menciona además a largo plazo apoyo a la recuperación del patrimonio cultural en el ámbito de la ciudad.
- Se indica que el plan de desarrollo cultural de la universidad debe comprometer a gran parte de la población bolivariana. Este debe buscar el equilibrio entre las expresiones propias de la comunidad bolivariana y las externas a la universidad.
- Se reitera su objetivo general y específicos, mencionados anteriormente.

Anexo al documento anterior se halla un apartado que se titula “Notas al PDU”, con fecha estimada de 1997. Se destaca de su contenido lo siguiente:

- En este apartado se destaca que la extensión como función sustantiva de la universidad debe verse reflejada dentro del plan de desarrollo y que dentro de esta se encuentra la Extensión cultural. Se indica que en la formulación del plan de desarrollo 1992-1996 no existía una ‘Dirección de Extensión cultural’, pero que para el momento en el que ese escribe este documento (1997) sí la hay; este hecho se considera una fortaleza; como debilidad se resalta que la universidad no tiene políticas culturales que determinen el desarrollo en ese nivel (el cultural), por lo que se define que las dependencias involucradas en temas de promoción cultural deben ser llamadas para construir la política.
- Luego bajo el título “Proyección de la Dirección de Extensión cultural” se indica que para iniciar el nuevo milenio la Dirección de Extensión Cultural se ha fortalecido con el apoyo

de la Vicerrectoría administrativa. Se indican los proyectos que hay establecidos desarrollar tales como la Escuela de música, un programa de 'creación artística' en esta área.

Documentos de 1999 y 2000, donde se relacionan los procesos del Salón de Arte Fotográfico, como preámbulo se hace una presentación de la dependencia que lidera el concurso: la 'Dirección de Extensión Cultural'. Se destaca de su contenido:

- Que Extensión Cultural es una dependencia que forma parte de la Vicerrectoría Administrativa y que desde sus inicios como Dirección está a cargo del C.S. Álvaro Alonso Sierra Medina.
- Se dice que, en un comienzo, en 1966, el área era solo una Agenda Cultural bajo la conducción de varias dependencias y que en los últimos años estuvo a cargo de la C.S. Clara Zapata en la Dirección de Comunicaciones y Relaciones públicas. Que con el tiempo la Agenda se constituyó como Área cultural y cinco años atrás se convirtió en Dirección.
- Su misión es 'fomentar todas las actividades y procesos culturales que se desarrollan al interior de la universidad y establecer intercambios culturales con otras instituciones. Así mismo se indica que todos los grupos artísticos de la universidad dependen de la Dirección y que se fomenta también desde el área la 'Educación No Formal'.

Documento de 2007, como preámbulo a la información del Salón de Arte Fotográfico, se hace una presentación de "Extensión cultural". Se destaca del contenido:

- Que la 'Dependencia' encamina sus esfuerzos al fomento, la difusión y la promoción de la cultura, acorde con el Proyecto Institucional UPB en el cual la cultura y manifestaciones artísticas son componentes para la construcción y mejoramiento de las relaciones entre personas. Los ejes del proyecto, educación y cultura, contribuyen a la

formación de la comunidad universitaria y ciudadana con una percepción plural del entorno.

- Propósitos:

- Desarrollar proyectos culturales que contribuyan a fortalecer los principios institucionales.
- Generar procesos de formación de líderes con capacidad para promover, fomentar y dinamizar programas encaminados al fortalecimiento de valores, del sentido de pertenencia y de la identidad cultural.
- Establecer un acercamiento efectivo entre la universidad y la sociedad para lograr proyección a la comunidad.
- Estimular la reflexión en torno a los ámbitos que constituyen la cultura. Reconocerse e interrelacionarse en diálogo con otras culturas y contextos.

- Políticas:

- Fomentar a través de los programas académicos el interés por las distintas manifestaciones culturales y artísticas.
- Promover y apoyar Grupos Artísticos de acuerdo con los distintos intereses de a la comunidad universitaria y el entorno social.
- Contribuir a la formación integral de los estudiantes mediante cursos de educación no formal; Talleres Artísticos (abiertos a egresados, empleados y particulares)
- Realizar programas y actividades especiales para dar cuenta del sentir artístico y cultural de nuestro medio.
- Posicionar la Imagen Institucional – Cultural de la UPB, a nivel interno y externo.
- Liderar proyectos culturales interuniversitarios.
- Apoyar, acompañar o asesorar, programas o actividades culturales y artísticas en las diferentes facultades y dependencias de toda la universidad.

- Líneas estratégicas:

- Formación y creación de públicos: Talleres artísticos (Educación No formal), Talleres literarios, Cine arte Lumiere y Cine Espacio; y asesoría a diferentes facultades y dependencias de toda la universidad.

- Fomento a la creación artística y cultural: Grupos artístico con diversos intereses: coral, teatro, danzas, percusión, instrumental.
- Premios y Certámenes: Salón de arte Fotográfico, Concurso Hispanoamericano de Ensayo René Uribe Ferrer, Concurso Interuniversitario de Cuento, Exposiciones de Arte, La Guaca, Festival del libro y la palabra, concierto y recitales, tertulias y conversatorios.
- Divulgación y difusión: Proyecto Editorial.

Información encontrada en el Sistema de Calidad: Universidad Orientada por Procesos; se hizo una revisión histórica desde que existe el sistema hasta diciembre de 2017.

Documento de 2010, denominado 'Procedimiento Gestión Cultural'. Macroproceso: 'Docencia y Aprendizaje', Proceso: 'Proyección cultural' (área a la que pertenece el documento: Sistema de Bibliotecas). Se destaca la información más relevante encontrada:

- Objetivo: Proporcionar espacios y eventos para el fomento de las distintas manifestaciones culturales a fin de promover la cultura como parte integral del desarrollo del ser humano.
- Alcance: Biblioteca Central.
- Luego se relaciona una serie de actividades como parte del procedimiento, estas son:
 - Investigar el mercado artístico y cultural
 - Planear las exposiciones o actividades culturales (exposiciones y conversatorios)
 - Formalizar participación del expositor y/o artistas
 - Definir piezas publicitarias y montaje de la sala
 - Difundir la actividad cultural
 - Realizar montaje de la obra o actividad cultural
 - Realizar inauguración
 - Hacer desmontaje y entrega de las obras
 - Recibir la obra donada
 - Evaluar la exposición o actividad cultural
 - Tomar acciones según la evaluación

La información encontrada en la actual área de Extensión Cultural en el Sistema de Bibliotecas UPB (2015 – 2017), fue la siguiente:

En el “Informe de actividades 2016 de Extensión cultural” del Sistema de Bibliotecas:

- Desde el 2015 el área de Bienestar entregó al Sistema de Bibliotecas algunas actividades en relación con la Extensión Cultural, es decir, actividades que como objetivo tenían impactar públicos mixtos: internos y externos (Ej: Concierto de Pascua, Salón de Arte Fotográfico, entre otros); así mismo entregó la responsabilidad de desarrollar las acciones de Extensión de manera más amplia, pues la capacidad del área de bienestar no permitía dar cumplimiento al objetivo de esta misión como tal.
- De esta manera, a partir de enero de 2015, el área de Bienestar universitario que hasta la fecha se había llamado ‘Extensión Cultural’, pasó a denominarse ‘Desarrollo Artístico y Cultural’, cuyo énfasis son los programas, principalmente formativos, dirigidos a la comunidad universitaria. Así mismo, el área o proceso del Sistema de Bibliotecas denominado desde 2010 como ‘Gestión cultural’ (descrito en el ítem anterior de los documentos encontrados en el Sistema de Gestión de la Calidad) pasó a denominarse a partir de la fecha como ‘Extensión cultural’ y amplió su alcance e impacto. Este implicó un cambio o reconfiguración de los objetivos de ambas áreas.
- Se levanta una acción de mejora sobre el proceso de ‘Gestión cultural’ de Biblioteca para ampliar su definición y alcances ante el contexto descrito anteriormente, esto quedó plasmado en el formato institucional “ES-FO-019_ACCIONES_CORRECTIVAS_PREVENTIVAS_MEJORA”, con la siguiente descripción de la situación:

Dado que desde enero de 2015 el Sistema de Bibliotecas asumió por encargo rectoral la misión de consolidar el área de Extensión Cultural universitaria y liderar sus procesos, se deberá actualizar la documentación del proceso de "Gestión Cultural" que definía las acciones del área de Gestión cultural y comunicación anteriormente. La documentación deberá ser acorde con la reestructuración que ha sufrido el proceso, dar cuenta de

su ampliación y servir de orientación para quienes lo desarrollan. De esta manera se previenen contradicciones y conflictos entre lo establecido en la documentación de UOP y lo desarrollado por la Coordinación de Extensión Cultural y Comunicaciones (encargada del proceso actualmente) y se hará una medición de indicadores más acertada.

De igual manera, en la documentación elaborada por el grupo de dependencias que proponen agruparse como “Comité cultural UPB”, lideradas por el Sistema de Bibliotecas, se encontró:

- En el 2016, la Vicerrectoría Académica de la Universidad hace un llamado a que se conforme un Comité Cultural entre todas las dependencias que desarrollan programas de promoción cultural en la Universidad. Así, bajo el liderazgo del Sistema de Bibliotecas con su área de Extensión Cultural, se convocaron varias dependencias para este fin: Radio Bolivariana, Bienestar Universitario (con Desarrollo Artístico y cultural), a la Editorial -Librería, al Centro de Lenguas (con el Programa Lengua y Cultura Viva), al Colegio de la UPB (área de Artística), al Centro de Producción Audiovisual y a Comunicaciones y Relaciones Públicas.
- Se propuso un comité bajo la definición de ser “un colectivo articulado, conformado por varias unidades universitarias, que está encargado de debatir, proponer y asesorar las iniciativas relacionadas con diferentes manifestaciones culturales que considere pertinentes según sus competencias”.
- De igual manera se propusieron los objetivos del Comité:
 1. Velar por el cumplimiento de la política cultural universitaria.
 2. Responder por el desarrollo y la calidad de la oferta cultural de la Universidad para favorecer la apropiación social de la cultura.
 3. Fomentar la creación humana en sus múltiples maneras de expresión.
 4. Apoyar los procesos de investigación y formación que consideren a la cultura como objeto de estudio.

5. Apoyar el espíritu y la práctica de la interdisciplinariedad en el desarrollo de las actividades culturales.
 6. Todas las demás que le correspondan de acuerdo con su naturaleza y con los estatutos y reglamentos establecidos y vigentes en la Universidad.
- Se realizó una propuesta de Política Cultural, para ser validada por el Consejo Académico de la Universidad: “Es política de la Universidad Pontificia Bolivariana garantizar el diálogo cultural para la formación de una actitud crítica y una capacidad de asombro en la comunidad, a través de la creación de espacios y experiencias de aprendizaje”.
 - Se propusieron igualmente unos lineamientos para esta política cultural:
 1. El reconocimiento de la interculturalidad como fundamento del diálogo, el intercambio y el desarrollo de capacidades que contribuyen de manera significativa en la formación integral de las personas.
 2. La interdisciplinariedad a través de la articulación de saberes y experiencias de los diferentes actores de la comunidad en pro de la producción académica y de la transferencia del conocimiento.
 3. El apoyo a la salvaguarda de la memoria y el patrimonio cultural de la Universidad.
 4. La participación de los diferentes actores que componen la Universidad a través de la articulación de experticias para el logro de objetivos comunes.
 5. La implementación de estrategias de comunicación y divulgación de la cultura.
 - Y unas acciones para la política y el comité:
 - La definición del Plan de cultura de la Universidad que integra los proyectos, actividades y eventos orientados hacia la formación de públicos.
 - El diseño y la sistematización de indicadores de gestión y de impacto.
 - El desarrollo de estrategias conjuntas entre las unidades académico-administrativas.
 - La articulación con un docente enlace por Escuela y Colegio que sirva de conexión entre las acciones del Comité cultural y las unidades.

- La cualificación del recurso humano responsable del Plan en temas de gestión cultural.
 - La creación de medios alternativos para la divulgación y la comunicación de la cultura. (ej. Revista cultural UPB)
 - La creación de un fondo de estímulos para el reconocimiento de talentos.
 - La creación de un banco de ideas para el desarrollo de proyectos culturales y patrimoniales.
- Por otro lado, frente al ejercicio de trabajar articuladamente se hizo una recopilación de las diferentes actividades llevadas a cabo por cada unidad (del comité) con el fin de agruparlas de acuerdo con la similitud de sus objetivos. Así, se estableció que el trabajo cultural de la universidad se da posiblemente a partir de 7 líneas que se enuncian a continuación:
1. Programación cultural y artística: Como una línea que se orienta a la formación de públicos para la cultura, esta línea recopila todas las iniciativas de Agenda cultural con las que cuenta la universidad. Se identifica que la oferta actual está atravesada por algunos énfasis como: la promoción de la interculturalidad, la generación de experiencias a partir de la apreciación de las artes y la promoción de la lectura y demás competencias. Así mismo se identifica una notoria oferta vinculada a las celebraciones institucionales, como iniciativa de hacer más visible la cultura en la vida universitaria.
 2. Divulgación cultural: Con Radio Bolivariana como el principal y más consolidado proyecto de divulgación cultural de la universidad en la ciudad y el mundo, se cuentan en esta línea las iniciativas que tienen como objetivo divulgar contenidos de tipo cultural en diversos formatos: programas radiales, televisivos e impresos, principalmente.
 3. Formación de competencias y desarrollo artístico: Se refiere a las diferentes apuestas formativas en las que participan públicos mixtos de la universidad, entre estas: Semilleros y grupos de proyección artística y cultural; las electivas de arte y cultura que pueden tomar los estudiantes dentro del pensum, los cursos y talleres

artísticos ofrecidos a la comunidad interna y a la externa a través de Formación continua.

4. Estímulos a la creación artística y cultural: Se refiere a las diferentes convocatorias que proponen la difusión del talento creativo o la premiación, entre estas iniciativas: Muestra de Artistas Bolivarianos, Autores Bolivarianos y Músicos Bolivarianos, concursos como el Salón de Arte Fotográfico, ¿Cuál es tu cuento con el fútbol?, y otros espacios como la Muestra de Navidad y las de la Asociación Colombiana de Universidades, nodo cultural (ASCUN CULTURA). En esta también se incluye la distinción por mérito artístico a integrantes de los grupos de proyección de la universidad.
 5. Preservación y difusión del patrimonio institucional: Se refiere al trabajo de conservación y promoción de las colecciones bibliográficas patrimoniales, del acervo de obras artísticas de la universidad, de las publicaciones de la Editorial como preservación del conocimiento institucional, entre otros.
 6. Vinculación a eventos y proyectos de ciudad: Se refiere a la vinculación activa (con actividades y proyectos) a eventos de ciudad tales como las Ferias del libro, la proyección de los grupos artísticos en diversos escenarios, trabajo articulado con instituciones como Museos, Teatros, Instituciones culturales, entre otros.
 7. Participación en instancias culturales de la ciudad y la región: Se refiere a representar la universidad en instancias como: Mesa cultural de Instituciones de Educación Superior, ASCUNCULTURA, entre otros.
- Se reconoció que la recopilación de actividades anteriormente mencionadas no se incluyen aún las acciones de las diferentes dependencias de la universidad, por lo que debería ser ampliado a las 8 escuelas y demás dependencias. De igual manera se reconoció que este planteamiento no tiene aún un alcance multicampus como lo proponen las disposiciones institucionales.

Estos documentos y propuestas del denominado Comité Cultural UPB no están aún formalizados en ninguna de las instancias institucionales. De igual manera a la fecha de elaboración de este documento no se ha dado la conformación del comité por las vías formales: Resolución rectoral u otra.

5.1.2 Hallazgos de los relatos de las entrevistas.

Las entrevistas fueron realizadas a 3 personas relacionadas con las actividades de Extensión cultural en la historia reciente de la Universidad:

- María Cecilia López de Jaramillo, jubilada de la Universidad quien desempeñó los cargos de 'Asistente de la Dirección de Extensión Cultural', 'Jefe de la Dirección de Extensión Cultural', 'Líder del área de Extensión Cultural en Bienestar' y 'Directora de Bienestar Universitario entre las décadas de los 90 y el 2000. Entrevista realizada el 12 de diciembre de 2017.

- Mónica Moreno, quien se desempeñó como Líder de Extensión Cultural de Bienestar Universitario entre 2009 y 2015. Entrevista realizada el 12 de diciembre de 2017.

- Teresita Aranzazu, jefe de Bienestar Universitario (2012- actualmente) y quien hizo parte de la transición de las actividades de Extensión cultural de Bienestar Universitario al Sistema de Bibliotecas entre 2014 – 2015. Entrevista realizada el 15 de diciembre de 2017.

Se indagaron varios aspectos en relación con las actividades culturales de la universidad, como parte de los hallazgos relevantes para los propósitos de esta investigación, se describen a continuación los diversos elementos explorados:

- Cómo nació el área de Extensión Cultural y a qué dependencias ha pertenecido

De los inicios del área se conoció, en diálogo con María Cecilia López, que la Extensión cultural en los años 70 y 80 fue parte del área de comunicaciones, es decir, muchas de las actividades culturales nacieron y se desarrollaron en este departamento, tal es el caso del Salón de Arte Fotográfico que a la fecha lleva 43 versiones, de igual manera los grupos artísticos de la universidad y otras iniciativas. Hacia mediados o finales de los 80 la universidad ya contaba con un departamento, la Dirección de Extensión cultural, que dependía de la Vicerrectoría Administrativa, para liderar estas acciones culturales. Luego, cuando la Universidad enfrentó una crisis económica la Dirección de Extensión Cultural

pasó a ser una unidad de Bienestar Universitario y hubo un cambio de Vicerrectoría, pues Bienestar dependía de la Vicerrectoría Pastoral.

Luego, de acuerdo con Teresita Aranzazu, la misión de la Extensión cultural pasa de Bienestar al Sistema de Bibliotecas en 2015, de acuerdo con lo que las direcciones de ambos departamentos consideraron como pertinente a la luz de la misión de cada dependencia. De esto se amplía la información en el ítem del “Objetivo de la Extensión cultural”.

- Cómo estaba organizada el área, quienes eran los responsables y con qué áreas interactuaba o se apoyaba la Extensión Cultural.

El área, cuando fue Dirección y cuando fue unidad de Bienestar, fue liderada por María Cecilia López, quien trabajaba de manera colaborativa con los directores de grupos culturales y artísticos (teatro, danza, música, cine...). Así mismo, López destacó que existía un comité en el que participaban las diferentes escuelas y unidades de la Universidad y que se desarrollaba un trabajo colaborativo interno con Emisora, Editorial, Programa de Lengua y cultura, entre otros. Además, se desarrollaban acciones conjuntas con las áreas de Extensión cultural de otras universidades donde se hacían programaciones colaborativas en los campus abiertas al público en general.

Por su parte Mónica Moreno, quien lideró el área en Bienestar (y era además la persona encargada de hacer las comunicaciones de Bienestar), expresó en cuanto a la conformación del equipo que estuvo sola por un tiempo y luego le fue asignada una practicante como apoyo. De igual manera existía una comunicación en todos los niveles, con el equipo de líderes de Bienestar y con el comité cultural.

En cuanto a las otras áreas con las que se trabajaba Mónica expresó, que además del trabajo interno en la universidad conjunto, se desarrollaban acciones de Extensión Cultural con otras instancias de la ciudad como Ascun (Asociación Colombiana de Universidades) y su nodo de cultural y con la Mesa Cultural de Antioquia. En Ascun Cultura, se apoyaban diversas iniciativas y eventos desde la Universidad como parte del comité gestor pues “la

reunión con otras universidades era excelente”. En cuanto a la Mesa Cultural impulsada por la Universidad de Antioquia inició junto con el Tecnológico de Antioquia y la UPB, luego fue creciendo e integrando más universidades. Esta última más que para realizar eventos (como Ascun) se creó para pensar la política cultural de las Universidades ya que en aquel momento ninguna universidad tenía nada escrito, a excepción de la Universidad de Antioquia que estaba estructurando su plan de cultura.

- Cambio a la gestión por procesos UOP – Alcance

En el tiempo que María Cecilia López dirigió el área se realizó la primera acreditación institucional, lo que llevó a empezar a estructurar la información de todas las unidades para este fin y a documentar muchas de las acciones llevadas a cabo.

Mónica Moreno expresó que en 2014 cuando ella se va de la universidad, la estructuración de las actividades de Bienestar por procesos estaba apenas iniciando.

Se describe a continuación más sobre este aspecto en el siguiente ítem donde se habla del “Objetivo de la Extensión cultural en la universidad”.

- Objetivo de la Extensión cultural en la universidad:

María Cecilia López manifestó que era y es un objetivo que no debería cambiar, siendo este el de “liderar proyectos y actividades para difundir las manifestaciones artísticas y culturales de la universidad como parte de la formación integral y para crear una identidad cultural a la institución. (...) [Así como para] ser parte del diálogo de saberes de la universidad”. En cuanto a porqué se denomina “Extensión” históricamente a las actividades culturales se mencionó que por “tradicición” pero también porque el nombre tenía sentido considerando que la esencia de las actividades era la interacción con la comunidad y la ciudad, especialmente a través de los grupos artísticos que obtuvieron gran reconocimiento en la ciudad en los años 90.

De acuerdo con Mónica Moreno, durante el tiempo que ella lideró el área los objetivos de Extensión cultural estaban muy claros y eran dos, principalmente: formar públicos y hacer

divulgación cultural para públicos internos y externos de la universidad. Fue por esto que cuando Bienestar reestructuró su funcionamiento se empezaron a identificar las diferencias que había entre 'la formación artística y la formación integral de la comunidad universitaria (dirigida a comunidad UPB)' y 'las acciones de Extensión cultural dirigidas a público externo'. Reconociendo que, aunque ambas misiones se mezclan en muchas oportunidades, la misión de la extensión es más 'grande' porque tiene que abarcar además el entorno en el que se encuentra la universidad.

Por su parte, Teresita Aranzazu, actual jefe de Bienestar Universitario, expresó que en el momento en que Extensión cultural pasó a Bienestar, desapareciendo la Dirección de Extensión Cultural, se hizo una revisión en la Ley 30 de la educación y se encontró que "tenía toda coherencia que esos asuntos [culturales] estuvieran en Bienestar". Pero de igual manera en el momento en que las actividades de Extensión Cultural pasan de Bienestar al Sistema de Bibliotecas se encontró "pertinente separar esas dos funciones [desarrollo artístico de la comunidad universitaria y extensión cultural que impacte públicos externos]". Se dijo pues que lo que le corresponde a Bienestar por Ley 30 es la parte del desarrollo artístico: promover la formación artística, y que "la extensión es otro asunto que no estaba bajo las capacidades de bienestar", pues no se podían hacer las dos cosas.

Fue así como se pasaron al Sistema de Bibliotecas algunas actividades que ya existían cuyo objetivo era impactar públicos externos: Salón arte fotográfico, Concierto de Pascua, entre otras; y en sí se pasó la misión de hacer proyectos de Extensión cultural, es decir, de proyección social y de interacción con el entorno desde lo cultural; y se estableció que lo que de allí en adelante le correspondía a Bienestar era el fortalecimiento de las capacidades de los estudiantes, los cuales llegan a la vida universitaria con muchas capacidades por desarrollar o por fortalecer.

Así mismo Bienestar dentro de su diseño por procesos definió que las actividades de Desarrollo Artístico aportan a tres subprocesos del Bienestar Universitario, los cuales son: desarrollo humano, prevención y promoción y proyección artística y deportiva. Vale destacar del diálogo con Teresita que la definición de procesos dentro de Bienestar no se establece de acuerdo con los objetivos de cada área sino preguntándose el 'para qué' de las diversas acciones que se desarrollan y aportando a algo más macro que trasciende lo que cada unidad realiza.

- Actividades, proyectos o acciones de Extensión desarrolladas en la universidad:

María Cecilia expresó que en los 90 e inicios del 2000 la actividad no se centraba únicamente en los grupos artísticos sino también en el desarrollo de las artes plásticas; eventos institucionales (como la Guaca); concursos en diferentes artes; cursos para estudiantes y para la comunidad; participación en eventos de ciudad con los grupos artísticos y presentaciones en escenarios como parroquias o comunidades vulnerables; la realización del programa radial de poesía Euses; la promoción de las actividades entre la comunidad estudiantil con activaciones por el campus; la publicación editorial “El sofá de la musa; y el alquiler o préstamo de auditorios y espacios físicos de la universidad.

Mónica Moreno expresó que desde Extensión cultural de Bienestar Universitario se desarrollaban actividades en conjunto con otras dependencias (biblioteca y otras), con las cuales se definía: la agenda de exposiciones, las actividades del proyecto “Vive el español”, conciertos de piano y Pascua. Se hacían además cursos por Formación continua, la oferta de electivas para estudiantes como parte del currículo, los grupos artísticos con proyección y presencia en todos los eventos propios de bienestar, de la universidad y la ciudad. Además de otras acciones como por ejemplo el Festival de Teatro Breve que convocaba participantes de otras universidades y seccionales; así como de otros eventos de ciudad que tenía sede en la universidad. Las actividades de esta área eran consideradas como la “imagen cultural de UPB hacia adentro y afuera”, donde existía permanentemente una comunicación con la ciudad. También, según Mónica, hubo en algún momento un proyecto de revista o publicación que no se consolidó por falta de presupuesto en la institución.

- Cuáles eran los públicos objetivo y sus necesidades o intereses

De acuerdo con María Cecilia como público objetivo se consideraba principalmente la comunidad interna de la universidad y los públicos externos, los cuales se convocaban especialmente a través del Templo Universitario y de los medios de comunicación.

Por su parte, Mónica Moreno expresó que existían diversos públicos de acuerdo con las actividades, para los grupos artísticos el público era: estudiantes, egresados y empleados. Para cursos y electivas, principalmente los estudiantes. Para eventos institucionales como

la Guaca (día festivo institucional), eran las familias; y para la agenda cultural era la comunidad en general.

- Calidad y pertinencia de las actividades:

María Cecilia López expresó que la pertinencia de las actividades culturales se determinaba por la acogida en términos de asistentes, oyentes, concursantes, participantes en cursos, entre otros; así como por la demanda que existía en el medio de las presentaciones artísticas de los grupos culturales. Así mismo, que la calidad, por ejemplo, de las presentaciones de los grupos artísticos estaba determinada por la revisión del área de Extensión de los diferentes montajes de obras propuestos por los directores.

- Relación entre los procesos educativos y los de Extensión cultural

María Cecilia destacó que la cultura como apoyo a la educación es un asunto de conocer de maneras diferentes, de tener otras oportunidades en el espacio universitario para ser feliz: “ya no se concibe el modelo educativo tradicional; investigación y extensión están estrechamente ligados [a lo académico]”. Es por esto que la cultura como parte de la formación permite que el estudiante encuentre diversas opciones y satisfaga sus diversas necesidades dentro de la universidad.

De igual manera, Mónica Moreno expresa que la unión de la cultura con la formación universitaria se da principalmente con las electivas como parte del currículo, con el fin de acercar y sensibilizar a los universitarios a las diversas expresiones culturales. Por otro lado en las acciones orientadas a la formación de un público, “se cultiva en una persona el interés por asistir a asuntos culturales por consumir la cultura de la universidad y por ende de la ciudad”.

- Valor agregado de la Extensión cultural para la institución

De acuerdo con María Cecilia, el valor agregado de las diferentes expresiones era la calidad y la realización de actividades culturales que se proponen hacer 'extensión' cruzando la barrera física de la universidad.

Mónica Moreno indicó que en cuanto a cómo se agrega valor desde las actividades culturales la universidad lo tenía muy claro en su misión del humanismo y la transformación del ser humano, a lo que aporta plenamente la cultura.

- Planeación, seguimiento y mejoramiento de las actividades

De acuerdo con María Cecilia el área de Extensión Cultural participaba en los comités directivos de la universidad, lo que permitía llevar a las planeaciones institucionales la parte cultural, así como entregar reportes a las "altas esferas" de primera mano.

Mónica Moreno expresó que los procesos de planeación y seguimiento del área desde Bienestar, se hacían a través del formato institucional, todo integrado como una sola dependencia. Así mismo, las opciones de mejora se daban con los procesos de acreditación y certificación.

- Recursos con lo que se contaba el área de Extensión Cultural

María Cecilia López relató que en algunas épocas más que en otras los recursos para gestionar la cultura en la universidad eran limitados, tanto así que tocaba recurrir a entidades externas a buscar apoyo; así mismo, en la época en la que la universidad tuvo una crisis financiera fue necesario recurrir a la comercialización de las presentaciones de los grupos artísticos para mantener a flote los grupos y no disolverlos; esto previa aprobación de la parte directiva de la universidad, los directores y participantes de los grupos, quienes por amor al proyecto cultural aceptaron trabajar por un tiempo bajo este modelo. Así mismo, López asegura que los espacios o infraestructura fue siempre una necesidad y que la reforma y construcción de espacios como el Polideportivo y el Aula

Magna en el campus Laureles le dieron un impulso a las programaciones de extensión de aquella época.

- Evaluación de la satisfacción e indicadores:

María Cecilia relató que en este aspecto se hacía evaluación de los procesos culturales por parte de los organizadores, aunque no existían procesos de evaluación formales. Se determinaba el éxito en términos de la asistencia.

En cuanto al tema de indicadores se menciona que para la época fue un asunto que no se materializó.

Por otro lado, Mónica Moreno expresó que en el área había un formato para evaluar algunas actividades y se hacía además una evaluación interna (entre el personal) de la acogida de las actividades. De igual manera los indicadores que se plasmaban en la planeación eran de asistencia y en la parte de las exposiciones un indicador de satisfacción.

- Documentación de las actividades:

María Cecilia mencionó que las gestiones culturales quedaron en su mayoría por escrito en documentos.

De igual manera Mónica Moreno expresó que dentro del área se elaboraban unos instructivos de cómo se hacían los eventos, pero expresa que mucha de esta información después de que ella se fue de la Universidad desapareció.

- Retos de aquel entonces:

María Cecilia destacó como el principal reto para llevar a cabo las acciones culturales el tema presupuestal.

Igualmente, Mónica Moreno destacó este aspecto, agregando el tema de infraestructura y recurso humano para poder llevar a cabo las actividades de Extensión cultural.

5.1.3 ¿Cómo se ha concebido y desarrollado la Extensión Cultural en la Universidad Pontificia Bolivariana?

Rastrear el origen y desarrollo de las actividades de Extensión Cultural en la universidad fue un ejercicio muy valioso para los propósitos de esta investigación, pues permitió reconocer las concepciones y organizaciones (estructuras y gestiones al interior de la empresa) a través de las cuales se ha dado cumplimiento a esta misión institucional.

Es importante precisar que la documentación encontrada al igual que las entrevistas, brindaron información fragmentada por épocas, por lo cual no fue posible establecer con precisión algunos datos como fechas o nombres.

En cuanto al surgimiento del proyecto cultural en la universidad se descubre que indiscutiblemente el movimiento cultural universitario nace y se desarrolla (al igual que en otras Instituciones de Educación Superior) alrededor de los grupos artísticos de la universidad de acuerdo con lo expresado en las narraciones escritas y verbales de la investigación.

Se halló pues de manera general que la gestión y organización de las actividades culturales en la universidad nacieron por su naturaleza en el área de comunicaciones. Luego pasaron a un área cultural en 1979 que llegó a ser Dirección en los 90 y posteriormente pasaron a ser una unidad de Bienestar universitario, todo esto antes de llegar en 2015 al Sistema de Bibliotecas.

Es así como en los últimos 3 años han surgido una serie de iniciativas que se corresponden con las visiones históricas del proyecto cultural de la universidad, y lo que se debe encontrar es la forma de llevarlas a cabo de manera tal que no vuelvan a diluirse en el tiempo.

Se encontró que ya desde hace varias décadas se evidenció en la institución que los proyectos culturales se gestaban desde varias dependencias académicas y administrativas las cuales se llevaban a cabo de manera desarticulada y desintegrada, de ese reconocimiento fue que surgió la dirección de Extensión cultural para canalizar actividades y evitar pérdida de impacto.

Así mismo, varias de las acciones administrativas, necesarias hoy en día todavía, ya se habían considerado en la historia del proceso, tales como: acciones de diagnóstico, diseño de planes, conformación de comité cultural, integración entre dependencias, estrategias culturales, política cultural, creación de un centro cultural (infraestructura), entre otros; sin embargo, aunque se encontraron enunciadas no se halló evidencia de que se hayan llevado a cabo por alguna de las vías formales dentro de lo administrativo.

Remontarse tan atrás como fue posible, permitió analizar la evolución y transformación que desde lo administrativo ha tenido esta labor cultural en la universidad con el paso de los años.

El objetivo de la Extensión cultural ha sido sin duda el de generar interacciones entre las manifestaciones culturales del entorno y las propias de la vida universitaria, abarcando intereses interdisciplinarios, una labor de formación integral y humanista, de fortalecimiento de la creatividad, de desarrollo y experiencia personal, de percepciones plurales y de mejoramiento de las relaciones entre las personas, formación de públicos para la cultura, divulgación de las expresiones culturales, diálogo de saberes, entre otros.

La apreciación general de la información recopilada es que el proyecto cultural de la UPB es un proyecto inacabado y fragmentado, no porque haya sido responsabilidad de diferentes áreas en diferentes épocas, sino porque no se ha hecho un trabajo articulado que permita avanzar en los impactos que debería tener esta misión institucional, así como tampoco se ha establecido de manera formal un norte de hacia donde se quieren orientar las acciones, a qué macroprocesos aporta o cual es la pertinencia de cada una de las iniciativas a la luz el proyecto educativo institucional.

Se identifica también que independiente del área (unidad o departamento) donde se han desarrollado las actividades ha existido una definición en cuanto a las acciones realizadas en las diferentes épocas, e incluso se encontraron plasmadas acciones que deberían hacerse como parte de la prospectiva de la Extensión cultural, entre estas se destacan las más ambiciosas como lo fueron: la creación del centro cultural universitario, la realización de un conservatorio de música, entre otros. Como elemento común del proceso a lo largo

de la historia se halla que las asignaciones presupuestales no han sido acordes a las expectativas de los proyectos planteados desde lo cultural.

Lo que en general se halló es que dada la fragmentación de la información no se evidencia una continuidad o permanencia en el tiempo de lo que es o debería hacer el área de Extensión cultural, sino que las acciones llevadas a cabo se circunscriben dentro de lo que cada persona o equipo ha deseado hacer, la falta de documentación dentro de este ejercicio investigativo demuestra la importancia de poner esta información por vías formales, ya que no se encontraron evidencias de los resultados y las gestiones adelantadas, más allá de descripciones generales de actividades. La pérdida o desintegración de la información afectó en cierta medida la identificación de datos que pudieron haber sido relevantes para efectos de este trabajo.

De igual manera, cabe anotar que dentro del sistema de Universidad Orientada por Procesos no se halló documentación relacionada con la estructuración de un proceso denominado Extensión cultural; el único referente al respecto dentro de estas definiciones administrativas fue el proceso de Gestión cultural del Sistema de Bibliotecas al cual se unen desde 2015 las diversas actividades de Extensión cultural, es decir, aquellas que tienen como misión una interacción con el entorno a través de la cultura. De esta manera se valida la pertinencia de que Extensión cultural haga parte del Sistema de Bibliotecas, donde en 2010 se formalizó dentro de la estructura de procesos una de las gestiones culturales como lo es la realización de exposiciones de arte, y donde ahora se lideran muchas más acciones de la Extensión cultural, lo que queda demostrado dentro de las nuevas definiciones presentadas por el recientemente conformado y no formalizado 'Comité cultural' lo que funcionará como base de la creación del proceso actual.

Por último, se pueden destacar dos asuntos importantes en cuanto al último cambio administrativo de estas actividades (cuando Bienestar entrega al Sistema de bibliotecas la misión de liderar la Extensión cultural universitaria), el primero es que lo que se entrega de una dependencia a la otra, más que unas actividades es la misión de generar acciones culturales que tenga relación con la extensión o proyección social universitaria; también se encontró que cuando las acciones estaban en Bienestar tenían relación directa con el macroproceso de proyección social a través de la Vicerrectoría Pastoral, pero cuando llegan

al Sistema de Bibliotecas quedan desarticuladas dentro de la estructura de procesos, de ahí el propósito de este proyecto, donde se plantea el diseño de un proceso, que independientemente del área que lo lidere esté bien definido en cuanto a sus sentidos y la posición que ocupa dentro de la estructura organizacional la cual está definida como un sistema con macro procesos, procesos y subprocesos que interactúan entre sí, esto se verá más adelante en el capítulo que describe el sistema de gestión de “Universidad Orientada por Procesos”.

5.2 GESTIÓN CULTURAL EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

5.2.1 La gestión cultural en las Instituciones de Educación Superior de Colombia.

Para proceder con este ejercicio fue necesario adentrarse en las múltiples dimensiones de lo que es la gestión cultural al interior de las instituciones de educación superior, así como de la labor de Extensión o Proyección social de las mismas. Para esto se hace a continuación una recopilación de conceptos orientadores encontrados en las formulaciones de diferentes instituciones:

En primera instancia se revisó el Plan de Desarrollo Cultural de Medellín 2011- 2020, cuyos lineamientos político-culturales son:

- Lineamiento 1: expansión de la ciudadanía y de la democracia cultural.
- Lineamiento 2: la interculturalidad para la construcción de la ciudad y de la ciudadanía democrática cultural.
- Lineamiento 3: impulso y generación de procesos de reconocimiento social del patrimonio y de las memorias.
- Lineamiento 4: Educación ciudadana en la construcción de ciudadanía.
- Lineamiento 5: fomento y fortalecimiento de la formación y de la educación artística y cultural.
- Lineamiento 6: gestión del conocimiento, acceso a la información y a las tecnologías en diálogo con la cultura.
- Lineamiento 7: la ciudad comunicada y comunicadora.
- Lineamiento 8: cultura y desarrollo.
- Lineamiento 9: Interacción de Medellín con la región metropolitana del Valle de Aburrá, el departamento, el país y el mundo.
- Lineamiento 10: fortalecimiento de la institucionalidad y del sector cultural.

Dentro del diseño de este plan ciudadano se menciona de manera explícita la misión de las universidades o instituciones de educación superior en los siguientes ítems:

Lineamiento 5: fomento y fortalecimiento de la formación y de la educación artística y cultural

Formación técnica y tecnológica para el desarrollo de las empresas creativas y la competitividad. La formación técnica y tecnológica en las llamadas “profesiones de la cultura”, demanda acciones encaminadas a fortalecer la oferta educativa técnica y tecnológica, mediante el desarrollo de ciclos propedéuticos que pueden iniciarse en los ciclos de la educación básica y media, para avanzar hacia la educación superior tanto de pregrado como de posgrado en las diversas áreas afines a la creación y la producción cultural, tales como la edición literaria, la producción musical, la ingeniería de sonido, la producción de vestuario, escenografías, utilería, luces y maquillaje de escena, el manejo de la radiodifusión cultural, la producción de televisión, los servicios asociados a la producción cinematográfica, la luthería (construcción y reparación de instrumentos musicales), entre otros. Ello constituye no solo una posibilidad de desarrollo efectivo de las empresas culturales, sino que abre el espacio para la incorporación de muchos jóvenes a procesos productivos, mediante formaciones de corta duración que contribuyan a mejorar su calidad de vida, de manera creativa. (p. 103)

Lineamiento 6: gestión del conocimiento, acceso a la información y a las tecnologías en diálogo con la cultura.

Innovación, ciencia y tecnología: En este campo, el papel de las universidades y de los centros de investigación especializados, así como el fortalecimiento de su capacidad investigativa en asuntos culturales es central. Sin las universidades y sin centros de investigación vinculados a algunas entidades no gubernamentales, no es posible pensar en tener investigación y conocimiento fuertes en cultura y en sus relaciones con la ciencia y la tecnología. (p. 110)

Así mismo, dentro de la definición de las ‘Líneas programáticas’ del Plan se menciona:

- *Lineamiento 3: Impulso y generación de procesos de reconocimiento social del patrimonio y de las memorias.*

Componente 10: Red de centros de memoria.

Objetivo general: Articular un sistema de centros de memoria, públicos y privados, teniendo en cuenta el Archivo Histórico de Medellín como núcleo al cual se articulan una serie de nodos como son los archivos, centros de documentación, bibliotecas, casas de la cultura, museos, universidades, entre otros. (p. 151)

- *Lineamiento 4: Educación ciudadana en la construcción de ciudadanía.*

Componente 13: Ciudad educadora.

Programas:

- Fortalecimiento de los procesos de educación ciudadana, conjuntamente con las universidades, en el marco de la innovación y de la responsabilidad social.
- Los centros educativos y las infraestructuras de la sociedad civil como escenarios propicios para el fortalecimiento de Medellín como Ciudad Educadora. (p. 154).

- *Lineamiento 6: Gestión del conocimiento, acceso a la información y a las tecnologías en diálogo con la cultura.*

Componente 19: Investigación para la cultura.

Articular las iniciativas públicas y establecer relaciones con el sector privado, potenciando experiencias y procesos que adelantan instituciones como el Planetario, el Parque Explora, el Jardín Botánico, las instituciones de educación superior, entre otros.

Programas:

- Observatorio: Investigación para la creación, la innovación cultural, el desarrollo y fortalecimiento de los procesos culturales de la ciudad.
- Articulación con el Sistema de Ciencia y Tecnología para el proceso de creación, producción, gestión y evaluación del proyecto cultural de la ciudad.
- Las universidades como centros para la gestión del conocimiento, el diálogo intercultural e intersectorial y la dinamización de procesos socioculturales. (p. 158)

De igual manera se hizo una revisión de la publicación “Políticas culturales para la Educación Superior en Colombia. ¡Nuestro proyecto común!”, elaborada en 2013 por la Universidad de Antioquia.

En el contenido de esta publicación se halló una profunda y basta reflexión acerca de la gestión cultural en las universidades abordando, entre muchos otros aspectos, lo que ha sido “la marginación de la cultura en las políticas de educación superior y la desarticulación interna de los procesos culturales en las instituciones del sector”.

A continuación, se destacan algunos apartes que fundamentan el sentido de este proyecto investigativo y dan pie para reflexionar sobre las nuevas orientaciones del aspecto cultural en las universidades en el ámbito local y regional, así como de los retos que afronta el sector:

- La publicación presenta un marco normativo que rige las definiciones de la gestión cultural en las IES, se destaca de este marco normativo las Políticas de Extensión expedidas por la Asociación de Universidades Colombianas (ASCUN) en 2009, en el documento aprobado por los rectores en 2011 denominados ‘Lineamientos de política sobre extensión universitaria’, en el cual se resignifica el papel de la cultura en la educación superior, al afirmar que una de las ‘Formas de realización de la extensión’, es la gestión cultural:

La gestión de procesos culturales desde la extensión en las instituciones de educación superior, supone un nuevo marco de actuación, orientado a la superación de viejos paradigmas sobre la cultura en las instituciones que la ligan a eventos artísticos dirigidos a su comunidad interna. Ello obliga a repensar lo cultural como tarea transformadora de largo alcance, enmarcada en el escenario que estableció la Constitución Política de Colombia, la cual sume la cultura como “fundamento de la nacionalidad” y como “elemento clave para la construcción de diálogo social”. Ubica entonces los procesos culturales como fundamento del proyecto educativo y como sustento de la docencia, la investigación y la extensión en un contexto de construcción del sentido de lo público y de una ciudadanía que contribuya a la

consolidación del proyecto de Nación. (ASCUN, 2009, p. 34, citado por Universidad de Antioquia, 2013)

- Se expresa dentro de las definiciones que la extensión “no es una simple función”, sino una “dimensión fundamental de la vida universitaria que contribuye a desarrollar lo que es inherente al conocimiento y a la cultura”. Enfatizando que el papel de ésta es la construcción de sociedad y la formación de personas con capacidad de relacionarse con el mundo, de vivir en comunidad, y que aportan a la solución de problemas. Añadiendo que la extensión es además “la dimensión que articula la docencia y la investigación en su interacción con la sociedad”. (p. 70)

- Así mismo, la publicación aborda el rol que deben cumplir las dependencias o unidades encargadas de gestionar la cultura en las universidades:

...su papel como promotoras de eventos culturales debe trascender y reorientarse de manera más integral hacia el liderazgo en la implementación de un proyecto cultural universitario, que sea incluyente e impulse la formulación de una política cultural institucional acorde con el contexto, la misión institucional y las demandas de una sociedad que espera de la universidad una mayor interacción con las unidades académicas encargadas de los desarrollos formativos y curriculares, la investigación y la extensión, y un compromiso creciente como actor social en los procesos del desarrollo social y cultural de las localidades, las regiones y el país. (p. 71)

- Se expresa además la importancia de transformar las gestiones que se hacen desde lo cultural en las universidades resignificándolas “con un estatus que reconozca su rol fundamental en la vida académica e institucional”, uniendo los esfuerzos de cada una de las unidades académicas y administrativas “en procura de superar la visión letrada, elitista o meramente artística del proyecto cultural universitario” (p. 55).

- Se destaca entonces que la cultura en las IES debe ser asumida como “un factor de calidad en la educación superior”, proponiendo que debe ser incluido por el Consejo Nacional de Acreditación -CNA- en las metodologías de autoevaluación y

acreditación de los programas académicos e institucional; de igual manera se asegura que la cultura debería estar consolidada en las mediciones que se realizan en el Sistema Universitario Estatal -SUE- del Ministerio de Educación Nacional e incluir variables culturales en las pruebas de ingreso y de egreso a los programas universitarios del Icfes”. (p. 55)

- Además, dado que la publicación plantea la necesidad de contar con políticas que orienten la gestión en las universidades, se dice que:

La consolidación de la política cultural para las IES demanda la creación o fortalecimiento de una estructura cultural en el organigrama institucional que refleje la importancia de la cultura como propósito misional. Este redimensionamiento de la gestión cultural contribuye a generar una mayor incidencia tanto en la institución como en los procesos que adelanta en su territorio de influencia. Una instancia de cultura debidamente considerada, ha de permitir aglutinar el quehacer institucional en la materia, tanto desde el punto de vista de las acciones orientadas al bienestar de los universitarios, como a desarrollo cultural de las comunidades que hacen parte del entorno de la institución en el ámbito local, regional y nacional o internacional; abordará en sus propósitos estratégicos, acciones enfocadas a la memoria y el patrimonio; la formación cultural; la creación, emprendimiento e innovación cultural; la comunicación cultural; la extensión cultural entendida como diálogo de saberes y posibilidad de articulación al territorio, el uso del tiempo libre, los estímulos culturales, entre otros. (p. 90)

Este apartado en específico da mayor sustento al objetivo de este trabajo, que lo que se pretende es precisamente dar una estructura a proceso cultural dentro de la institución para obtener un mayor reconocimiento de la labor en el ámbito universitario y unir esfuerzos en torno a las acciones realizadas.

- De igual forma, como parte de los retos se dice que es necesario “asegurar la sostenibilidad de la gestión cultural universitaria con un presupuesto que garantice el desarrollo cultural y la infraestructura física adecuada”, ya que esto es de gran

relevancia para la ejecución de los “proyectos culturales y artísticos con perspectiva de proceso y no de acciones puntuales y circunstanciales”. (p. 91)

Este ítem se corresponde con lo mencionado en el apartado de la Extensión Cultural en la UPB donde se reconoció que históricamente las asignaciones presupuestales no han sido acordes a las visiones de lo que debería ser el proyecto cultural de la institución.

En cuanto al marco normativo, se hizo un rastreo en la definición de la Ley 30 de diciembre 28 de 1992 en la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior. En el documento se identificaron los siguientes artículos que de manera explícita hacen referencia al aspecto cultural en las universidades:

- Artículo 2° La Educación Superior es un servicio público cultural, inherente a la finalidad social del Estado
- Artículo 4° La Educación Superior, sin perjuicio de los fines específicos de cada campo del saber, despertará en los educandos un espíritu reflexivo, orientado al logro de la autonomía personal, en un marco de libertad de pensamiento y de pluralismo ideológico que tenga en cuenta la universalidad de los saberes y la particularidad de las formas culturales existentes en el país. Por ello, la Educación Superior se desarrollará en un marco de libertades de enseñanza, de aprendizaje, de investigación y de cátedra.
- Artículo 6° Son objetivos de la Educación Superior y de sus instituciones:
 - d) Ser factor de desarrollo científico, cultural, económico, político y ético a nivel nacional y regional.
 - j) Conservar y fomentar el patrimonio cultural del país.
- Artículo 19. Son universidades las reconocidas actualmente como tales y las instituciones que acrediten su desempeño con criterio de universalidad en las

siguientes actividades: La investigación científica o tecnológica; la formación *académica en profesiones o disciplinas y la producción, desarrollo y transmisión del conocimiento* y de la cultura universal y nacional.

- Artículo 29. La autonomía de las instituciones universitarias o escuelas tecnológicas y de las instituciones técnicas profesionales estará determinada por su campo de acción y de acuerdo con la presente Ley en los siguientes aspectos:
 - d) Definir y organizar sus labores formativas, académicas, docentes, científicas, culturales y de extensión.

- Artículo 31. De conformidad con los artículos 67 y 189, numerales 21,22 y 26 de la Constitución Política de Colombia y de acuerdo con la presente Ley, el fomento, la inspección y vigilancia de la enseñanza que corresponde al Presidente de la República, estarán orientados a:
 - e) Facilitar a las personas aptas el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, al arte y a los demás bienes de la cultura, así como los mecanismos financieros que lo hagan viable.
 - f) Crear incentivos para las personas e instituciones que desarrollen y fomenten la técnica, la ciencia, la tecnología, las humanidades, la filosofía y las artes.
 - g) Fomentar la producción del conocimiento y el acceso del país al dominio de la ciencia, la tecnología y la cultura.

5.2.2 Referenciación en la gestión cultural de la Universidad de Antioquia.

Partiendo de la información obtenida en la entrevista realizada el 14 de diciembre de 2017 a Oscar Roldan, jefe de la Dirección de Extensión Cultural en la Universidad de Antioquia, además de la revisión documental, se hallaron los siguientes elementos en cuanto a la gestión cultural de una de las instituciones más sólidas en este aspecto en la ciudad.

En el Acuerdo Superior 124 del 29 de septiembre de 1997 se establece el Estatuto Básico de la Extensión de la Universidad de Antioquia, en este documento se define en el título

primero el 'Marco filosófico de la Extensión', y en el capítulo 1 la 'Misión de la Extensión Universitaria', de la siguiente manera en el Artículo 2:

La Universidad, tal como lo establece el estatuto que la rige, tiene por objeto la búsqueda, el desarrollo y la difusión del conocimiento en los campos de las humanidades, de la ciencia, de las artes, de la filosofía, de la técnica y de la tecnología. Entre las actividades que contribuyen a tal propósito se encuentran la Extensión, la Docencia y la Investigación. La Extensión específicamente busca propiciar y mantener la relación de la Universidad con su entorno cultural. En la cultura se integran las artes, las letras, las ciencias, las tecnologías, las prácticas cotidianas, las formas institucionales, y las prácticas simbólicas e imaginarias.

De acuerdo con Oscar Roldán, jefe de Extensión Cultural de la Universidad de Antioquia (U. de A), la U. de A. se define como un proyecto cultural, pues desde su concepción, en los documentos y el acuerdo superior que rige las dinámicas universitarias, se presenta a la universidad como "proyecto cultural, académico y científico".

Roldán expresa además que en la institución existen múltiples miradas de lo que se entiende como cultura, ya que la definición puede darse desde diferentes actores y desde un espectro de saberes muy amplio; dice que la cultura "está determinada por las aristas mismas de su ejecutoria frente al conocimiento"; sin embargo, en términos pragmáticos, desde la Dirección de Extensión Cultural se define cultura como "todo aquello que no está necesariamente en el plan curricular que hace que haya comunidad universitaria". Reconociendo las expresiones de base (acciones que surgen de las interacciones cotidianas en la comunidad universitaria) y las deliberadamente orquestadas por las diferentes unidades de la universidad.

Así, desde la Dirección, se expresa que la cultura son las formas de agremiación simples o complejas que sirven para alcanzar el bienestar, se define como 'todo aquello que se hace juntos para estar mejor', reconociendo que las artes han sido la forma más común como se ha materializado ese trabajo colectivo, pero sin desconocer que pueden surgir nuevas maneras.

Afirma Roldán que el *sine qua non* de la cultura es “Juntos – Bienestar – Ocio”, tres elementos necesarios, ya que si no genera bienestar no es cultura. Dentro de este contexto la universidad reconoce que existen dos grandes universos que resumen lo anterior: las artes y lo social.

Extensión Cultural fue el origen de la Vicerrectoría de Extensión de la U. de A. en 1946. Hoy en día existe en la universidad una Dirección de Extensión Cultural que depende de la Vicerrectoría de Extensión. La estructura administrativa de la Dirección se encuentra en rediseño para adaptarse al funcionamiento por procesos para la creación de un Sistema Universitario de Cultura; sin embargo, existe una estructura bajo la cual funciona actualmente:

- Una Dirección y una coordinación de apoyo a la Dirección.
- Una coordinación de proyectos especiales que se encarga de la prestación de servicios de Extensión cultural: contratos y convenios con entidades para asesorías y consultorías, entre otros.
- Una coordinación de guía cultural donde con el apoyo de 70 guías (estudiantes) se atienden públicos, se programan visitas, entre otras acciones.
- Y otra serie de coordinaciones que apoyan la programación: la de cultura, la de artes visuales y la académica.
- Existen dos coordinaciones que pasaron recientemente a un centro de servicios compartidos de la universidad: la administrativa y la de comunicaciones.

Acerca del funcionamiento de la Dirección existen también 4 dimensiones que permiten el despliegue de acciones dentro del área y que de acuerdo con Oscar Roldán podrían ser aplicables a cualquier esquema productivo (cultural o no):

- **Agentes:** consiste en el ‘quién’, es una identificación de públicos de todos aquellos que participan en las acciones culturales. Se clasifican en diversas categorías y/o por niveles de compromiso cultural: población beneficiaria universitaria, ciudadana especializada, personas con gustos específicos; los actores, es decir, los que están en escena o los que producen cultura; los intelectuales o asesores, entre otros.

- Programas: todo lo que ocurre en el tiempo con cierta regularidad (parrilla programática, programas institucionales como los Premios Nacionales de Cultura). Existen programas propios del área y los de las otras unidades.
- Estructura: todo lo que facilita desarrollar el programa, espacios de divulgación de la cultura: el espacio físico o ciber, ondas radiales, entre otros. Se trata de los vehículos para generar las acciones culturales.
- Presupuesto: los recursos financieros con los que se llevan a cabo las acciones, de acuerdo con las definiciones anteriores.

Se articulan además dentro de esta dependencia muchas de las iniciativas que surgen en las diferentes unidades académicas y administrativas de la institución, trabajando como apoyo, como gestor y como promotor de la generación de públicos en la universidad. Se hace desde la Dirección una gestión articulada de proyectos y programas que se reconocen en las otras áreas y luego se define cómo pueden apoyarse de acuerdo con sus necesidades (puede ser con estructura, presupuesto o agentes), por lo que se hace necesaria la concepción de un Sistema de Cultura para la universidad.

Las definiciones iniciales de lo que podría llegar a ser este Sistema Cultural Universitario de la U. de A. comprende la Extensión cultural como un proceso con cuatro subprocesos. A continuación, se describen las concepciones iniciales de este diseño, aún no formalizado institucionalmente, pero que funciona como referente para el objetivo del presente trabajo:

Proceso de Extensión cultural de la U. de A.:

- 1- Gestión de la formación y mediación cultural: se integrarían acciones en relación con la Escuela de Guías culturales, los puntos de información institucional, generación de contenidos para la mediación cultural, la coproducción de eventos o servicios de educación continua, entre otros.
- 2- Gestión del fomento y relacionamiento cultural: Fomento a la creación e investigación artística y cultural, la promoción del laboratorio de culturas, el relacionamiento con agentes especializados y la consultoría en gestión cultural.
- 3- Gestión de planeación y divulgación cultural: definición de la estrategia de cultura (planes, políticas, programas y proyectos), monitoreo de la acción cultural (observatorio), la estructura y el sistema orgánico de la cultura universitaria (red y

comité asesor), divulgación cultural (revista, agenda, programas de radio y televisión, material editorial), la generación de registros académico -culturales y el acompañamiento a la gestión cultural en la Universidad de Antioquia.

- 4- Gestión de la acción cultural: desarrollo de programas en las artes escénicas, artes audiovisuales, arte contemporáneo, música, proyectos culturales, acciones culturales en los territorios y el direccionamiento y administración de equipamientos e infraestructura cultural (teatro Camilo Torres).

De igual manera, las proyecciones que hay en el documento de “Sistema Universitario de Cultura” de la Universidad de Antioquia (en construcción), se define lo siguiente:

En toda su historia, la universidad ha generado dinámicas y prácticas culturales que le han permitido asumir claramente el rol que se le demanda. Y en este punto se ubican los nuevos desafíos de la institución: se trata de participar de manera activa, ya no como órgano difusor de la cultura letrada o refinada producida por expertos y especialistas del mundo de las letras o de las bellas artes, sino como un actor social que se inserta de manera participativa en las dinámicas culturales del territorio; una entidad que invita a pensar y actuar desde el desarrollo social, los nuevos estadios de la conciencia ecológica y la perentoriedad de la educación para un escenario de reconciliación nacional. La universidad deberá promover el diálogo con la ciudadanía de una manera abierta a los intereses, impulsos y creatividad de los jóvenes. Es una prioridad social incorporarlos en nuestros planes y metas que tienen en la cultura el vehículo más apropiado. Su participación será activa, no reducida al papel de mero espectador. Los jóvenes deben sentir que la ciudad les pertenece, que tienen obligaciones con ella y su gente, así como derechos que deben aprender a usufructuar. La cultura participa del proyecto educativo de la universidad no sólo como alternativa para el uso del tiempo libre, sino como determinante en las formas de construir conocimientos, en la manera de integrar visiones diversas del mundo, en asumir la pluralidad de saberes y en la integración de los mismos a diversas prácticas sociales y colectivas que permitan afirmar la responsabilidad social que tiene la universidad.

Siguiendo esta dirección, el Sistema Universitario de Cultura tiene que ser pensado como un conjunto de disposiciones y políticas diseñadas y desarrolladas en acuerdo con los diversos agentes culturales y estamentos que constituyen la universidad en su carácter plural; porque los sistemas no pueden describirse significativamente en términos de sus elementos separados y su comprensión sólo ocurre cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes. (...) Para garantizar su operatividad y funcionamiento se articulará, relacionará e integrará con los diferentes actores o instancias de la universidad que adelantan acciones vinculadas con el desarrollo cultural, en áreas tales como la industria editorial, los medios de comunicación cultural, los museos, las bibliotecas, el cine, las artes, la antropología cultural, el patrimonio, la formación cultural, entre otras. Además, de las dependencias que administran infraestructura cultural, en la cual es posible el desarrollo de una variada oferta de servicios culturales dirigidos a la comunidad universitaria y a la ciudadanía en general.

Actualmente la universidad cuenta con un comité asesor en cultura que asesora a la Rectoría y al Consejo Superior Universitario. Se reúne dos veces al semestre y es presidido por el Vicerrector de Extensión, el secretario es el Director de Extensión Cultural; tiene además como miembros tres docentes eméritos de la institución (asesores) y cuenta con invitados de las áreas de internacionalización, comunicaciones, entre otros, que hacen parte de la Red de cultura. En este comité se revisan los macrotemas de los 'semestres U. de A.' los cuales orientan durante cada periodo académico las diversas acciones culturales de la universidad.

Así mismo se definió en 2007 la creación de una Red de cultura para la articulación de 7 nodos de gestión cultural, esta estructura funcionalmente, de acuerdo con Roldán, no dio los resultados esperados por lo que se encuentra en transformación desde su concepción. Los nodos establecidos fueron:

- Nodo de Literatura, lectura, libro y bibliotecas
- Nodo de comunicación y cultura
- Nodo de estímulos a la creación
- Nodo de investigación en cultura

- Nodo de formación en cultura
- Nodo de Infraestructura cultural
- Nodo de Memoria y patrimonio

De igual manera existe en proyecto la creación de un Observatorio de culturas y patrimonio con el fin de canalizar y medir el fenómeno cultural (tendencias, gustos y otros) mediante el diseño de instrumentos, con el fin de segmentar los públicos y comprenderlos, así como también para poder observar los programas que surgen en las unidades.

En cuanto a los públicos objetivo, en la U. de A. se define que la propuesta cultural de la universidad es para la ciudad, no es exclusiva del público universitario, se comprende como un asunto de “extensión” a la comunidad; así muchas de las acciones que suceden dentro del campus están dirigidas también a públicos externos.

En cuanto al tema de indicadores, se encontró que dentro del área se reportan las actividades realizadas, el público beneficiario y los nuevos programas que se proponen crear como meta. Sin embargo, se dice que si se lograra ser más exigentes en este sentido (lo que espera lograrse con el observatorio) se establecerían indicadores más específicos que permitan indagar si efectivamente las cosas se hacen bien. Roldán expresa que las expectativas en este aspecto de indicadores en nuestro país son bajas en el sentido de que no existe un sistema de crítica cultural fuerte en el contexto de la gestión cultural y por ende no existe una práctica de consumo cultural exigente.

En cuanto a la medición de la satisfacción, la universidad no cuenta con un instrumento para la medición de la misma, aunque reconoce la importancia que tiene esto. Únicamente se hacen procesos de retroalimentación dentro de los equipos de planeación y se recopilan de manera informal las percepciones de los consumidores culturales asiduos. Se mide además la gestión realizada en términos de ‘cómo se mueve la agenda’ y qué sucede con los programas, haciendo evaluación de los oferentes, entre otros.

5.2.3 Referenciación en la gestión cultural de la Pontificia Universidad Javeriana

En los Estatutos de la Pontificia Universidad Javeriana, en el apartado de la Comunidad universitaria, dentro del ítem de su ‘Conformación’, se declara: “A toda la Comunidad

Educativa Javeriana le corresponde la creación del Medio Universitario propicio para la Formación Integral de las personas que hacen parte de ella. Esta modalidad de educación favorece tanto el crecimiento del individuo hacia la autonomía como su ubicación en la sociedad y su servicio a ella, para que pueda asumir la herencia de las generaciones anteriores y para que sea capaz, ante los desafíos del futuro, de tomar decisiones responsables en los órdenes social, político, científico, cultural y religioso.” (p. 14)

La Pontificia Universidad Javeriana está estructurada por vicerrectorías: académica, administrativa, de investigación, de relaciones interinstitucionales y del medio. La Vicerrectoría del medio es la que integra todos los temas relacionados con Bienestar. Esta Vicerrectoría trabaja a través de cinco centros transversales a la universidad:

- Centro de formación deportiva
- Centro de asesoría pedagógica y salud
- Centro de fomento de la identidad y de construcción de comunidad
- Centro pastoral
- Centro de gestión cultural

Cada centro trabaja a través de líneas. De acuerdo con la entrevista realizada el 1 de marzo de 2018 a la Directora del Centro de gestión cultural, Ivonne Carolina Gómez R, las líneas de trabajo de este centro son:

1. Línea de expresión cultural: donde se trabaja todo lo relacionado con grupos culturales, grupos de facultades, festivales, talleres, encuentros y todo lo que sucede en torno a la expresión cultural de los grupos de la universidad.
2. Línea de creatividad y promoción de la cultura: desde esta línea se trabaja la agenda cultural Javeriana con programación en artes externa y contratada por el centro, pero donde se integra también la oferta cultural de las otras unidades (las acciones realizadas por la Facultad de Arte, la de Ciencias sociales, la Biblioteca, Centro de Alta Tecnología y otros). Desde acá también se trabajan los proyectos específicos de responsabilidad social que *ven la cultura como herramienta y no como fin*, como por ejemplo: recital en el hospital, grupos artísticos y programación que se lleva a cabo en zonas vulnerables y de escasos recursos.

3. Línea de eventos y plataformas culturales: donde se trabajan temas más operativos de la acción cultural para poner en marcha los eventos culturales. Desde esta línea se coordina la logística y la parte técnica de los eventos culturales y de algunos eventos institucionales como la semana javeriana, la visita del Papa y otros de carácter institucional.

De acuerdo con Gómez, el centro cultural trabaja como tal bajo esta estructura de 'centro' hace 15 años aproximadamente, antes las acciones se realizaban en una dependencia denominada "Sector deportivo y cultural".

Gómez es directora del Centro de gestión cultural desde hace 7 años, y expresa que en la historia de la universidad la misión de la gestión cultural evoluciona, dado que en el país evoluciona también la gestión cultural, así que no se limita la gestión cultural a la existencia de los grupos artísticos, sino que se puede decir que 'va más allá'. Desde 2013, los centros transversales que conforman la Vicerrectoría del medio, se empoderaron más (que antes) de los procesos de formación integral de la comunidad, trabajando más de la mano con las facultades, dado que desaparece en las facultades la figura de 'Decano del medio' y quedan únicamente los 'Decanos académicos' como encargados de liderar todas las misiones (formación académica e integral) contando con el apoyo de los centros para eso, de allí que los centros empezaran a trabajar sus líneas a partir de programas y proyectos para responder a las necesidades. Dentro de esta reforma, que sucedió entre 5 y 8 años atrás, la universidad orienta su estructura funcional hacia el trabajo por procesos.

La vicerrectoría del medio y sus cinco centros trabajan hoy en día por procesos transversales que están alineados a la planeación universitaria -diseñada a 10 años-, así cada año se hace una revisión de la planeación y se orientan las acciones de las unidades al logro de las metas, propósitos y objetivos misionales de la universidad.

De acuerdo con lo anterior cada centro trabaja sus actividades operativas diarias, pero cada año los cinco centros, en sintonía, se proponen unas apuestas mayores. Gómez reconoce que la Vicerrectoría del medio es una vicerrectoría *sui generis*, porque son quienes trabajan directamente la parte humana, la parte integral, la parte sensible, la emocional y espiritual y dentro de estos ámbitos los procesos son 'menos administrativos' y 'más enfocados en

objetivos mayores' que son precisamente las apuestas generales o mayores de la vicerrectoría.

La documentación por procesos se trabaja entre los directores de los cinco centros y se encuentra en permanente actualización, pues sucede que mientras se van ejecutando las acciones se va desactualizando la información plasmada en la documentación. Es por esto que los procesos transversales se establecen desde la Vicerrectoría y dentro de los centros se trabaja por programas o proyectos.

El centro cultural establece dos tipos de públicos objetivos:

- Participantes: son las personas de todos los estamentos (estudiantes, administrativos, profesores y egresados) que se involucran con proyectos o actividades al quehacer cultural y artístico y hacen parte activa de ellos: los integrantes de los grupos culturales, los participantes del programa de recital en el hospital, los monitores, los profesores que muestran sus proyectos artísticos, los estudiantes de música, las personas que apoyan toda la gestión, entre otros. Estos son en un 95% javerianos activos y egresados, pues algunas actividades excepcionalmente se hacen con agrupaciones culturales externas a través del programa de Sesiones Abiertas.
- Espectadores: es la audiencia, quienes que se involucran no desde la acción sino desde la observación, quienes hacen presencia en los eventos de la agenda cultural. Con este público se hace una estrategia de formación para que sean partícipes de una oferta cultural alternativa, no comercial, diferente y rica en contenido. Estos públicos son mixtos pues desde hace 5 o 6 años la agenda cultural es abierta la comunidad externa con entrada libre y se ha integrado a la programación cultural de la ciudad, con el fin de dialogar con el entorno y de que las personas perciban las universidades privadas como centros culturales a los que pueden acceder sin tener que estudiar en la institución como un espacio que se pueden visitar sin carné para ver algún espectáculo, ya que es misión de la universidad abrir sus puertas.

En cuanto a la identificación de necesidades, la universidad establece una relación permanente con sus públicos a través de medios de comunicación y redes sociales de la universidad; por medio de este contacto con las personas a las que les interesa el arte y la cultura, se hacen encuestas, se indaga por los intereses y gustos de la comunidad, esto funciona como insumo para generar las ofertas, de acuerdo con Gómez.

De igual manera, la definición de acciones se establece haciendo presencia, desde hace aproximadamente cuatro años, como gestores culturales en los diferentes mercados culturales nacionales e internacionales (ferias y festivales), con el fin de conocer la oferta cultural. Esta gestión permite hacer negociaciones específicas para nutrir con diversas expresiones las agendas culturales del centro, brindando una oferta 'diferente' en la universidad y la ciudad.

Desde la gestión de los grupos artísticos se realiza la proyección de los mismos a través de intercambios culturales con otras universidades nacionales e internacionales, participando en espacios como el Festival de coros universitarios de Quito, entre otros, con el fin de establecer un lazo interuniversitario en pro del cuidado de los estudiantes.

Por otro lado, en cuanto a la conformación del Centro desde la estructura administrativa, Gómez comenta que el staff está conformado por 7 administrativos, 2 practicantes y los 15 directores de los grupos artísticos.

Así mismo, en cuanto a la toma de decisiones, se encuentra que éstas son tomadas desde dos instancias: el comité de la vicerrectoría, conformado por los directores de los centros; y por el comité primario del equipo del centro cultural.

En cuanto a la existencia de una política cultural, se encontró que la institución no cuenta con una política en este aspecto; sin embargo, el centro de Gestión Cultural define directrices y lineamientos para sus diferentes acciones a nivel de táctica y operación.

En cuanto a los procesos de evaluación se encontró que se aborda de la siguiente manera con cada público:

- Para los participantes (grupos artísticos, realizadores de proyectos, y otros) se hace una evaluación semestral del programa o grupo específico en el que participó la persona.
- Para los espectadores se mide la satisfacción a la salida de cada evento con una valoración simple en el que la persona da a conocer si la actividad disfrutada le gustó o no le gustó; además se pueden dejar comentarios.

Estas evaluaciones y otros elementos se traducen en unos indicadores para el área. Gómez expresó que los indicadores establecidos para evaluar la gestión del centro son de carácter 'práctico' y 'orientados específicamente a la mejora del proceso'. Se diseñan para que arrojen información acerca de cómo hacer planes de mejoramiento dentro del área.

En cuanto a la calidad, se trata de asegurar que la oferta cumpla con ciertos estándares y elementos diferenciales, como un sello universitario, que garantiza además la calidad de las expresiones que se presentan, de esta manera se cuenta en la actualidad con un % de satisfacción del 98%.

Al indagar por la relación de los procesos culturales con los procesos educativos se encontró que todos los procesos que se asocian a la Vicerrectoría del Medio deben dialogar permanentemente con los procesos académicos y el objetivo es que todos los estudiantes que pasan por la Universidad Javeriana en algún momento puedan experimentar lo que significa ser parte de esos procesos 'del medio universitario'; sin embargo, son procesos voluntarios, que dependen de los gustos y aficiones, y que no pueden ser obligatorios. Es así como además de las distinciones estudiantiles por mérito académico, también se otorgan diplomas por haber hecho parte de los procesos 'del medio universitario' durante la formación académica como reconocimiento en la hoja académica del estudiante.

De igual manera, cuando el Centro de Gestión Cultural y otras unidades se sientan a dialogar sobre la formación (de artistas y otros profesionales), se define que lo que se busca es formar personas sensibles que a través de sus sentidos logren transformar entornos sociales, emocionales, personales y familiares. Es por esto que, tanto en la misión de la universidad como en su proyecto educativo, el tema de la cultura se liga directamente a la

transformación de entornos específicos a través del desarrollo de la sensibilidad o del desarrollo de los sentidos.

En cuanto a la ejecución presupuestal se identificó que todos los centros de la vicerrectoría del medio son “una unidad de gasto que no genera ingreso” y se le asigna un presupuesto anual para ser ejecutado. Es así como la infraestructura para la cultura está presente a lo largo y ancho del campus y no es exclusiva de las acciones culturales, por lo que se hace uso de los auditorios y demás escenarios; se cuenta además con espacios exclusivos de práctica de los grupos artísticos. En este ámbito, Gómez afirma que la infraestructura se considera uno de los mayores retos de la gestión del centro ya que muchos de los espacios requeridos no están diseñados para eventos culturales.

En cuanto a los retos, Gómez agrega que la universidad se plantea como reto llegar a ser referente para otras Instituciones de Educación Superior y compartir las experiencias que han adelantado en su gestión cultural, con el fin de que “el sector cultural universitario se empiece a transformar”; expresa:

Somos pocas las universidades que le apostamos al asunto, que tenemos presupuesto medianamente posible, que nos atrevemos a hacer programación cultural y en las que la gestión con los gobiernos centrales tiene que tener una proyección mayor sino solo grupos que simplemente hagan unas prácticas y que se muestren de vez en cuando o que amenicen eventos de las universidades.

De acuerdo con lo anterior se expresa que las instituciones deben separarse de esas “concepciones antiguas de lo que significa la gestión cultural universitaria y poner a las universidades a dialogar con las ciudades”, mostrando que se tiene como aportar a los procesos culturales de los entornos locales, a una formación de públicos e incluso a salir del campus para empezar a dialogar con los factores externos.

5.2.4 Acerca de los referentes consultados.

En cuanto a los referentes y definiciones consultadas para el diseño del proceso, se destacan los siguientes elementos:

- El Plan de Desarrollo Cultural de Medellín 2011-2020 reconoce en las Instituciones de Educación Superior un aliado para alcanzar muchas de sus metas; de igual manera, la proyección social de las universidades debe estar alineada con las visiones de ciudad y de nación para poder aportar verdaderamente al desarrollo de la sociedad, tal y como lo plantea la UPB cuando se propone aportar a la “transformación social y humana” a través de una formación integral.

- Los aspectos que se destacan en el Plan de Cultura de Medellín en relación con las acciones que se llevan (o podrían llevarse) a cabo en la UPB son:

- La formación artística y cultural y el desarrollo de “Profesiones de la cultura” que se proyecten hacia la creación de empresas culturales y el fortalecimiento de los procesos productivos. Para el caso de la UPB las áreas formativas creativas como los diseños, la arquitectura, los estudios literarios, entre otros, son de gran relevancia bajo esta mirada, por lo que desde el proyecto cultural UPB deben potenciarse estos proyectos formativos para contribuir a esta mirada de ciudad.
- El fortalecimiento de la investigación y los procesos de innovación en el ámbito cultural. En UPB los focos estratégicos de investigación se proponen abordar las “problemáticas de la humanidad”, siendo uno de los focos estratégicos el de “Humanización y cultura”, el cual aborda realidades de contextos locales y aporta a esta visión del Plan de cultura de la ciudad.
- En cuanto a la misión de rescatar y preservar la memoria, se establece que las bibliotecas, los archivos y las universidades en sí mismas aportan a este propósito. Puede destacarse en este punto la importancia de la gestión realizada en la biblioteca universitaria de UPB, no únicamente en cuanto a la preservación del conocimiento institucional, sino también en su misión académica de preservar y difundir colecciones de carácter patrimonial.
- Se plantea además que, bajo la mirada de educación ciudadana, los centros de educación superior deben trabajar los temas de innovación y responsabilidad social, y ser además escenario para la “Ciudad Educadora” que todos habitamos. En la medida en la que la UPB abre espacios que permiten el diálogo intercultural y la

formación en los diversos aspectos sociales, dentro y fuera del aula, se aporta a este objetivo de ciudad.

Por otro lado, y abordando las reflexiones que desde las mismas universidades se han realizado con respecto a la gestión cultural, se resaltan los siguientes aspectos encontrados en la publicación “Políticas culturales para la educación superior en Colombia”:

- Se debe trascender en las instituciones la visión del fomento a la cultura desde lo meramente artístico y comprender que la formación de ciudadanos culturales se convierte en competencia para el diálogo social y en fundamento del proyecto de Nación.
- La formación cultural debe orientarse hacia la construcción de un sentido por lo público, hacia la formación de una ciudadanía y de unos sujetos que sean capaces de relacionarse con el mundo, de vivir en comunidad y de dar solución a los problemas que se presentan.
- Se plantea la necesidad de que el factor cultural se integre a los procesos formales de acreditación de las universidades. Surge a partir de esta propuesta la pregunta en el marco de este ejercicio investigativo: ¿podrían ser las universidades las que integren en primera instancia este factor a sus procesos de evaluación interna para visibilizar la importancia de esta gestión frente a las diversas instancias?
- Se reconoce como responsabilidad de las Instituciones de Educación Superior la formación integral de los universitarios, así como de las comunidades del entorno, lo que da sentido a la definición de la gestión cultural como un proceso de proyección social de las instituciones el cual permite la interacción de la universidad con su entorno.

Así mismo, en las definiciones de la Ley 30 de la Educación Superior, se da sustento a la misión del fomento cultural en las universidades, destacando en los diferentes artículos señalados aspectos como:

- La ley define la Educación Superior como un “servicio público cultural”, lo que podría interpretarse como un servicio de impacto sobre la dimensión cultural de la sociedad.

- La ley dice que las universidades deben fomentar en los estudiantes el espíritu reflexivo, la libertad de pensamiento, la universalidad de saberes, y la particularidad de formas culturales del país. Además de ser un factor de desarrollo, entre otros, cultural. Misiones a las que se puede dar cumplimiento a través de un proyecto cultural sólido y articulado dentro de las instituciones.
- De igual forma la ley dicta que se debe conservar y fomentar el patrimonio cultural; desarrollar y transmitir el conocimiento y la cultura universal y nacional; brindar acceso, entre otros, al arte y demás bienes de la cultura; brindar incentivos para desarrollar y fomentar las artes; así como, fomentar la producción de conocimiento y acceso a la cultura.
- Se dice además que las universidades tienen autonomía para desarrollar diversas labores, entre estas las culturales y de extensión.
- Todas estas definiciones dan sustento, desde el marco normativo, a la definición de diversas acciones culturales dentro de las instituciones con las que se dé cumplimiento a estos asuntos señalados por la Ley 30.

En cuanto a la información recopilada acerca del proyecto cultural de la Universidad de Antioquia se podría afirmar que es el referente de Institución de Educación Superior con el proyecto cultural más sólido de la región. Se destaca:

- Que se reconoce la relación directa que debe tener la universidad con su entorno cultural.
- Que se encuentra en 'la cultura' un elemento susceptible de ser gestionado, y se reconoce que lo que se gestiona son acciones que suceden por fuera del currículo y que permiten que haya comunidad universitaria, actividades que se desarrollan 'juntos' con el fin de estar mejor, pues se orientan al bienestar.
- Los avances estructurales que han tenido para articular las diversas instancias a través de las cuales se gestiona la cultura, como el consejo asesor en cultura, la red de cultura y sus 7 nodos y el observatorio en proyección que se quiere crear. Así como las dimensiones que se gestionan desde la Dirección de Extensión Cultural para dar cumplimiento a esta labor institucional desde las diversas instancias: Agentes, Programas, Estructura y Presupuesto.
- La migración administrativa a la construcción de un Sistema Universitario de Cultura, dada la complejidad que han logrado sus acciones culturales hoy en día.

- Los subprocesos inicialmente enunciados en el ejercicio (aún no acabado) de agrupar y canalizar las diversas actividades culturales son gran referente en cuanto a qué es lo que se gestiona en la cultura, llegando así a que 4 de los ejes fundamentales serían: Formación y mediación cultural; fomento y relacionamiento cultural; planeación y divulgación cultural; y la gestión de la acción cultural. Esta estructura la define cada institución de acuerdo con las labores que se establezca gestionar en su proyecto cultural.

En cuanto a la referenciación realizada en el Centro cultural de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, se destaca:

- Se encontró una institución privada sólida en su compromiso de gestión cultural desde 3 perspectivas: la gestión interna de su comunidad para que sean “participantes de la cultura” a través de los grupos artísticos; la interacción con las expresiones externas a través de la oferta de una programación con grandes exponentes de las diferentes manifestaciones culturales, la cual es además abierta a público en general (espectadores); y por último, los eventos y plataformas son una misión que dada la experticia del área se encuentra como adecuada dentro de sus competencias, aunque no tenga una relación directa con la gestión cultural desde el contenido la tiene desde los equipamientos necesarios para llevar a cabo muchas de las acciones planeadas.
- En cuanto a la toma de decisiones se encuentra interesante que las acciones del centro están orientadas directamente por la vicerrectoría que articula sus acciones y por los demás centros (deportivo, religioso, de salud, entre otros) que hacen parte de esa dependencia.
- Está claro que las acciones del Centro cultural son un asunto ligado directamente al bienestar y una misión clara de proyección social que se propone abiertamente una interacción con los planes culturales de la ciudad.
- Se encuentra que es valioso el ejercicio de la gestión cultural que permite al centro hacer presencia en mercados culturales locales e internacionales, para elegir con criterio y especialidad la oferta de su agenda cultural y de las expresiones invitadas a manifestarse en los escenarios universitarios, con el fin de ofertar algo ‘diferente’ y alternativo.

- Así mismo, se reconocen los retos del sector cultural en las IES, donde se dice que se debe cambiar la mirada, asumir la labor como un compromiso de carácter social, con una plena conciencia de que las diversas acciones van orientadas a la transformación de diversos entornos (individual, familiar, social), y finalmente como un elemento indispensable dentro de la formación integral que se propone en la Instituciones de Educación Superior.

5.3 PROPUESTA DE INTEGRACIÓN DEL PROCESO A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A continuación, se hace un recuento de los elementos más relevantes para efectos del presente estudio del direccionamiento estratégico actual de la universidad, y de cómo está concebida la gestión administrativa por procesos en la institución. Así mismo, se hace una propuesta de cómo podría integrarse el proceso de Extensión cultural al mapa de procesos de la Universidad.

5.3.1 Direccionamiento estratégico de la Universidad Pontificia Bolivariana.

El Plan de Desarrollo Institucional: UPB innovadora y sostenible 2017 – 2025, plantea las siguientes definiciones:

- En cuanto a la 'Naturaleza', se establece que la Universidad Pontificia Bolivariana (UPB), es una Institución de Educación Superior, de carácter privado y sin ánimo de lucro. Fundada en 1936 como Universidad Católica Bolivariana, y declarada Pontificia en 1945. Constituida en persona jurídica de derecho eclesiástico y civil. Reconocida por la Iglesia y autorizada por el Estado colombiano para la expedición de títulos académicos.

- De su 'Historia' se destaca la etapa de "expansión" que tuvo lugar entre 1980 y 2004 y donde se dio la construcción, desarrollo físico y reestructuración administrativa de la institución. Así mismo, llegó a ser una institución con presencia nacional que cuenta con tres seccionales: Bucaramanga desde 1990, Montería desde 1995 y Palmira desde el 2000. Se dio además durante este tiempo el desarrollo de los estudios de cuarto nivel (Formación Avanzada) y de la investigación, la proyección social, la extensión académica y la producción intelectual de la universidad.

- En cuanto a su 'Identidad', de acuerdo con sus características, la universidad se define en el Proyecto Educativo Institucional (2017), así:
 - o Como Universidad se reconoce como una institución formadora que busca el desarrollo integral de la persona mediante: La *construcción de capacidades humanas y competencias* tendientes a la estructuración de perfiles más humanos, competitivos y productivos. La *docencia* como espacio para la transmisión y adquisición del conocimiento y el desarrollo de procesos de pensamiento a partir de un currículo y planes de estudio integrados, interdisciplinarios, contextualizados, internacionales, interculturales y flexibles. La *investigación* como proceso de formación, construcción y transferencia de conocimientos innovadores. La *proyección social* como el proceso de articulación al contexto social a partir de la proyección académica y la proyección solidaria, la formación continua y los egresados. (p.22).
 - o Como Pontificia se asume como parte fundamental de la misión de la Iglesia, centro de evangelización que se rige por las normas que la Santa Sede ha dispuesto para el gobierno de las universidades católicas y pontificias. Propicia el diálogo entre razón, fe, ciencia, cultura y evangelio tendiente a evangelizar la cultura y culturizar el evangelio, y asume el humanismo cristiano como orientación básica y fundamental de su propuesta de formación. (p.22).
 - o Como Bolivariana se reconoce como una institución con sentido patrio referido este al origen de la nacionalidad colombiana, a los ideales y al pensamiento de Simón Bolívar. En la propuesta de formación se concreta el

pensamiento bolivariano en la formación de ciudadanos íntegros, líderes comprometidos con los valores de la nacionalidad que optan por la libertad, la justicia y la paz, como fundamento de la construcción democrática de un orden civilizado, justo y participativo que busca la equidad social y el desarrollo comunitario y el respeto a las diversas expresiones culturales, científicas y humanas de las naciones, base de la relación y el entendimiento entre éstas (p.22).

- Declara como 'Misión' la formación integral de las personas que la constituyen, mediante la evangelización de la cultura, la búsqueda de la verdad en los procesos de docencia, investigación y proyección social y la reafirmación de los valores desde el humanismo cristiano para el bien de la sociedad.
- Declara como 'Visión' "ser una institución católica, de excelencia educativa en la formación integral de las personas, con liderazgo ético, científico, empresarial y social al servicio del país".
- Sus 'Principios', son:
 - o Reconocimiento y respeto por cada una de las personas, sin discriminación alguna.
 - o La búsqueda de la verdad y el conocimiento.
 - o El compromiso con la paz y el desarrollo del país Valores.
 - o Solidaridad.
 - o Justicia.
 - o Honradez.
 - o Creatividad e innovación.
 - o Lealtad.
- Se destaca dentro de los 'Objetivos' institucionales los siguientes, dada la relación que tienen con el presente proyecto:

- Cultivar la búsqueda de la verdad por la ciencia y la fe, y ser medio efectivo y dinámico en la formación integral de sus educandos, de acuerdo con su naturaleza institucional, promoviendo una síntesis cada vez más armónica entre fe, ciencia, razón, cultura y vida.
 - Contribuir a través de todas las actividades a la formación moral, ética, científica y profesional de los miembros que componen la comunidad universitaria.
 - Vincular todas sus actividades a las necesidades de la sociedad en general, como elemento promotor por excelencia del desarrollo humano sostenible.
 - Fomentar el análisis crítico y creador de nuestra realidad para contribuir como Institución al desarrollo armónico del país, para dotar a sus profesionales y egresados de principios, criterios y conocimientos que les permitan asumir con plena responsabilidad su compromiso personal con la sociedad.
 - Realizar programas y actividades en el ámbito cultural y en la protección del medio ambiente, como elemento de la formación integral para la comunidad universitaria.
- La Universidad define su 'Ventaja competitiva' como: La formación integral fundamentada en los valores del humanismo cristiano y en los ideales bolivarianos. En la Universidad Pontificia Bolivariana se forma en la integralidad para el cultivo de lo humano. De acuerdo con la definición de Monseñor Rodríguez:

Debe resaltarse la tarea de búsqueda de la verdad, como bien lo sabemos, para hallar en el misterio de la condición humana las bases de la pregunta por la diversidad y la diferencia cultural y religiosa; la formación pregunta por la verdad y enseña que es una sola la vía para hacerlo (p. 21).

- El Plan de desarrollo de la UPB se define a partir de tres Megametas: la Académica, la de proyección social y la financiera. Para efectos de este trabajo investigativo se destaca la 'Megameta de Proyección Social':

En el año 2025, la Universidad Pontificia Bolivariana, inspirada en su Misión, habrá consolidado el modelo de Innovación Social que propenderá por una cultura solidaria que evidencie los valores del humanismo cristiano. La Institución se compromete a realizar una gobernabilidad que asegure impactos positivos en la dimensión social, económica y ambiental. Dicho modelo estará soportado en indicadores de impacto organizacional, social y ambiental y asume el alcance de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) y del Global Reporting Initiative (GRI).

De igual manera, dentro de las definiciones institucionales es importante destacar algunos aspectos del Proyecto Educativo Institucional aprobado mediante el Acuerdo No. CDG No. 08/2016 (25 de mayo de 2016):

- El 'Modelo pedagógico integrado' de la universidad define que la *formación* se entiende como el proceso a través del cual las personas configuran nuevas maneras de ser en relación con un contexto histórico y social. La Universidad tiene como intención la formación en capacidades humanas y competencias; éstas son abordadas a partir de los requerimientos de la sociedad, del proyecto ético de vida del estudiante y de las demandas laborales profesionales; así se procura un adecuado equilibrio que garantiza la formación integral como el más calificado propósito y la directriz más importante de la Universidad Pontificia Bolivariana. (2016 p. 38,)
- El Modelo define sus 'Principios', dentro de los cuales se destaca el de interculturalidad:
 - o Interculturalidad: Es la capacidad del currículo y del plan de estudios para buscar valores y sentidos de proyección universal; aportar en la construcción de una ciudadanía cosmopolita; valorar la complejidad histórica, cultural y social de la dignidad humana universal; reconocer el pluralismo y diversidad de las culturas, incluida la propia; e interactuar productivamente con otras culturas. La cultura constituye el fundamento de la identidad de la UPB, pues su Misión consiste en "la evangelización de la cultura". El Papa Juan Pablo

El brinda horizontes de comprensión: “Cultura no hay sino una, la humana, la del hombre y para el hombre” y en otro documento afirma que la cultura “caracteriza al ser humano y lo distingue de los demás seres, no menos claramente que la razón, la libertad y el lenguaje” (Universidad de Coimbra, 15 mayo de 1982). A partir de estas bases, se afirma que cultura es modo de relación. La relación, fundamento de todo, une las partes con el todo, pues todo existe en relación y sin relación no existe nada. Modo es estilo, sello, talante, idiosincrasia, y hay un modo de los modos, el amor, que es unidad de dos. Amo en la medida en que hago unidad conmigo mismo, con los demás, con el cosmos y con Dios, que son los cuatro polos fundamentales de la cultura. Con esta noción unívoca de cultura, la UPB tiene una visión holística de la realidad, en la que cada ciencia y cada profesión son puntos de vista de la única realidad, y todo punto de vista es la vista de un punto. La Universidad es su gente, por tanto, este estilo de vida unívoco de cultura ofrece la totalidad, la claridad, la simplicidad y la solidez a este hogar académico para el que nada de lo divino y lo humano le es ajeno. Y por eso se llama Universidad (2016, p. 43).

- Dentro de los ‘Componentes del modelo’ se define la ‘Concepción de aprendizaje, enseñanza y didáctica’, de la siguiente forma:

En la UPB las concepciones de aprendizaje y enseñanza están en relación con la formación de las capacidades humanas y el desarrollo del pensamiento crítico, entendido como un pensamiento orientado a la comprensión de problemas, la evaluación de alternativas, la decisión y la resolución de los mismos. Para Nussbaum (2005), el pensamiento crítico es la capacidad de pensar por sí mismos, poseer una mirada crítica sobre las tradiciones y comprender la importancia de los logros y sufrimientos ajenos sustentados en una racionalidad integral y en la comprensión crítica y reflexiva. (UPB, 2016).

Los aspectos destacados anteriormente del direccionamiento estratégico dan sustento a la labor de Extensión Cultural desarrollada en la institución. Las definiciones encontradas

dentro del plan de desarrollo institucional destacan: la formación integral como misión fundamental, la interculturalidad como eje de la formación, el desarrollo de programas culturales como parte de los objetivos, la innovación social como parte de la megameta de la proyección social, la formación de competencias de pensamiento crítico y creativo como parte de los valores y el modelo educativo, entre otros. Estos aspectos se destacan con el fin de proponer el fortalecimiento del 'proyecto cultural universitario' dada la relevancia que tiene dentro de las proyecciones institucionales; y dentro de este proyecto, cuyas definiciones atraviesan la esencia misma de la institución, se propone dar especial énfasis a las acciones de extensión cultural que tienen como propósito la interacción con la sociedad, dada la pertinencia que se le encuentra a las actividades a la luz del proyecto educativo y dentro de la estructura institucional tal y como se plantea en el ítem '5.3.3 Propuesta de integración del proceso de Extensión Cultural a la Universidad Orientada por Procesos'.

5.3.2 Estructura de Universidad Orientada por Procesos (UOP).

La Universidad Pontificia Bolivariana define su 'Estructura por procesos' de la siguiente manera: "es una organización orientada por procesos lo que significa que articula, a su estructura funcional, una orientación hacia procesos sistémicos, debido a que, por la naturaleza de la Institución, existen autoridades jerárquicas formalmente establecidas".

En el 'Manual de calidad' de la institución se encuentra la 'Fundamentación de la Universidad Orientada por Procesos (UOP)', esta es:

La Universidad Pontificia Bolivariana se concibe como una institución compleja, es decir, un sistema de sistemas, cada macroproceso es un sistema de procesos y éstos a su vez se han agrupado por subprocesos desagregados en actividades. La gestión por procesos en la UPB consiste, pues, en gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la institución realiza. Los sistemas coordinan las funciones, independientemente de quien las realiza. Toda la responsabilidad de la transacción es de un líder de proceso, pero asignando la responsabilidad final de la efectividad en el equipo de trabajo. (...) En el modelo de gestión por procesos que hemos adoptado en la Universidad Pontificia Bolivariana concentraremos la atención en los resultados de los procesos y no en las tareas o actividades individuales. Se

buscará y sistematizará la información sobre los resultados finales y cada quien deberá responder por el cómo contribuye el trabajo individual al proceso global; lo cual se traduce en una responsabilidad con el proceso total y no con su tarea personal (deber).

De esta manera se define un mapa por procesos (Figura 1) que orienta las diferentes acciones institucionales y que representa gráficamente los macroprocesos, procesos y subprocesos, los cuales se desarrollan con el fin de satisfacer las necesidades, intereses y problemas de los grupos de interés: estudiantes, familia, egresados, comunidad, empresas, Estado, entre otros.

Los niveles de los procesos se definen de la siguiente manera:

Procesos de Primer Nivel o Macroprocesos: “Corresponden a los grandes elementos estructurales que conforman las funciones sustantivas de la Universidad, los cuales contribuyen en forma sistémica, al cumplimiento de la estrategia y a la satisfacción de los grupos de interés”.

Procesos de Segundo Nivel o Procesos: “Son un conjunto de actividades de un nivel táctico, ejecutables a través de una secuencia lógica, relacionada y conectada, que toman entradas y emplean recursos, para transformarlos en resultados que agregan valor al cliente”.

Procesos de Tercer Nivel o Subprocesos: “Corresponden a la agrupación de acciones operativas bien definidas dentro de un proceso, para facilitar su gestión y cumplir propósitos claros y concretos”.

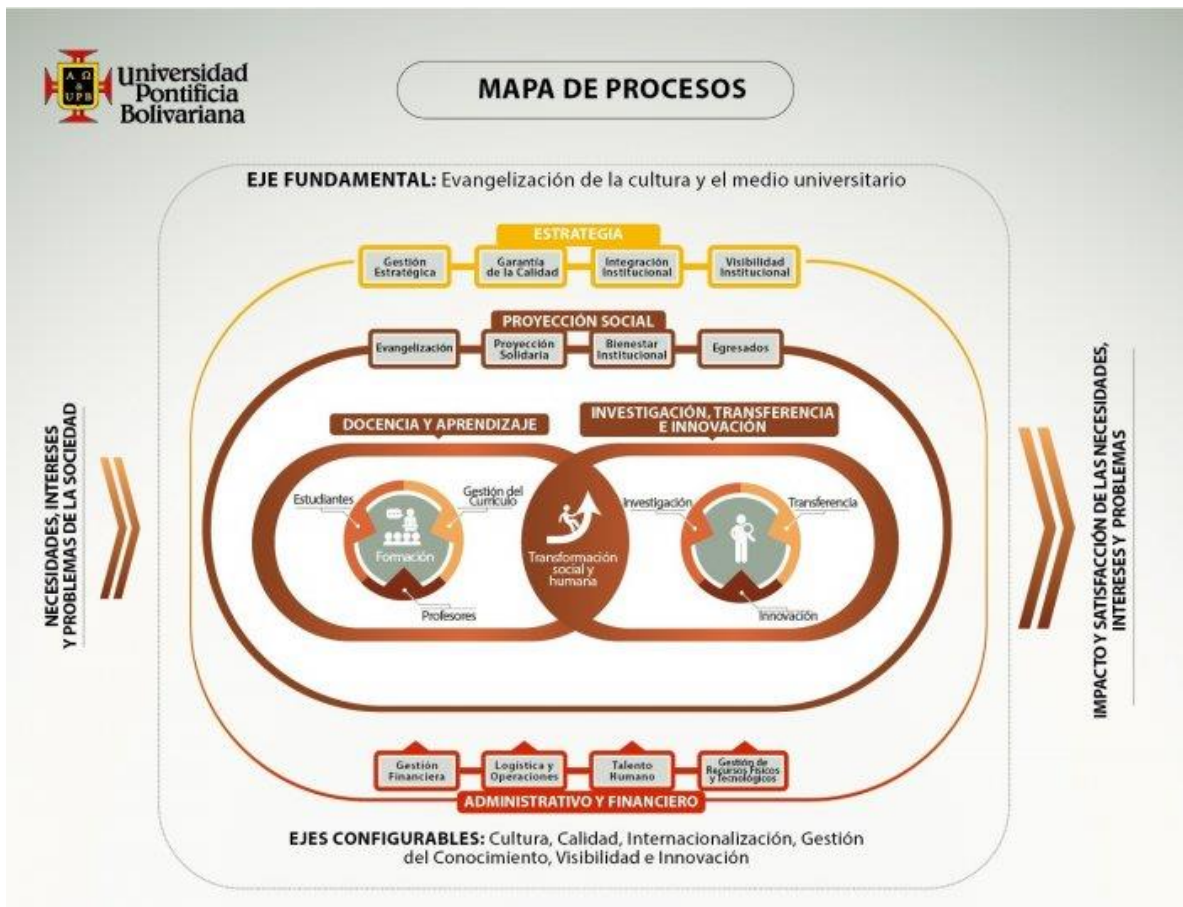


Figura 1. Mapa de procesos de la Universidad Orientada por Procesos. Universidad Pontificia Bolivariana (2015).

La gestión de esta estructura por procesos se define igualmente como un proceso, que está concebido de la siguiente manera:

Tabla 2:

Proceso de garantía de la calidad

Concepción:	Comprende la autoevaluación Institucional, la autoevaluación de programas académicos y la normalización de procesos.
Objetivos:	Planear, organizar, coordinar y dirigir el proceso de calidad institucional, buscando su aseguramiento y garantía a través de la autoevaluación, para el mejoramiento continuo.
Políticas:	Sistema de Gestión de Garantía de la Calidad

	<p>La UPB tiene como política el desarrollo de la calidad institucional a través de las etapas de aseguramiento, mejoramiento y garantía de los diferentes procesos institucionales y de los servicios que ofrece, para lo cual configura el Sistema de Gestión de Garantía de la Calidad en el que se integran la estructura, política, objetivos y responsabilidades y se incluye la gestión del proceso de calidad a través de las funciones de planeación, organización, ejecución y evaluación ; procurando el logro de indicadores de impacto que fortalezcan la rendición social de cuentas de la institución.</p>
	<p>Universidad Orientada por Procesos</p> <p>La Universidad Pontificia Bolivariana tiene como política la organización de su estructura desde una perspectiva holística, integradora y sistémica, para lo cual asume la orientación por procesos como metodología que permite la configuración y creación de valor a partir de sus procesos sustantivos, estratégico y de apoyo; respondiendo a su estrategia genérica o competitiva y al modelo de Universidad asumido, y haciendo posible la transferencia de conocimiento organizacional, la organización del trabajo y el fomento de una cultura de servicio hacia la satisfacción de los grupos de interés.</p>
	<p>Política de calidad</p> <p>Es política de calidad de la Universidad Pontificia Bolivariana el logro de una cultura de la excelencia en el ejercicio de la docencia - aprendizaje, la investigación, transferencia e innovación y la proyección social; a la luz del Humanismo Cristiano, mediada por procesos de gestión (control y autorregulación) para la garantía de la calidad (mejoramiento continuo).</p>

Fuente: Universidad Pontificia Bolivariana (2015).

Cabe anotar que existe además un alcance establecido para la certificación del Sistema de Gestión de la calidad de la Universidad. Este es:

Gestión de proyectos de investigación, transferencia de tecnología y conocimiento en las áreas de economía, administración y afines, ciencias sociales y humanas, ciencias de la educación, ciencias de la Salud, e ingenierías, arquitectura, urbanismo y afines. Gestión de contenidos, gestión cultural y servicio de biblioteca. Producción editorial, difusión y venta de libros. Diseño, desarrollo y prestación de servicios de formación continua. Gestión docente y discente en pregrado y formación avanzada. Diseño, desarrollo y prestación del servicio de educación formal en los niveles de preescolar, básica primaria, básica secundaria y media académica. Gestión administrativa y financiera de la Universidad Pontificia Bolivariana.

Se puede identificar que en el alcance de la certificación se encuentran los procesos que corresponde liderar al Sistema de Bibliotecas de la universidad: Gestión de contenidos, gestión cultural y servicios de biblioteca. Dentro de estos el proceso de Gestión Cultural que se propone rediseñar a través de este ejercicio investigativo.

Así mismo, se halló dentro del mapa de procesos que existen unos ejes articuladores de los macroprocesos, dentro de estos se encuentra el eje fundamental “Evangelización de la cultura y del medio universitario”, el cual busca permear todas las culturas con los valores del evangelio y la experiencia cristiana.

Este eje se define de la siguiente manera mediante una representación gráfica:



Figura 2. Definición del eje “Evangelización de la cultura”. Universidad Pontificia Bolivariana (2015).

Así mismo, se define la concepción que tiene la institución en cuanto a lo que es “Cultura”, definición plasmada en el documento “Cultura UPB” del siguiente modo: “En sintonía con la noción unívoca de cultura de la Universidad Pontificia Bolivariana, tomamos en cuenta la afirmación de la Ex corde Ecclesiae: “Cultura no hay sino una, la humana, la del hombre y para el hombre”.”

Se dice pues que la cultura es el fundamento de la identidad de la universidad ya que su misión es “la Evangelización de la Cultura”.

Se afirma entonces que “cultura” es “modo de relación” y que “la relación, fundamento de todo, une las partes con el todo, pues todo existe en relación y sin relación no existe nada”. De aquí los modos de relación expresados en la Figura 2: Relación conmigo mismo, con

los demás, con el cosmos y con Dios. Esta última entendida como la relación donde se da la “Evangelización de la cultura”.

Se expresa en el documento “Cultura UPB” que cuando se habla de ‘evangelización de la cultura’, se toman en cuenta dos dimensiones “distinguibiles, no separables de la realidad: Dios, la *evangelización* (Buena Noticia sobre el hombre); y la *cultura*, el hombre, el ser que se cultiva”.

De igual manera la cultura dentro del modelo de universidad es llevada a la vida universitaria, a través de:

1. *“La formación”: el cultivo del ser humano;*
2. *“La investigación”: los nuevos conocimientos relacionados con la comprensión del ser humano y de la creación;*
3. *“La verdad”: la realidad en toda su amplitud, la visión cosmoteándrica;*
4. *“Los valores”: los modos de relación que nacen del amor;*
5. *“La proyección social”: la relación con el entorno como promoción del bien común, y*
6. *“El humanismo cristiano”, la unidad de lo humano y lo divino.*

5.3.3 Propuesta de integración del proceso de Extensión Cultural a la Universidad Orientada por Procesos.

Al indagar en los diferentes niveles y definiciones del mapa de procesos de la UPB se encontró que el macroproceso de valor que debería agrupar las actividades de Extensión Cultural es el denominado “Macroproceso de Proyección social”, dado que lo que en esencia se define como “Extensión” es en sí mismo una labor de proyección social dentro de la institución.

Este macroproceso se define dentro de la Universidad Orientada por Procesos de la siguiente forma:

Tabla 3.

Macroproceso de proyección social.

Macroproceso de Proyección Social	
Concepción:	Comprende la evangelización de la cultura bajo los principios del humanismo cristiano, la realización de acciones solidarias que generen impacto en el entorno, la promoción de entornos saludables y el fortalecimiento de las relaciones con los egresados.
Objetivos:	Integrar transversalmente los programas, proyectos y acciones de Docencia y Aprendizaje e Investigación, Transferencia e Innovación, para aportar al desarrollo de las potencialidades humanas en todas sus dimensiones: valores espirituales, éticos, morales, sociales, políticos, ecológicos, estéticos y culturales, inspirados en la fuerza del humanismo cristiano.
Políticas:	<p>La política de responsabilidad social:</p> <p>"La Universidad Pontificia Bolivariana asume su responsabilidad social universitaria como la decisión permanente de coadyuvar en la consolidación del desarrollo humano, integral y sostenible de sus grupos de interés mediante una gestión integral en cada uno de sus macroprocesos que siempre este dirigida a la maximización de sus impactos positivos, de tal manera que se garantice su viabilidad organizacional y la generación de las capacidades y libertades con las que debe contar el ser humano, trascendiendo el cumplimiento de la legislación vigente, el concepto tradicional de calidad, la superación de sus impactos negativos, en sintonía con la Doctrina Social de la Iglesia y el Humanismo Cristiano".</p> <p>Resolución Rectoral N°13 de 2013.</p>
	<p>Proyección Social</p> <p>La política de proyección social busca garantizar el vínculo de la Universidad con la sociedad a partir de los procesos de formación, investigación y acciones solidarias que generen impacto en el entorno para la transformación humana y social, mediante la evangelización de la cultura y la búsqueda constante de la verdad.</p>

	<p>Formación integral</p> <p>La política de formación integral busca educar para el sentido trascendente de la vida, la realización personal, el gobierno de sí, el cuidado del otro, el auto aprendizaje, la interacción social fecunda, la integración de los saberes, la transformación social y humana inspirada en los valores del humanismo cristiano.</p>
<p>Procesos que agrupa:</p>	<p>Evangelización</p> <p>Egresados</p> <p>Bienestar institucional</p> <p>Proyección solidaria</p>

Fuente: Universidad Pontificia Bolivariana (2015).

Al hacer la revisión de los procesos que agrupa el Macroproceso de Proyección Social, se encontró pertinente integrar la Extensión Cultural al Proceso de Proyección Solidaria, el cual se define dentro de la Universidad Orientada por Procesos de la siguiente manera:

Tabla 4.

Proceso de proyección solidaria.

Proceso de proyección solidaria	
Concepción:	Comprende la formación, la promoción y el acompañamiento de las personas para que asuman una actitud solidaria frente a los problemas concretos de los otros y de las comunidades, inspirados en la lógica de la gratuidad.
Objetivos:	Promover el ejercicio de la caridad para innovar en la forma de responder a las necesidades de la integridad del ser humano a través de nuevos programas solidarios.
Políticas:	La Universidad Pontificia Bolivariana, fiel a su misión de formar integralmente para llevar a cabo la transformación social y humana, declara como política de proyección solidaria el proceso permanente del ejercicio de la caridad social, con el fin de promover programas y acciones coherentes y afines con su misión, que innoven e impacten en el campo social.

Subprocesos	Cultura solidaria UPB
que agrupa:	Servicio social solidario y educativo

Fuente: Universidad Pontificia Bolivariana (2015).

De acuerdo con lo anterior se propondrá la inclusión de la “Extensión Cultural” como un subproceso de este proceso de ‘Proyección solidaria’, dado que tiene coherencia con el planteamiento de la siguiente manera:

- Se comprende la extensión cultural como una “forma de responder a las necesidades de la integridad del ser humano”.
- Se comprenden los programas desarrollados dentro del proceso de extensión cultural como programas “solidarios” que hacen “frente a los problemas o necesidades concretas de los otros y de las comunidades, inspirados en la lógica de la gratuidad”.
- Además, se comprenden como programas que tienen como misión “innovar e impactar en el campo social”.

Partiendo de este planteamiento se presenta a continuación el diseño del “Proceso de Extensión Cultural”, como proceso de tercer nivel o subproceso que puede ser integrado como se planteó anteriormente al sistema de Universidad Orientada por Proceso.

5.4 DISEÑO DEL PROCESO DE EXTENSIÓN CULTURAL

5.4.1 Análisis de la gestión de la Extensión Cultural en la actualidad.

Como se dejó expreso en el primer aparte de este capítulo de 'Hallazgos y resultados', en la historia reciente de las actividades de Extensión Cultural de la UPB, éstas han sido gestionadas por el Sistema de Bibliotecas de la UPB desde 2015.

Las acciones de Extensión cultural han sido orientadas y ejecutadas por la Dirección del departamento en conjunto con la Coordinación de Extensión cultural y Comunicaciones a través de lo establecido en el Plan de Desarrollo del Sistema de Bibliotecas 2017-2019 (UPB, 2017d). Acciones que fueron plasmadas en el documento de la siguiente manera dentro de la línea estratégica 3: "Consolidar una cultura de interacción Universidad-Entorno":

Tabla 5.

Plan de desarrollo Sistema de Bibliotecas, línea estratégica Interacción Universidad-Entorno.

1. Formación integral y proyección social a través del desarrollo de actividades y programas culturales	1. Consolidar la proyección Cultural de la Universidad	1. Estructurar y definir las responsabilidades del Comité Cultural UPB conformado por las diferentes dependencias de la universidad que trabajan asuntos de gestión y difusión cultural y artística.
		2. Proponer la política cultural de la Universidad.
		3. Socializar las acciones anteriores en la comunidad universitaria.
	2. Desarrollar una programación de Extensión Cultural de la Universidad para la ciudad	1. Planear una programación de eventos culturales en las líneas de exposiciones de arte, literatura, música y otros.
		2. Establecer convenios y alianzas internas y externas para el desarrollo de los programas que así lo requieran.

	(Seccional Medellín)	3. Convocar asistentes y participantes a los programas y actividades.
		4. Desarrollar los programas y actividades.
		5. Desarrollar programas en conjunto con las áreas culturales de las seccionales.
		6. Evaluar los resultados e impactos
	3. Consolidar una oferta de Formación Continua de las Bibliotecas UPB Medellín	1. Definir una oferta de cursos y programas con el área de Formación Continua
		2. Realizar alianzas, a necesidad, para el desarrollo de los programas y cursos.
		3. Llevar a cabo la programación de cursos y programas de acuerdo con los procedimientos del área de Formación Continua.
2. Difusión Cultural y patrimonial	1. Reconocimiento del Patrimonio Artístico UPB y Desarrollo del proyecto Galería Virtual	1. Verificar el inventario del patrimonio artístico de la Universidad y evaluar sus condiciones
		2. Someter a revisión de curaduría las obras y seleccionar aquellas que harán parte de la Galería Virtual
		3. Restauración de las obras que lo requieran
		4. Registro fotográfico para el banco de imágenes de las obras seleccionadas para la Galería Virtual
		5. Crear un espacio virtual y montar las imágenes de las obras seleccionadas en el Portal de la Universidad, estableciendo un proceso de actualización permanente.
		6. Lanzamiento y difusión de la Galería Virtual
	2. Desarrollar estrategias de difusión del patrimonio bibliográfico de Bibliotecas UPB	1. Definir líneas y estrategias de difusión del patrimonio bibliográfico.
		2. Relacionamiento con programas académicos de acuerdo con sus necesidades.
		3. Desarrollo de las estrategias planteadas.
		4. Evaluación de los impactos.

	3. Diseñar una publicación Cultural seriada con Sello de Editorial UPB	1. Definir con la Editorial UPB el proyecto de publicación y sus características
		2. Conformar el comité editorial y los lineamientos de la publicación.
		3. Realizar el lanzamiento de la publicación en su primera edición.
		4. Realizar publicación de acuerdo con la frecuencia determinada.
	4. Producción del programa Radial Sincronía en Radio Bolivariana	1. Definir estrategia de producción y realización para dar continuidad al programa radial en la emisora.
		2. Establecer estrategias de difusión para dar a conocer el programa.
3. Fomento de la lectura en las Bibliotecas UPB.	1. Fortalecer el Plan de lectura de las Bibliotecas UPB Medellín-Marinilla	1. Revisión y ajustes al Plan desde el marco conceptual, metodológico e indicadores.
		2. Ampliar el diagnóstico a las Bibliotecas UPB de las seccionales Bucaramanga, Palmira y Montería.
		3. Crear un Comité de Lectura de Bibliotecas UPB.
		4. Sistematizar los programas del Plan - Formatos de Calidad - UOP y actualizar los ya existentes.
		5. Documentar los programas del Plan de lectura.
		6. Hacer seguimiento al impacto de las estrategias planteadas y sistematizar las experiencias.

Fuente: Universidad Pontificia Bolivariana (2017d).

Las acciones enunciadas anteriormente son llevadas a cabo por un equipo confirmado por:

- Una coordinación
- Un profesional en promoción de lectura
- Un profesional en arte y curaduría
- Un aprendiz o practicante de comunicaciones
- Un auxiliar
- Se cuenta además con el apoyo de dos auxiliares de área de servicios para algunas actividades; y de otro personal del Sistema de Bibliotecas a necesidad.

Los demás recursos diferentes al humano, es decir, financieros, de infraestructura, entre otros, se valen de las asignaciones generales que se le dan a la dependencia, el Sistema de Bibliotecas, más no existe un centro de costos específico para la Extensión cultural. Por otro lado, como parte del ejercicio investigativo se analiza a continuación a través de una matriz DOFA -con Debilidades y Fortalezas (aspectos internos) y con Oportunidades y Amenazas (aspectos externos)- la gestión actual de la Extensión Cultural; lo que permitirá identificar algunos elementos relevantes para la definición del proceso y para plantear en la parte de recomendaciones y reflexiones algunas sugerencias de cómo podrían darse los procesos de “mejoramiento del proceso” en fases futuras dentro de la consolidación administrativa del mismo.

Matriz DOFA:

Tabla 6.

DOFA del área de Extensión Cultural del Sistema de Bibliotecas.

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> - El área carece de un archivo, registros u soportes que den cuenta de cómo se ha desarrollado y transformado la Extensión cultural a lo largo de la existencia de las actividades en la universidad. Muchos de los proyectos existentes cuentan con un respaldo documental o memorias de cómo surgieron y cómo se han realizado con el paso de los años. La sistematización y documentación de la ejecución de los proyectos culturales en la institución ha sido intermitente e insuficiente. - No se identifica dentro de la estructura organizativa de la universidad algún proceso que articule las acciones de Extensión cultural. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe un reconocimiento desde la dirección y las coordinaciones del Sistema de Bibliotecas de la relevancia del proyecto cultural universitario. - Existe aval para la gestión del proyecto cultural desde las instancias directivas, el cual es impulsado inicialmente por las vicerrectorías Académica y Pastoral. - Existe un trabajo colaborativo con otras unidades de la universidad a través del cual se proyecta crear desde las vías formales el Comité cultural UPB. - Algunos de los proyectos culturales institucionales más antiguos en la

<ul style="list-style-type: none"> - El Sistema de Bibliotecas como dependencia y como equipo humano debe fortalecer sus conocimientos en los temas de gestión cultural. - El equipo de Extensión cultural está recién conformado y necesita fortalecerse e incluso ampliarse para cumplir con los objetivos del área. - Se requiere mayor proyección y posicionamiento de la agenda y demás acciones de extensión cultural a nivel de ciudad. Así como una mayor articulación con pares del ámbito cultural para el desarrollo de programas y proyectos. - Se deben crear nuevas vías o canales para la Divulgación cultural; de igual manera se requiere crear un sistema para la generación de contenidos culturales, académicos y formativos que perduren en el tiempo. - Se requiere mayor relacionamiento con las unidades académicas y administrativas de la universidad, es decir, con los públicos internos, para gestar y fortalecer los proyectos, programas y actividades culturales, con el fin de lograr un mayor impacto en los públicos internos y externos. - Se debe dar mayor definición y claridad a los objetivos y metas de las acciones de Extensión cultural en relación con el Plan de Desarrollo Institucional y el Proyecto Educativo Institucional. 	<p>institución han obtenido reconocimiento, tales como: el proyecto de Radio Bolivariana, el Sello Editorial UPB, los grupos de proyección artística y cultural, entre otros.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existen diversos personajes de reconocimiento a nivel de ciudad que están vinculados a las acciones culturales de la universidad y apoyan los proyecto que se gestan. - Se han creado proyectos de Divulgación cultural que no existían antes y de esta manera se abrió una nueva línea de acción desde la gestión cultural. - La agenda cultural de la universidad ha adquirido relevancia y se empieza a consolidar dentro de la oferta de la ciudad, dado que la mayoría de programas creados desde 2015 han permanecido en el tiempo. - Se empiezan a gestar programas entre dependencias que proyectan un mayor impacto en términos de convocatoria. - Se cuenta con perfiles especializados dentro del área que no existían antes, un profesional experto en promoción de lectura y otro en curaduría y arte, lo que permite gestar proyectos culturales más especializados.
---	--

<ul style="list-style-type: none"> - Existe un trabajo aislado por parte de las dependencias que desarrollan actividades culturales, por lo cual es necesario articularlo. - Se deben establecer los criterios que orientan el desarrollo de las diferentes actividades culturales, las cuales deben responder a las necesidades e intereses culturales de los públicos objetivo. - Los recursos financieros, humanos y de infraestructura son insuficientes para el fortalecimiento del proyecto cultural de la universidad, por lo que se requiere mayor inversión y capacidades en este aspecto. - La existencia de procesos institucionales centralizados no permiten la efectividad de procesos del área que son dependientes de otras unidades de la institución. - Se requiere mayor relacionamiento con el medio cultural y aprovechar oportunidades del entorno para la gestión de proyectos. - La vida cultural no se encuentra directamente integrada a la experiencia universitaria, y este es un asunto vital para cumplir con la responsabilidad de formación integral de la comunidad universitaria. 	<ul style="list-style-type: none"> - La oferta cultural se integra a la vida universitaria y a través del trabajo articulado con los programas académicos y comienza a ser respaldo para la visibilidad de los mismos.
<p>Amenazas</p>	<p>Oportunidades</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Otras Instituciones de Educación Superior de la ciudad van a la vanguardia de la gestión cultural como parte de su proyección social y como respaldo a la oferta de programas académicos relacionados con lo cultural (literatura, artes y otros). 	<ul style="list-style-type: none"> - Las tendencias del ámbito educativo proyectan las universidades como futuros centros para el encuentro cultural, dado que los procesos de enseñanza-aprendizaje tienden a migrar a canales digitales.

<ul style="list-style-type: none"> - No existe un reconocimiento de la gestión cultural universitaria desde el Ministerio de Educación para los procesos de certificación y/o acreditación institucional. - En la ciudad y otras instancias de educación se carece de una formación para la ciudadanía cultural, pues la cultura es superada en muchas ocasiones por el mundo del espectáculo y el entretenimiento. - Los gobiernos en el país por lo general no fortalecen los procesos de educación y cultura, y mucho menos dan continuidad a los proyectos que otro gobierno inicia lo que no permite impactos a largo plazo, así que se encuentra como amenaza el cambio de gobierno que se avecina en el país. 	<ul style="list-style-type: none"> - La universidad, institución de amplia trayectoria y reconocimiento, tiene la oportunidad de proyectarse sólidamente en la esfera cultural, para reforzar la imagen de una universidad humanista y de formación integral. - Si se forman unas competencias institucionales y se hace gestión del conocimiento, pudiera proyectarse el área cultural como unidad estratégica de negocio: asesorando entidades, ejecutando proyectos, brindando una formación especializada, entre otros. - Existe un gran auge de la promoción de interculturalidad en la ciudad, Medellín es foco de muchas instituciones internacionales para realizar alianzas. - Existe un potencial de relacionamiento como marca (UPB) con otras instituciones locales, nacionales e internacionales para el desarrollo de proyectos desde lo cultural y lo académico.
---	---

Fuente: Elaboración propia.

De lo plasmado anteriormente en la DOFA puede analizarse que muchas de las debilidades presentadas tienen una oportunidad de convertirse en fortalezas mediante la realización e implementación institucional de este proyecto. Más específicamente aquellas debilidades que se refiere a la falta de sistematización de información dentro del área (y a través de esto un reconocimiento de la historia y trayectoria de la Extensión cultural); la integración de las actividades a la estructura institucional, y en cuanto a una definición más clara de los objetivos del proceso.

De igual manera, en la medida en la que exista un mayor reconocimiento de la actividades como proceso dentro de la institución podrán fortalecerse muchas de las demás debilidades tales como de proyección, visibilidad, relacionamiento, integración directa a los proyectos mediante los cuales se construye la vida universitaria, fortalecimiento del equipo de trabajo y asignación de recursos para el desarrollo de actividades; estos últimos apalancados en las fortalezas ya existentes, especialmente en los programas, actividades y proyectos ya existentes que gozan de algún reconocimiento por parte de los públicos impactados.

De otro lado, una vez organizados los asuntos internos, se proyecta hacer frente a las amenazas del entorno, especialmente en lo que se refiere a posicionar la universidad y su aspecto cultural frente a la ciudad y el sector educativo, de manera tal que la institución pueda valerse de las oportunidades del entorno más especialmente de aquellas que hacen mención a la tendencia que proyecta los campus universitarios como espacios de encuentro para el disfrute de diversa actividades y experiencias más allá de los servicios educativos, ya que los procesos de enseñanza – aprendizaje se encuentran en proceso de migración hacia plataformas virtuales.

5.4.2 Caracterización y procedimiento de la Extensión cultural.

Se presenta a continuación el diseño del proceso a través de una caracterización y una definición de un procedimiento. Se definen los elementos o ítems establecidos en los formatos de UOP y posteriormente se diligencia el formato con la descripción del proceso de Extensión cultural.

El formato para la ‘Caracterización del proceso’ explica que la labor de caracterizar consiste en elaborar un documento que permite evidenciar las actividades que hacen parte del proceso y sus interrelaciones con los demás procesos. El objetivo es definir los elementos que componen el proceso para asegurar que éste se desarrolle de forma eficaz y se autocontrole. La caracterización contiene los siguientes ítems:

- **Nombre del proceso**
- **Objetivo del proceso:** Propósito del proceso, es decir, los resultados que generará deben estar enmarcados en las necesidades de las partes interesadas. El objetivo es la base para la formulación de los indicadores del proceso.
- **Alcance del proceso:** Determina el inicio y el fin del proceso, es decir, la primera y última actividad. También hace referencia a posibles exclusiones del proceso en relación con el objetivo.
- **Actividades del proceso:** Teniendo en cuenta los flujos de valor y el objetivo aprobado del proceso, se agrupan las actividades que se realizan para lograr tal objetivo. Se debe tener en cuenta que las actividades representan acciones, por lo tanto, deben escribirse con verbos en infinitivo. Las actividades deben definirse siguiendo el flujo normal del proceso y proponiendo los cambios que la institución esté en capacidad de aplicar en el corto tiempo. Las actividades deben estar enmarcadas en el ciclo PHVA, es decir, deben dar respuesta a la planeación, ejecución, verificación y actuación:
 - o Planear: Establecer los procesos y objetivos necesarios para obtener resultados de conformidad con los requisitos del cliente interno o externo y las políticas de la institución.
 - o Hacer: Implementar las acciones para llevar a cabo lo planeado.
 - o Verificar: Realizar seguimiento y medir el desempeño de los procesos y los productos en relación con las políticas, objetivos y requisitos.
 - o Actuar: Tomar las acciones necesarias para corregir las desviaciones y fortalecer las buenas prácticas.
- **Entradas y proveedores:** Una vez se hayan definido todas las actividades del proceso se deben responder las siguientes preguntas: ¿Qué se requiere para que el proceso comience a funcionar?, ¿cuáles son las entradas y quién las entrega (proveedor)? Las entradas son información o productos que otros procesos o actores internos y externos generan para que las actividades se puedan desarrollar.
- **Salidas y clientes:** Teniendo en cuenta las actividades se deben responder las siguientes preguntas: ¿Qué resultados se generan en el proceso?, ¿a quién se los entrego (cliente)? Estas dos respuestas definen las salidas y los clientes del proceso. La salida es aquel resultado, información o producto que se obtiene al ejecutar el proceso y se entrega a otros procesos o actores internos o externos.

- **Responsable:** Cargo o unidad que debe asegurar el adecuado desempeño del proceso.
- **Recursos:** Es todo aquello que aporta a la transformación del producto o la prestación del servicio pero que no hace parte del mismo, por ejemplo, instalaciones, *hardware*, *software*, talento humano, ambiente de trabajo, entre otros).
- **Indicadores de gestión:** Son la herramienta que permite realizar medición y seguimiento al proceso, y evaluar si se cumple o no el objetivo del mismo. Los indicadores permiten analizar el desempeño del proceso a través del tiempo y establecer metas que contribuyan a su mejoramiento.

Tabla 7.

Diseño del proceso de Extensión Cultural: caracterización.

Caracterización del proceso de Extensión cultural	
Nombre del proceso:	Subproceso de Extensión cultural
Objetivo del proceso:	Promover el desarrollo de acciones que permitan fomentar la cultura y sus diversas manifestaciones en el ámbito universitario, a partir de la interacción entre la universidad y su entorno; garantizando el diálogo intercultural como parte integral del desarrollo humano y como forma de relación.
Alcance del proceso:	Inicia con el insumo para el diseño de una actividad o acción cultural y finaliza con la evaluación de la actividad o acción o con la medición de la satisfacción de los participantes o asistentes impactados.
Actividades del proceso:	Planear las acciones a través de las cuales se realizará el fomento de las diversas manifestaciones artísticas y culturales; las acciones pueden ser definidas como espacios y momentos de interacción que se convierten en eventos, actividades, experiencias, contenidos, programas o proyectos que impactan a diversos públicos internos y externos a la universidad. Gestionar los diversos insumos requeridos para llevar a cabo las acciones planeadas, velando por el buen desarrollo de las

	<p>mismas y convocando de manera acertada a los diversos públicos de interés.</p> <p>Hacer seguimiento a las acciones y evaluar la pertinencia y la calidad de las mismas, a fin de satisfacer las necesidades e intereses de los diversos públicos.</p> <p>Tomar medidas de acuerdo con los hallazgos de la evaluación y el seguimiento con el fin de mejorar las acciones existentes y proponer nuevas acciones para el cumplimiento del objetivo.</p>
<p>Entradas:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rastreo y relacionamiento con el mercado artístico y cultural. - Establecimiento de convenios y alianzas con personas y entidades del sector cultural de la ciudad y la región. - Solicitudes de los eventos institucionales para integrar acciones culturales a la vida universitaria. - Contenidos y resultados de los proyectos académicos y de investigación de la institución o entidades externas. - Registros, memorias, y contenidos en diversos formatos (audios, videos, artículos, entre otros) susceptibles de ser divulgados a través de distintos medios (libros, revistas, televisión, redes, radio, entre otros). - Puestas en escena y montajes de los diferentes Grupos Artísticos de la universidad. - Puestas en escena y montajes de personas, colectivos y entidades externas a la universidad. - Propuestas de estudiantes, profesores, egresados, comunidad, entre otros. - Actividades y acciones de las diferentes redes y comités, unidades académicas (escuelas y colegio), unidades administrativas de la universidad. - Comités, mesas, asociaciones y otros organismos que trabajan por la cultura en la ciudad, la región y el país. - Espacios en diferentes eventos de la ciudad y la región.

<p>Proveedores:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Expertos en arte y cultura: personas, grupos o entidades que se dedican al desarrollo de las artes y la cultura: artistas plásticos, músicos, bailarines, actores, entre otros; propuestas de estos gestores culturales, artistas, académicos y otros expertos. - Diferentes medios y canales de difusión de contenidos culturales: radio, televisión, redes sociales y otros. - Talentos de la comunidad educativa y comunidad en general (individuos o grupos), susceptibles de ser convocados a programas de incentivos para el desarrollo artístico y cultural. - Estudiantes que asumen el rol de mediadores en el desarrollo de las diferentes acciones artísticas y culturales.
<p>Salidas:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Oferta de una programación cultural y artística (agenda cultural) que permite disfrutar de encuentros con diversas expresiones del arte y la cultura. Fomentando el consumo cultural dentro de la comunidad interna y externa, y creando ambientes propicios para apreciar y disfrutar las diversas expresiones de las artes y la ciencia a través de la formación de públicos. - Visibilidad de las acciones culturales de la universidad a través de la difusión de las mismas como parte de la proyección social. - Acciones culturales que se vinculan a eventos institucionales (como parte de la vida universitaria) y eventos de ciudad. - Aporte institucional hacia la construcción de una ciudadanía cultural. - Relacionamiento con personas, colectivos y entidades del sector cultural, académico y social. - Divulgación cultural, que permite disfrutar contenidos en relación con las diversas manifestaciones culturales. - Formación de competencias y desarrollo artístico, a través de la oferta de cursos y actividades académicas.

	<ul style="list-style-type: none"> - Oferta de estímulos a la creación artística y cultural, convocando diversos públicos a participar de convocatorias para muestras y concursos. - Preservación y difusión del patrimonio institucional. - Participación institucional en las instancias culturales de la ciudad y la región (comités, mesas, asociaciones y otros).
Clientes:	<ul style="list-style-type: none"> - Públicos internos y externos de la universidad con necesidades e intereses en arte y cultura, en los cuales se promueve la formación de una actitud crítica y de una capacidad de asombro a partir de la apreciación e interacción de diversas manifestaciones culturales. - Participantes en el desarrollo de las diferentes actividades, programas y proyectos que se realizan (personas, grupos y entidades). Es decir, que se involucran en el desarrollo mismo de las actividades. - Asistentes a los diversos eventos culturales abiertos a la comunidad educativa y la ciudad. - Audiencias de los diversos medios por los que se difunden los contenidos culturales.
Responsable:	<p>Sistema de Bibliotecas UPB</p> <p>Mecanismos de control: Comité Cultural UPB (ente en proceso de conformación y formalización).</p>
Recursos:	<p>Humano: personal acorde con los perfiles requeridos como parte del equipo de gestores, talento humano contratado para el desarrollo de las diversas acciones.</p> <p>Infraestructura: espacios y mobiliario equipados para el desarrollo de las actividades culturales: teatro, espacios expositivos, entre otros.</p> <p>Tecnológicos: equipos de cómputo, software, sistema de sonido, instrumentos musicales, entre otros.</p> <p>Financieros: para la contratación de servicios externos para el desarrollo de las acciones culturales.</p>

	Servicios: de otras dependencias de la universidad como Comunicaciones y Relaciones públicas, Radio Bolivariana, Centro de Producción Audiovisual, Editorial, Servicios generales, Gestión documental, Contabilidad, Gestión humana, Centro de TIC, entre otros.
Indicadores de gestión:	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de actividades, eventos, programas o acciones desarrolladas. - Cantidad de personas impactadas con las actividades, eventos, programas o acciones desarrolladas. - Cantidad de publicaciones realizadas con contenidos culturales a través de los diversos canales de divulgación. - Cantidad de participantes (artistas, ponentes, y otros) en las convocatorias y actividades realizadas. - Indicador de satisfacción de los públicos impactados.

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, el formato para elaborar el 'Procedimiento', contiene los siguientes ítems:

Objetivo: Describa en verbo infinitivo el objetivo, respondiendo al qué y para qué se establece el procedimiento en la Universidad.

Alcance: Responda a las preguntas: ¿Con cuáles actividades inicia y finaliza el procedimiento?, ¿A qué Sedes o Unidades aplica?, ¿Qué elementos incluye o excluye?

Definiciones: Defina las palabras claves o desconocidas que se relacionen en el documento

Generalidades: Describa los aspectos generales que se deben tener en cuenta en el procedimiento, por ejemplo, normatividad interna y externa, lineamientos y/o políticas que orientan el desarrollo de las actividades.

Descripción:

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	REGISTROS	PUNTOS DE CONTROL
Orden	Mencione la actividad en verbo infinitivo	Cargos y/o Unidades encargados de ejecutar la actividad	Describa de forma clara y concisa la actividad.	Relacione los registros (evidencias) que se generan y con los cuales se puede realizar la trazabilidad de la actividad.	Describa las acciones enfocadas a minimizar los riesgos e impactos del incumplimiento de la actividad.

Anexos (opcional)

Se identifica que el Subproceso de Extensión cultural puede integrar varios procedimientos que orienten las diversas actividades que se realizan de acuerdo con su naturaleza. Para efectos del presente trabajo investigativo se decide diseñar el procedimiento a través del cual se establece la programación cultural y artística de Extensión Cultural, dado que esta es una de la labores más críticas y relevantes dentro del proceso.

Tabla 8.

Diseño del procedimiento de programación artística y cultural.

Procedimiento de Programación cultural y artística	
Objetivo:	Ofrecer una programación cultural y artística que convoque durante el año a públicos internos y externos de la universidad a apreciar e interactuar con diversas manifestaciones del arte y la cultura.
Alcance:	Inicia con la definición del cronograma de actividades, programas y eventos; y finaliza con la evaluación de la misma por parte de los organizadores o de los públicos impactados.
Definiciones:	<p><u>Públicos internos:</u> se refiere a las personas que hacen parte de la comunidad universitaria, tales como: estudiantes, docentes y administrativos.</p> <p><u>Públicos externos:</u> se refiere a las personas que no tienen una relación directa con la universidad, tales como: egresados, jubilados, vecinos del sector (del campus), oyentes de la emisora universitaria y comunidad en general que aprecia las artes.</p> <p><u>Manifestaciones del arte y la cultura:</u> se refiere a aquellas expresiones que provienen de procesos creativos tales como artes plásticas y gráficas, música, literatura, entre otros, que son susceptibles de ser compartidas y convocar públicos para su apreciación.</p> <p><u>Eventos:</u> encuentros que tienen lugar en una fecha y hora de determinada y que congregan públicos alrededor de alguna expresión artística o cultural: charlas, conciertos, presentaciones artísticas, lecturas, entre otras.</p> <p><u>Actividades:</u> acciones que tienen lugar en diversos espacios y momentos y que congregan diversos públicos a apreciar alguna manifestación artística o cultural: exposiciones de arte, exhibiciones de libros, entre otros.</p>

	<u>Programas:</u> son actividades o eventos que se realizan con una frecuencia establecida y que tienen permanencia en el tiempo.				
Generalidades:	El presente procedimiento se desprende de las definiciones consideradas en la 'Caracterización del Subproceso de Extensión Cultural'.				
Descripción:					
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	REGISTROS	PUNTOS DE CONTROL
1	Explorar el mercado artístico y cultural, recibir propuestas y establecer alianzas y convenios para el desarrollo de las actividades, eventos y programas.	Coordinador con el apoyo de los profesionales del área.	Se hace una indagación de la oferta existente en el mercado artístico y cultural; se gestiona el establecimiento de alianzas y convenios con personas y entidades del sector; al mismo tiempo se reciben las propuestas de actividades artísticas y culturales que llegan de otras dependencias de la universidad o de personas y entidades externas a ésta.	Documentos que soportan las ofertas recibidas, las exploraciones realizadas y los convenios y alianzas establecidas.	Verificación de ofertas por parte de la dirección, la coordinación y los profesionales del área.
2	Establecer contacto y formalizar la participación de las personas, colectivos o entidades en la programación	Coordinador con el apoyo de los profesionales del área.	Una vez avalada la pertinencia de la actividad, evento o programa por parte del equipo, se establece contacto con la persona o entidades y se formaliza su participación dentro de agenda de extensión cultural.	E-mails, cartas o documentos donde se confirma la participación de la persona	Se comparte con el equipo las confirmaciones y se integra a la parrilla de programación.

				o entidad en las actividades.	
3	Definir el cronograma de eventos, actividades y programas a desarrollar.	Coordinador con el apoyo de los profesionales del área.	Previo acuerdo con los participantes en las actividades, eventos y programas se establecen fechas, horarios y espacios para llevar a cabo la programación de Extensión Cultural.	Documento con la agenda o parrilla de programación.	Aprobación por parte de la dirección del Sistema de Bibliotecas.
4	Difusión de las actividades, eventos y programas.	Coordinador y/o profesionales con el apoyo de los demás miembros del área.	Se gestionan contenidos (noticias, piezas gráficas, cuñas radiales, videos, imágenes, entre otros) que permiten la difusión de la actividad, evento o programa a través de los diversos canales institucionales y otros medios externos para convocar los diversos públicos a participar.	Documentos impresos y digitales. Registros de publicaciones en diversos canales.	Seguimiento a la publicación de contenidos por diversos canales y medios de difusión.
5	Montaje de la actividad, evento o programa.	Coordinador y/o profesionales con el apoyo de los demás miembros del área.	Se hace el montaje de la actividad, evento o programa (se adecua el espacio físico y los diversos elementos que se requieren para el desarrollo de la actividad: presentaciones, programas de mano y otros). Este puede tomar, horas o días.	Registros fotográficos. Memorias de la realización de los eventos.	Seguimiento por parte de la persona del equipo encargada.

6	Desarrollo de las actividades, eventos o programas.	Coordinador y/o profesionales con el apoyo de los demás miembros del área.	Se lleva a cabo la actividad, evento y/o programa de acuerdo con la fecha, hora y espacio establecidos en la programación.	Registros fotográficos y memorias de la actividad.	Acompañamiento a la realización por parte de la persona del equipo encargada.
7	Desmontaje de la actividad, evento o programa.	Coordinador y/o profesionales con el apoyo de los demás miembros del área.	Se desmonta la actividad, evento o programa. Retornan todos los elementos de mobiliario, equipo técnico y otros a las dependencias a las que pertenecen.	No aplica.	No aplica.
8	Trámites administrativos u otras acciones posteriores para el cierre de la actividad, evento o programa.	Coordinador y/o profesionales con el apoyo de los demás miembros del área.	Se realizan acciones tales como: Cartas de agradecimiento, pagos y contraprestaciones a los participantes, y otros. De algunos artistas y participantes se reciben donaciones que pasan a hacer parte del patrimonio institucional, tales como obras de arte, libros, trabajos musicales, entre otros.	Documentos de soporte.	Aprobación y/o aval por parte de la dirección, de acuerdo con la necesidad.
9	Publicación de memorias y difusión posterior a la	Coordinador y/o profesionales con el apoyo de	Se publican las memorias y contenidos (presentaciones, artículos y reseñas, videos, audios, fotos, entre otros) que	Documentos y registros de los diferentes	No aplica.

	realización de la actividad, evento o programa.	los demás miembros del área.	quedan como resultado de la realización de la actividad, evento o programa.	canales donde fueron difundidas las memorias.	
10	Seguimiento y evaluación al desarrollo de las actividades	Coordinador y/o profesionales con el apoyo de los demás miembros del área.	Se hace un seguimiento al cumplimiento del cronograma de actividades y se evalúan los resultados de cada actividad, evento o programa.	Resultados de los procesos de evaluación. Informes de gestión.	Socialización de resultados con la dirección y el equipo primario del Sistema de Bibliotecas
11	Tomar acciones según el seguimiento y la evaluación	Coordinador con el apoyo de los profesionales del área.	De acuerdo con la evaluación y el seguimiento de cada actividad, evento o programa se toman decisiones con respecto a los impactos obtenidos, su continuidad y/o aspectos a mejorar.	Acciones de mejora en el formato institucional. Informes de gestión.	Aval de la dirección del departamento para tomar las medidas sugeridas por el equipo.

Fuente: Elaboración propia.

Otros procedimientos que podrían ser diseñados como parte de este subproceso son:

- Incentivos a la Creación Artística y Cultural
- Acciones de Divulgación Cultural

6. CONCLUSIONES

- De acuerdo con las definiciones del direccionamiento institucional y del macroproceso de Proyección social, este trabajo se propuso el diseño de un proceso de tercer nivel o subproceso (acorde al modelo de gestión por procesos de la universidad) de Extensión cultural que responda a la satisfacción de las necesidades de integridad del ser humano y que se desarrolle a partir de la oferta de programas 'solidarios' inspirados en la lógica de la gratuidad los cuales deben hacer frente a los problemas o necesidades de los otros y de las comunidades; con lo que se pretende innovar e impactar en el campo social.
- De esta forma, por primera vez en la historia de las actividades de Extensión cultural, se define un proceso que se orienta a agregar valor, el cual vincula su objetivo directamente al cumplimiento de la misión de la institución orientando su quehacer hacia la formación integral.
- A través del proceso investigativo se logró responder a la pregunta de qué es aquello que es susceptible de ser gestionado en la cultura desde una Institución de Educación Superior y es esto lo que inicialmente queda plasmado en la caracterización del proceso. De esta manera se delimitaron los alcances de la extensión cultural a aquellas acciones que generan o propician una interacción con el entorno y la sociedad a través de la cultura, y se comprende que el proyecto cultural de la universidad es algo mucho más amplio que necesita aún ser definido con mayor claridad.
- Con este ejercicio de documentación, el cual se propone integrar a UOP, se pretende garantizar que las acciones de extensión cultural no se sigan diluyendo en el tiempo como viene sucediendo hasta ahora, y que a partir de acá tanto el proceso como el proyecto cultural universitario se fortalezcan.
- Como se mencionó, el proyecto cultural universitario es algo más amplio que la labor de la extensión cultural; se puede decir que la extensión cultural es una de sus dimensiones más visibles, pero el proyecto cultural comprende un universo más amplio en el que se articulan las labores de docencia (como por ejemplo el eje de formación transversal de los pregrados denominado 'Legua y cultura), de investigación (a través del foco de Humanismo y cultura principalmente) y otras

acciones de proyección social (como Radio Bolivariana y otros), las cuales constituyen un gran proyecto cultural a nivel institucional que debe integrarse y gestarse de manera articulada para ser más visible en el medio y para generar mayores impactos.

- Varias acciones deben emprenderse y concretarse para gestar el proyecto cultural de manera más amplia: la definición de una política cultural para la universidad, la formalización del comité cultural, diagnósticos, planes y grandes proyectos que prioricen los aspectos más importantes para el desarrollo de dicho proyecto a nivel institucional.
- Acciones que permiten el reconocimiento de la universalidad de saberes y de los propios saberes son misiones que atraviesan las definiciones del proceso de Extensión cultural desde lo conceptual, desde su esencia; así como la necesidad de brindar acceso al arte y demás bienes de la cultura, brindar incentivos para desarrollar y fomentar las artes y brindar acceso al conocimiento; tal y como se plantea en la Ley 30 de 1992; por lo que la pertinencia de las acciones planteadas en este documento no solo está dada por las definiciones institucionales (de UPB) sino también por lo definido en instancias superiores a nivel de país.
- De igual manera, la definición de 'cultura' que reconoce la UPB se refiere a 'los modos de relación' y comprende que el modo por excelencia para relacionarse es 'el amor'; es así como las definiciones de UPB en cuanto a la cultura se alinean con las visiones de otras instituciones de educación superior, tal es el caso de la U. de A. donde de manera similar se define la extensión cultural como 'aquello que hacemos juntos para estar mejor' y como una acción que genera bienestar.

7. REFLEXIONES Y RECOMENDACIONES

- Muchas acciones existentes de extensión cultural deben fortalecerse, como por ejemplo una mayor interacción con los programas académicos que vienen de las áreas creativas, la preservación de la memoria y el patrimonio y otros. Como se demostró en la DOFA son muchos los aspectos a mejorar y varias las oportunidades que se pueden potenciar, este ejercicio debe dar pie a la transformación de debilidades en fortalezas desde el trabajo interno que se viene gestando dentro del área, así como del aprovechamiento de las oportunidades del entorno.
- Todos los elementos recopilados en la DOFA son susceptibles de ser mejorados y potenciados, se destaca aquel que dicta que debe fortalecerse la relación de la institución con el entorno cultural de la ciudad, así como lo realiza la Javeriana en Bogotá. Es necesario reconocer en este punto que Medellín es una ciudad con un plan sólido en lo que a gestión cultural se refiere y por esto la UPB debe apalancarse en instancias de ciudad para fortalecer su propio proyecto cultural.
- De igual manera se recomienda que las buenas prácticas identificadas en las otras instituciones deben ser aplicadas al proyecto de la institución especialmente aquella que hablaba de la presencia institucional en los diversos mercados culturales para la definición de la oferta cultural; y también el referente de U. de A. hacia la construcción de un sistema universitario de cultura.
- Es necesario reconocer que las definiciones acá planteadas tienen un alcance inicial que impacta únicamente las acciones lideradas desde la seccional de Medellín. En una fase de futura definición del subproceso debe comprenderse la articulación de mismo con las otras seccionales de la universidad.
- Se encuentra relevante la oportunidad que tiene la institución en su gestión cultural para potenciar la relación con los diversos grupos de interés de la universidad: familia, estudiantes, egresados, empleados, otras IES y comunidad en general.
- Muchas de las acciones culturales que suceden actualmente en UPB deben ser fortalecidas, especialmente las que garantizan un relacionamiento con las demás áreas internas que desarrollan proyectos culturales en la universidad, con el fin de generar sinergias y mayor impacto a través del proyecto cultural universitario.

- Debe plantearse una fase posterior de este proyecto que se centre en el mejoramiento y en la integración con otros procesos de la universidad para generar eficiencias, reducción de costos y mayor integración de las acciones institucionales.
- Así mismo, se recomienda un estudio posterior que permita la identificación de los públicos a los que impacta y que debería impactar la extensión cultural en el contexto actual, es decir, de acuerdo con la prospectiva de la universidad para redefinir, si es necesario, los alcances del proceso. Podría igualmente hacerse un estudio de intereses y un diagnóstico de las acciones actuales.

8. REFERENCIAS

Agudelo Tobón, L. F., & Escobar Bolívar, J. (2006). *Gestión por procesos*. Medellín: s,n.

Alcaldía de Medellín (2011). *Plan de Desarrollo Cultural de Medellín 2011-2020. Medellín, una ciudad que se piensa y se construye desde la cultura*. Medellín: Universidad de Antioquia. Recuperado de http://bibliotecamedellin.gov.co/content/uploads/2015/07/Plan_de_Developmento_Cultural_de_Medellin_2011-2020.pdf

Bravo, J. (2011). *Gestión por procesos*. Santiago de Chile: Evolución. Recuperado de http://www.evolucion.cl/resumenes/Resumen_libro_Gesti%F3n_de_procesos_JBC_2011.pdf

Bravo, M. E., Jaramillo, M. A. & Bolívar, E. (s.f.). *Universidad y política cultural en Colombia. Trayectos, consolidación y apertura al desarrollo cultural de la Región*. Recuperado de https://mesaculturalantioquia.files.wordpress.com/2009/03/colombianoaponencia_integrada_para_albino-enero_27_de_2009.pdf

Castillo, D. M. & Martínez, J. C. (2010). *Enfoque para combinar e integrar la gestión de sistemas*. (2da. ed.). Bogotá: ICONTEC.

Congreso de la República de Colombia. Ley 30 (28, diciembre, 1992). Por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior.. Recuperado de: https://www.cna.gov.co/1741/articles-186370_ley_3092.pdf

Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2015). *Administración y control de la calidad* (9na ed.). México: Cengage Learning.

Fernández, M. (2003). *El control, fundamento de la gestión por procesos y la calidad total*. Madrid: ESIC. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=PwZuv94SpMkC&oi=fnd&pg=PA11&>

dq=%22gestion+por+procesos%22&ots=3_BHOf28FY&sig=VstLN5QJB7HCDrvu3
GJiYmaBC1Q#v=onepage&q=%22gestion%20por%20procesos%22&f=false

Harrington, H. J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de las empresas*. Bogotá: McGraw Hill.

Hernández, R., Fernández, C. B. & Baptista, P. (2004). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38911499/Sampieri.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1495687005&Signature=Tu%2BS67CfsnlpjXWYSfTM9M90qU8%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DSampieri.pdf>

Martínez, R. (2000) *Evaluación de la gestión universitaria*. Recuperado en: <http://www.coneau.edu.ar/archivos/1326.pdf>

Medina, A. Nogueira, D. & Hernández, A. (s.f.). *Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua*. Recuperado en: http://www.altagestion.com.co/boletines/mailling2015/redes_sociales/doc/0702_DOCUMENTO_RelevanciaGPP_20150708.pdf

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), (2015). *Educación 2030. Declaración de Incheon y Marco de Acción para la realización del Objetivo de Desarrollo Sostenible 4*. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002456/245656s.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2016). *Cultura futuro urbano. Informe mundial sobre cultura para el desarrollo urbano sostenible*. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002462/246291s.pdf>

Pérez Fernández De Velasco, J. A. (2004). *Gestión por procesos: reingeniería y mejora de los procesos de empresa*. Madrid: ESIC.

Plan de Desarrollo cultural de la UPB. (1997). [Documento institucional no publicado].

Pons, R. A., Bermúdez, Y., Villa, E. M. & Martínez, J. L. (2013). Metodología para la gestión de la calidad de los procesos en instituciones de educación superior. *Revista Sistemas y Telemática*, 11, (26), p. 47-58.

Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá (2013). *Estatutos de la Universidad* (11405). Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana,

Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Recuperado de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=wV4JDAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=principios+de+la+ventaja+competitiva+porter&ots=mvzzhcV88w&sig=p3xoMhmRJY3VgVhpkq9R_Mt-hdw#v=onepage&q&f=false

Porter, M. & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review. América Latina*. Recuperado de http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/39438984/Valor_compartido_porter.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1494994362&Signature=Wt2HkNsGSS6Xrqpm4eBci7beUm8%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DValor_compartido_Porter_Harvard.pdf

Proyecto Centro Cultural UPB. (1993). [Documento institucional no publicado].

Restrepo-Vélez, J. H. (1993). *La actividad cultural en la Universidad*. [Documento institucional no publicado].

Ruíz - Fuentes, D., Almaguer - Torres, R., Torres - Torres, I. & Hernández- Peña, A. (2003). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, 19, (4), 1-11. Recuperado en: <http://www.redalyc.org/pdf/1815/181529929002.pdf>

Roure, J., Moñino, M., & Rodríguez-Badal, M. (1997). *La Gestión por Procesos*. Barcelona: Canon Editorial, S.L.

Toledo, J. I. (2015). *Percepción de la calidad de los procesos ofrecidos por el área de extensión cultural de la Universidad Pedagógica Nacional de Bogotá. Validación de un instrumento de medida.* Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/50977/1/80065215.2015.pdf>

Universidad de Antioquia. Consejo Superior Universitario (1997). *Estatuto Básico de Extensión* (124). Medellín: Universidad de Antioquia.

Universidad de Antioquia (2007). *Plan de cultura 2006 - 2016. La cultura: Fundamento de una universidad pertinente.* Medellín: Universidad de Antioquia.

Universidad de Antioquia. (2013). *Políticas culturales para la Educación Superior en Colombia. Nuestro proyecto común.* Medellín: Editorial L. Vieco.

Universidad de Antioquia (2017). *Sistema Universitario de Cultura.* Universidad de Antioquia: Medellín.

Universidad Pontificia Bolivariana (2015). *Manual de Calidad, Universidad Orientada por Procesos.* Medellín

Universidad Pontificia Bolivariana (2016). *Proyecto Educativo Institucional.* Medellín.

Universidad Pontificia Bolivariana (2017a). *Cultura UPB.* Recuperado de <http://gconocimiento.upb.edu.co/proces/SitePages/EJES%20CONFIGURABLES.aspx>

Universidad Pontificia Bolivariana (2017b). *Evangelización de la cultura.* Recuperado de <http://gconocimiento.upb.edu.co/proces/SitePages/EJES%20CONFIGURABLES.aspx>

Universidad Pontificia Bolivariana (2017c). *Plan de Desarrollo Institucional - PDI - UPB innovadora y sostenible 2017 – 2025.* Medellín. Recuperado de

https://gconocimiento.upb.edu.co/gesdoc/GESTIN%20ESTRATEGICA/2017-2025_Plan_de_Desarrollo_Institucional.pdf

Universidad Pontificia Bolivariana (2017d). *Plan de desarrollo del Sistema de Bibliotecas*. Medellín.

Universidad Pontificia Bolivariana (s. f.). *Gestión del Conocimiento – SharePoint*. Recuperado de: <https://gconocimiento.upb.edu.co>

Tobón, L. F. (2012). *Evolución de la gestión por procesos*. Medellín: ICONTEC.

Vega, L. A., Álvarez Builes, M. P., Bernal Torres, C. A., Díaz Becerra, M. I., Galindo Uribe, Ó. D., Gonzáles Soler, C. E., y Villegas Cortés, A. (2010). *Administración por Calidad*. Bogotá: Alfaomega.

Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Economía industrial*, 330, (4), 81 - 88. Recuperado de ftp://ftp.ucauca.edu.co/Facultades/FIET/Materias/Gestion_tecnologica/2005/Clase%206/12jrza~1.pdf

9. ANEXOS

Anexo 1:

Cuestionario para entrevista semiestructurada a otras instituciones de educación superior.

Cuestionario:

1. Qué hace actualmente la Universidad en términos culturales
- 2.Cuál ha sido la historia de los procesos culturales en la Universidad
- 3.Cuál es el objetivo del área cultural de la universidad. ¿Se ha transformado con el paso del tiempo?
4. ¿Es su universidad orientada por procesos?
5. ¿Es el área cultural considerada como un proceso dentro de la Universidad? ¿Hace cuánto se estructuró como proceso? ¿Ha sufrido actualizaciones a través del tiempo? ¿Me podría compartir la documentación?

Las preguntas 6, 7 y 9 se omiten si la respuesta a la última pregunta del ítem 5 es afirmativa.

6. ¿Cuál es el alcance del proceso de Extensión Cultural, es decir, con qué actividad inicia y con cual termina lo que se realizaba en el área?
7. ¿Cuáles considera usted que son los insumos o recursos (entradas) con los que se cuenta para llevar a cabo el objetivo mencionado?
8. Cuáles son las actividades, proyectos y acciones que se llevan a cabo en el área (enmarcadas en estas u otras líneas: Programación cultural y artística, Divulgación cultural, Formación de competencias y desarrollo artístico, Estímulos a la creación artística y cultural, Preservación y difusión del patrimonio institucional, Vinculación a eventos y proyectos de ciudad, Participación en instancias culturales de la ciudad y la región)
9. ¿Cuáles son los resultados (salidas) de las actividades anteriormente mencionadas?
10. Con qué recursos se cuenta para la realización de las actividades: Cómo es la estructura presupuestal para el área. Con qué infraestructura se cuenta.Cuál es el equipo humano con el que se cuenta.
11. De qué área, departamento y/o macroproceso depende el área Cultural dentro de la estructura administrativa de la Universidad.
12. Con qué otros procesos o actividades universitarias interactúa Extensión Cultural.

13. Cuáles son los públicos objetivos y cómo se identifican esos públicos.
14. Cómo se mide la satisfacción de los públicos.
15. Qué tan acordes son las actividades o acciones que se realizan para estos públicos en términos de calidad (satisfacción) y pertinencia (impacto en la comunidad a la que pertenece).
16. Cómo se identifican las necesidades de los públicos.
17. ¿Se aplica el ciclo P (planificar), H (hacer), V (verificar) y A (actuar)?
18. ¿Cómo se lleva a cabo la planeación en el área? ¿Estas acciones hacen parte del plan de desarrollo institucional?
19. Cómo se hace seguimiento y/o control a los procesos.
20. Cómo se dan los procesos de mejoramiento dentro del área. Se han identificado en algún momento oportunidades de mejora que permitieran la eliminación de errores, la simplificación de procedimientos y/o el uso óptimo de los recursos.
21. ¿Ha habido en algún momento cambios de estructura y estrategia? ¿Estos se dieron para adaptarse a las necesidades de los públicos o por algún otro motivo?
22. ¿Cómo considera usted que las acciones de Ext. Cultural se adaptan a los cambios del entorno?
23. ¿Existe una política cultural en la institución que oriente las acciones?
24. ¿Cómo son los procesos de toma de decisión frente a estas actividades de Extensión (instancias, comités, responsabilidad de las personas que lideraban el área, asesorías internas externas, encuestas, entre otros)?
25. ¿Se llevan a cabo acciones de documentación de los proyectos y actividades del área: instructivos, informes, entre otros?
26. ¿Se manejan indicadores de gestión o impacto?
27. ¿Cómo se comprende Interacción universidad – entorno en la Universidad? ¿es vista el área cultural como parte de la proyección social?
28. ¿El área Cultural (como proceso de apoyo) cómo apoya los procesos de educación que podríamos decir son el *core* de la universidad?
29. ¿De qué manera considera usted que se agrega valor a la misión y a la estrategia institucional a través de lo que se realiza en el área Cultural? ¿Considera que las acciones culturales están alineadas con la estrategia institucional?
30. ¿Cuáles son los mayores retos que enfrenta su área o proceso?
31. ¿Cuáles son los mayores logros, al día de hoy, de su área o proceso?

Anexo 2:

Cuestionario para entrevista semiestructurada a personas que dirigieron anteriormente las actividades de Extensión Cultural en la institución.

Cuestionario:

1. ¿Tiene conocimiento de cómo nació el área de Extensión cultural en la Universidad?
2. ¿Por cuánto tiempo dirigió usted el área o proceso?
3. ¿De qué área, departamento y/o macroproceso dependía la Extensión Cultural dentro de la estructura administrativa de la Universidad?
4. ¿Le tocó el cambio de modelo administrativo cuando la Universidad fue Orientada por Procesos? ¿En algún momento se estructuraron las actividades de Extensión cultural como proceso?
5. ¿Cuál era el objetivo del área de Extensión Cultural? ¿Fue el mismo durante todo el tiempo que usted estuvo frente al proceso o se transformó en algún momento?
6. ¿Cuál era el alcance del proceso de Extensión Cultural, es decir, con qué actividad iniciaba y con cual terminaba lo que se realizaba en el área?
7. ¿Cuáles considera usted que eran los insumos o recursos (entradas) con los que se contaba para llevar a cabo el objetivo mencionado?
8. ¿Cuáles eran las actividades, proyectos y acciones que se llevaban a cabo en el área (enmarcadas en estas u otras líneas: Programación cultural y artística, Divulgación cultural, Formación de competencias y desarrollo artístico, Estímulos a la creación artística y cultural, Preservación y difusión del patrimonio institucional, Vinculación a eventos y proyectos de ciudad, Participación en instancias culturales de la ciudad y la región)?
9. ¿Cuáles eran los resultados (salidas) de las actividades anteriormente mencionadas?
10. ¿Con qué recursos se contaba para la realización de las actividades: Cómo era la estructura presupuestal para el área. Con qué infraestructura se contaba.Cuál era el equipo humano con el que se contaba?
11. ¿Con qué otros procesos o actividades universitarias interactuaba Extensión Cultural?
12. ¿Cuáles eran los públicos objetivos y cómo se identificaban esos públicos?
13. ¿Cómo se medía la satisfacción de los públicos?

14. ¿Qué tan acordes eran las actividades o acciones que se realizaban para estos públicos en términos de calidad (satisfacción) y pertinencia (impacto en la comunidad a la que pertenece)?
15. ¿Cómo se indagaba por las necesidades de los públicos?
16. ¿Se manejaban indicadores de gestión o impacto? Cuáles.
17. ¿La Extensión Cultural (como proceso de apoyo) cómo apoyaba los procesos de educación que son el core de la universidad?
18. ¿Se aplicaba el ciclo P (planificar), H (hacer), V (verificar) y A (actuar)?
19. ¿Cómo se llevaba a cabo la planeación en el área? ¿Se consignaban las acciones dentro de plan de desarrollo institucional?
20. ¿Cómo se hacía seguimiento y/o control a los procesos?
21. Partiendo del hecho de que todo es susceptible de mejorarse, recuerda usted cómo se daban los procesos de mejoramiento dentro del área. Se reconocieron en algún momento oportunidades de mejora que permitieran la eliminación de errores, la simplificación de procedimientos y/o el uso óptimo de los recursos.
22. ¿Hubo en algún momento cambios de estructura y estrategia? ¿Estos se dieron para adaptarse a las necesidades de los públicos o por algún otro motivo?
23. ¿Cómo considera usted que las acciones de Ext. Cultural se adaptaban a los cambios del entorno?
24. ¿Se hacían proceso de gestión del conocimiento dentro de área, cómo se llevaban a cabo?
25. ¿Hubo en algún momento una definición de política institucional en torno al tema de Extensión Cultural?
26. ¿Cómo eran los procesos de toma de decisión frente a estas actividades de Extensión (instancias, comités, responsabilidad de las personas que lideraban el área, asesorías internas externas, encuestas, entre otros)?
27. ¿Se llevaban a cabo acciones de documentación de los proyectos y actividades del área: instructivos, informes, entre otros?
28. ¿De qué manera considera usted que se agregaba valor a la misión y a la estrategia institucional a través de lo que se realizaba en el área de Extensión Cultural? ¿Considera que las acciones de Extensión estaban alineadas con la estrategia institucional?
29. ¿Cuáles considera usted que fueron los mayores retos (internos y externos), durante el tiempo que estuvo al frente del proceso?

30. ¿Cuáles considera usted que fueron los mayores logros de la gestión durante el tiempo que usted estuvo al frente del proceso?

31. En términos generales, ¿cómo considera usted que fueron los resultados obtenidos durante su gestión?