

La formación de competencias transversales: nueva oportunidad para la gestión de los proyectos extensionistas

The Formation of Transversal Competences: A New Opportunity for the Management of Extension Projects

Ileana Victoria Salgado Izquierdo 

Dirección Extensión Universitaria, Ministerio de Educación Superior

Cuba

ileana@mes.gob.cu

Caridad Dailyn López Cruz 

Dirección Extensión Universitaria, Ministerio de Educación Superior

Cuba

cdailynlc@mes.gob.cu

Máryuri García González 

Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior, Universidad de La Habana

Cuba

maryuri@cepes.uh.cu

Fecha de enviado: 08/02/2022

Fecha de aprobado: 14/02/2022

RESUMEN: El artículo realiza una aproximación teórico-metodológica encaminada a analizar la importancia de la formación de competencias transversales para la gestión de proyectos extensionistas. Para ello realiza una sistematización en torno a la definición de los proyectos extensionistas que actualmente se llevan adelante desde las universidades adscriptas al Ministerio de Educación Superior, enfatizándose en el control eficiente de su planificación, organización, ejecución y evaluación. Los métodos empleados posibilitaron que se resalte la necesidad de contemplar la formación de competencias transversales en los actores sociales que integran los grupos gestores, a partir de los fundamentos propuestos en las Prácticas Extensionistas de Educación Experiencial, donde se potencia el propio proyecto como espacio para la formación. Dichas competencias, además de los conocimientos y habilidades, incluyen otros componentes inherentes a la conducta humana y la personalidad, lo cual las hace especialmente adecuadas para lograr una mejor gestión de los proyectos extensionistas, el logro los objetivos propuestos y el impacto positivo en las comunidades.

PALABRAS CLAVE: competencias transversales; extensión universitaria; proyectos extensionistas.

ABSTRACT: The article makes a theoretical-methodological approach aimed at analyzing the importance of the formation of transversal competences for the management of extension projects. For this, a systematization is carried out around the definition of the extension projects that are currently carried out by the universities attached to the Higher Education Ministry, emphasizing the efficient control of their planning, organization, execution and evaluation. The methods used made it possible to highlight the need to contemplate the formation of transversal competences in the social actors that make up the management groups, based on the foundations proposed in the Extension Practices of Experiential Education, where the project itself is promoted as a space for training. These competencies, in addition to knowledge and skills, include other components inherent to human behavior and personality, which makes them especially suitable for achieving better management of extension projects, achieving the proposed objectives and having a positive impact on the communities.

KEYWORDS: transversal competences; university extension; extension projects.

Ileana Victoria Salgado Izquierdo, Caridad Dailyn López Cruz, Máryuri García González

La universidad, como institución cultural, tiene la responsabilidad de encaminar sus modos de actuación e influir positivamente en la comunidad universitaria y su entorno, en pos del mejoramiento de las dimensiones económica, política, social, ambiental y cultural. Para ello, resulta imprescindible el desarrollo armónico e integrado de los procesos sustantivos: docencia, investigación y extensión, lo cual posibilitará el cumplimiento de su encomienda social con la participación activa de las personas como agentes de su propio desarrollo.

La declaración mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI (Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, 2000) resulta enfática en sus consideraciones referidas a la extensión universitaria, al considerar la importancia de una visión inter y transdisciplinaria que le posibilite incidir en la promoción de la cultura en sus dimensiones ambiental, artístico-literaria, científica, deportiva, inclusiva, patrimonial, recreativa, de la salud y de la profesión para el servicio a la sociedad. Así, se perfila la extensión desde una universidad abierta, crítica y creativa, donde sus contribuciones apuestan por la transformación socioeconómica y a su propia autotransformación.

La Educación Superior en Cuba ha estado inmersa en un constante perfeccionamiento que la conduzca a obtener más y mejores resultados para brindar respuestas a las nuevas y crecientes demandas de la sociedad. De acuerdo con lo anterior: «La enseñanza superior constituye un elemento indispensable para el progreso social, la producción, el crecimiento económico, la afirmación de la identidad cultural» (Alarcón, 2016, pp. 7-8). Para el cumplimiento de estos propósitos adquiere especial protagonismo el

sistema de procesos universitarios, donde la extensión está llamada a ser una pieza clave.

En este sentido, es necesario tener en cuenta las diferentes formas organizativas de la extensión universitaria que se asumen en los lineamientos generales del Programa Nacional de Extensión Universitaria (2004) (a saber programas, proyectos, actividades, acciones y tareas), las cuales guardan una estrecha relación entre sí y de alguna manera se deriva una en la otra. Específicamente, en el caso de los proyectos se identifican un conjunto de particularidades que los convierten en el eje articulador por excelencia de la gestión del proceso extensionista.

Entre estas particularidades se deben destacar, además de su marcado carácter integrador y sistémico, la metodología que emplean, pues les otorga gran dinamismo y favorece las respuestas ágiles y acertadas a las problemáticas sociales que atienden a partir de la promoción de la cultura de la profesión, favoreciéndoles a los estudiantes la adquisición de conocimientos y herramientas para su futuro accionar en el mundo laboral.

Desde la Dirección de Extensión Universitaria (DEU) se monitorea, supervisa y asesora metodológicamente a los proyectos extensionistas que se emprenden desde las universidades adscriptas al Ministerio de Educación Superior (MES). Desde el curso 2015-2016 se ha podido apreciar un incremento considerable en cuanto a la cantidad de proyectos extensionistas, los que se fortalecen progresivamente a partir de la aplicación de los lineamientos del *Programa Nacional de Extensión Universitaria* (MES, 2004), lo cual tributa al desarrollo local de los diferentes territorios, y ha propiciado un mayor nivel de reconocimiento por parte de organismos e instituciones del Estado.

Ileana Victoria Salgado Izquierdo, Caridad Dailyn López Cruz, Máryuri García González

No obstante, persisten dificultades tanto desde el punto de vista metodológico como en cuanto a la concepción, desarrollo y gestión de los proyectos extensionistas que, en no pocos casos, impiden la correcta concreción de los objetivos propuestos y, a la larga, el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad intra y extrauniversitaria. Se pueden señalar como principales problemáticas:

- No se logra un diseño riguroso del ciclo de vida del proyecto y una gestión efectiva en términos de recursos y tareas.
- Tendencia a la práctica, la operatividad, el «tareísmo» pasando por alto los fundamentos teóricos.
- La mayor parte de los proyectos extensionistas declaran no tener asignado un presupuesto para ejecutar, ni siquiera proveniente de la propia universidad, muchos menos de entidades financiadoras externas.
- Las evaluaciones de impacto social no siempre se realizan, por lo que muchas veces se desconoce al término del proyecto si este alcanzó los cambios y transformaciones esperados.
- No se logra que la sistematización de las experiencias sea concebida como una etapa más en el ciclo de vida del proyecto, por consiguiente, no siempre se realiza.
- Funcionamiento inadecuado de los grupos gestores de proyectos, donde muchas veces el líder del proyecto asume la mayor parte de las responsabilidades.
- Insuficiente participación de los actores sociales en los grupos gestores de proyectos extensionistas, integrados fundamentalmente por profesores y estudiantes.
- Necesidad de capacitación e incorporación de nuevas competencias por parte de los grupos

gestores para la utilización de metodologías participativas, de integración, entre otras.

De todo lo anterior se puede aducir que, quienes participan en la gestión de los proyectos extensionistas, profesores, estudiantes y otros actores, no siempre poseen las competencias adecuadas para este fin, ya que los proyectos por sí solos no aseguran el cumplimiento cabal de los objetivos planteados. Las competencias se adquieren de forma progresiva en diferentes momentos de la vida, de ahí que sea válido considerar al entorno universitario, y las actividades que este genera, como espacio propicio para la formación de las mismas.

La formación de competencias, particularmente las denominadas competencias transversales, es un proceso que responde a la integración de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que son clave para la vida. Para los líderes de proyectos extensionistas, y demás integrantes de los grupos gestores, la formación de dichas competencias constituye un factor decisivo para lograr una sensibilización, motivación, compromiso y acercamiento al proyecto como requisitos importantes para la futura articulación y coordinación entre ellos y con la comunidad; así como la identificación de los aspectos del contexto que pueden influir en su posterior desarrollo.

Por todo lo anterior, este trabajo tiene como objetivo analizar el impacto de la formación de competencias transversales para la gestión de los proyectos extensionistas. El cumplimiento de dicho objetivo requirió el empleo de los métodos de nivel teórico histórico-lógico y analítico-sintético para el análisis sobre los conceptos de extensión universitaria y competencias transversales.

Del mismo modo, se recurrió al método de nivel empírico análisis documental para explorar
 Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina
 RPNS 2346 ISSN 2308-0132 Vol. 10, No. Especial 2, 2022
www.revflacso.uh.cu

en los documentos escritos sobre el funcionamiento de los grupos gestores de proyectos, y los aportes que desde las universidades se han hecho hasta el momento acerca de cómo impacta de forma positiva el accionar de los proyectos extensionistas en la resolución de problemáticas comunitarias.

Los proyectos extensionistas: acercamiento a su definición

La universidad es un sistema de procesos, los cuales solo pueden ser «separados» teóricamente para su estudio. Por tanto, la flexibilidad y agilidad que caracterizan a la extensión universitaria (y que de algún modo la distinguen de los restantes procesos sustantivos), le permiten adecuarse mejor y más oportunamente a las necesidades sociales a partir de un vínculo permanente, dialógico y participativo dentro de la propia universidad y con su entorno. En este sentido, el *Programa Nacional de Extensión Universitaria* (MES, 2004) expresa las diferentes formas en que se puede organizar la labor extensionista, donde los proyectos pueden ser considerados como eje articulador.

En líneas generales, los elementos que definen un proyecto son: a) conjunto de acciones articuladas y coherentes entre sí; b) objetivos; c) recursos (humanos, materiales y económicos); d) período de tiempo determinado. Los proyectos extensionistas representan un tipo particular de proyecto. Dicha particularidad está dada, esencialmente, por la voluntad manifiesta de contribuir a una determinada transformación sociocultural, a partir de la promoción de la cultura de la profesión, y por el hecho de que se impulsan y promueven desde la universidad, para lo cual participan y se articulan estudiantes, profesores y otros actores sociales. Además, constituyen la unidad más operativa dentro del proceso de

planeación del trabajo sociocultural universitario. Por tanto, su ejecución responsable asegura el cumplimiento de los objetivos específicos trazados en cada uno de ellos y contribuye a satisfacer los objetivos estratégicos, tanto de la universidad como de su entorno. El ciclo de vida de un proyecto extensionista no difiere de lo establecido por numerosos autores para el ciclo de vida en otros tipos de proyectos, y aunque lo hacen de diferentes maneras, en todos los casos se pueden relacionar las etapas o fases siguientes:

- **Identificación:** Definición de las posibles áreas del proyecto, sus objetivos específicos y diagnóstico de las necesidades que se pretenden satisfacer.
- **Planificación:** Preparación de propuestas o diseño del proyecto y aprobación de propuestas y asignación de recursos (presupuesto).
- **Ejecución:** Implementación del proyecto y seguimiento del cumplimiento de los cronogramas establecidos.
- **Evaluación:** Valoración de todos los elementos que intervienen en el proyecto con el fin de determinar su viabilidad y eficacia. Se trata de una fase muy importante, que no solo se ejecuta al finalizar el proyecto sino durante todas las fases o etapas que lo integran; permite calcular los posibles riesgos y determinar las respuestas para contrarrestarlos sobre la marcha de las acciones.
- **Sistematización:** Interpretación crítica de los resultados del proyecto a partir de su ordenamiento y reconstrucción; los diversos factores que intervinieron, cómo se relacionaron entre sí y por qué lo hicieron de ese modo.

Ileana Victoria Salgado Izquierdo, Caridad Dailyn López Cruz, Máryuri García González

Las cantidades, así como las temáticas de los proyectos extensionistas que actualmente se desarrollan en las instituciones de educación superior adscriptas al MES, varían según se expresa en la tabla 1.

Tabla 1. Relación de proyectos extensionistas por IES.

Proyectos extensionistas por IES			
Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca" (UPR)	27	Universidad de Santi Spíritus "José Martí Pérez" (UNISS)	25
Universidad de La Habana (UH)	116	Universidad de Ciego de Ávila "Máximo Gómez Báez" (UNICA)	38
Universidad Tecnológica de La Habana "José Antonio Echeverría" (CUJAE)	43	Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas (UCLV)	130
Universidad de las Ciencias Informáticas (UCI)	28	Universidad de Camagüey "Ignacio Agramonte Loynaz" (UC)	24
Universidad de Ciencias Pedagógica "Enrique José Varona" (UCPEJV)	7	Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya" (UHo)	41
Universidad de las Ciencias de la Cultura Física y el Deporte "Manuel Fajardo" (UCCFD)	20	Universidad de Las Tunas (ULT)	11
Universidad de Artemisa (UA)	18	Universidad de Oriente (UO)	56
Universidad Agraria de la Habana "Fructuoso Rodríguez Pérez" (UNAH)	38	Universidad de Granma (UDG)	23
Universidad de la Isla de la Juventud "Jesús Montané Oropesa" (UIJ)	8	Universidad de Guantánamo (UG)	24
Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos" (UM)	47	Universidad de Moa (UMoa)	8
Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez" (UCF)	54		
Total: 786			

Fuente: Dirección de Extensión Universitaria, 2019.

Entre las principales fortalezas que se manifiestan a partir del trabajo con los proyectos extensionistas se destaca la posibilidad de

reconocer mediante ellos a la comunidad como la principal y más rica fuente de aprendizajes colectivos. Así mismo, se promueven las

potencialidades de los grupos que hacen vida en la comunidad universitaria y que pueden contribuir de forma decisiva en la solución de sus problemáticas.

Los proyectos orientados hacia tareas que constituyen servicios a la comunidad, contribuyen a garantizar la continuidad de determinados valores ciudadanos, el rescate de la memoria histórica, la conservación del patrimonio cultural, las tradiciones, la reafirmación del sentimiento de pertenencia a la localidad, y la cultura medioambiental.

De esta forma, hablar de proyectos extensionistas, sus aportes y gestión implica tener en cuenta, además, los procesos de formación, superación y capacitación que deben ocurrir en los miembros de los grupos gestores, lo cual posibilitará un mejor funcionamiento de estos, y que se produzcan los cambios esperados en el entorno que se desea modificar.

Los grupos gestores y su formación para la gestión de proyectos extensionistas

En el desarrollo de un proyecto participan diversos actores (individuales, grupales, institucionales). El conjunto de estos actores constituye el grupo gestor que debe ser dinámico, flexible, abierto, con funciones propias y donde cada miembro tiene un rol que desempeñar. El grupo gestor constituye un elemento imprescindible para alcanzar el logro de los objetivos propuestos en el proyecto.

Su composición puede variar en dependencia de las necesidades del propio proceso de gestión del proyecto, aunque «se recomienda mantener estable al núcleo del grupo, aquel que asume responsabilidades relacionadas con la coordinación general del proyecto, y desarrolla una serie de capacidades y habilidades para la gestión integral del proceso» (Juliá & Fabelo, 2006, p. 10). En este sentido, los cambios

frecuentes pudieran generar inestabilidad y, a la larga, resultar contraproducentes para el éxito del proyecto.

En la actualidad, los grupos gestores de los proyectos extensionistas además de estar integrados por profesores y estudiantes universitarios, poseen la fortaleza de contar con la participación de otros actores como son los representantes del gobierno local (Delegado a la Asamblea Municipal, Consejo Popular, Asamblea Municipal), líderes formales y no formales de la comunidad, representantes de las instancias técnico-administrativas municipales y provinciales (Consejo de la Administración Municipal y Consejo de la Administración Provincial), miembros de instituciones socioculturales, así como de organizaciones sociales y de masas radicadas en los territorios, empresas productivas y de servicios, iglesias e instituciones religiosas de base, ONG, grupos poblacionales beneficiarios del proyecto, entre otros.

Lograr el nivel de articulación deseado entre estos actores durante los procesos de gestión en los territorios, permite garantizar el grado de responsabilidad, de compromiso y de sentido de pertenencia necesario para la sostenibilidad de la propuesta. Este nivel de articulación no siempre se da de igual manera, ni en el mismo grado. Según Guzón (2006), entre las dificultades más comunes que inciden en el logro de un mayor nivel de articulación se puede señalar:

- Insuficientes recursos, por una parte, pero, por otra, falta de identificación o forma de uso de recursos disponibles.
- Ausencia de estrategias de desarrollo y, por lo tanto, falta de visión estructurada de futuro.
- Funcionamiento parcelado.
- Estilos y métodos de trabajo que no facilitan la integración.

Ileana Victoria Salgado Izquierdo, Caridad Dailyn López Cruz, Máryuri García González

- Diagnósticos en paralelo.
- Falta de información territorializada.
- Desarticulación de procesos de planeamiento y predominio del enfoque sectorial en la construcción de presupuestos y planes económicos anuales.
- Pocas actividades de subordinación municipal. (p. 56)

Para revertir las cuestiones anteriormente señaladas, se deberán desarrollar las dimensiones ética, espiritual, cognitiva, afectiva, comunicativa, estética, corporal y sociopolítica de los actores que integran los grupos gestores de proyectos extensionistas mediante la superación, capacitación o formación, entendida esta última como un proceso continuo, permanente y participativo. Se trata de formar sujetos críticos, competentes y propositivos, a partir de proporcionarles, técnicas y procedimientos que les permitan mejorar la gestión del proyecto y apropiarse de métodos participativos.

En cuanto a la formación, es importante señalar que esta se concretará en el propio marco que impone el cronograma de actividades del proyecto. No será necesario implementar un espacio independiente para formar las competencias transversales, sino que estas se vayan formando en la medida que se ejecuten las actividades y que los miembros del grupo gestor sean conscientes de ello.

De esta forma, la gestión de proyectos extensionistas implica también los procesos educativos y de formación que deben orientar el desarrollo de diferentes competencias en los miembros de los grupos gestores, lo cual hará posible que se produzcan los cambios en el entorno que se desea modificar. Expresa Carrera (2010) que aprender en los proyectos supone:

- Reconocimiento de necesidades, que se diagnostican personal y grupalmente, junto a las fortalezas que aportan potencialidades para su satisfacción.
- Establecimiento de relaciones comunicativas que hagan posible los flujos mediados de interacción simbólica, como oportunidades para la construcción y reconstrucción de nuevos sentidos.
- Significatividad en lo que se cultiva, a partir de la articulación, complementación e integración de lo nuevo con los saberes previos y superados.
- Aplicabilidad, al encontrar las circunstancias en que lo incorporado se hace útil, al satisfacer alguna necesidad de desarrollo. (pp. 55-56)

Se trata, además, de seguir los fundamentos de las denominadas Prácticas Extensionistas de Educación Experiencial de la Universidad del Litoral en Argentina.

Refiriéndose a este enfoque pedagógico, Camilloni (2017) expresa: «Es más que el aprendizaje de información, es más que aprendizaje intelectual, se preocupa por la práctica en el uso del conocimiento y relaciona el conocimiento con la acción en situación» (p. 28). Así, todo aprendizaje, de cualquier tipo que sea, es para el sujeto una experiencia, algo que le ha ocurrido en una interacción con una situación, se refiere a una experiencia que está destinada a relacionar el aprendizaje académico con la vida real.

Con este fin, se propone a los actores integrantes de los grupos gestores de los proyectos extensionistas realizar actividades que les posibiliten poner a prueba las habilidades y conocimientos que poseen, para que también puedan evaluar sus consecuencias e identificar nuevas problemáticas. Todo ello propiciará de

forma progresiva la formación de las competencias transversales.

Cabe destacar que las competencias para la gestión de los proyectos extensionistas constituyen un nivel más profundo que los simples conocimientos para ejecutar esta tarea; se trata de saber cómo gestionar el proyecto y tener la competencia para ejecutarlo. No es necesario que estas competencias sean innatas, pues se pueden aprender y fortalecer a través de planes de formación específicos orientados para este fin. De ahí que no exista una única visión para la formulación de las competencias, por lo que se aconseja clasificarlas en dependencia del contexto donde se quieran implementar.

En el caso del presente estudio se abordarán las denominadas competencias transversales (o genéricas) que se refieren a las aptitudes, valores, habilidades y rasgos de la personalidad que incrementan la eficacia de una persona, facilitándole asumir una mejor posición ante la resolución de situaciones y conflictos.

Las competencias transversales. Beneficios de su formación en los actores sociales

Las competencias han sido abordadas desde diferentes áreas de estudio como la Educación, la Psicología, y la Economía, entre otros. En cada caso, el significado que se le otorga a las competencias posee elementos diferentes y varía según el contexto en el que se analice, por lo que se puede afirmar que es un término complejo y en constante evolución.

Las competencias pretenden ser un enfoque integral de formación que, desde su propósito, relaciona el mundo del trabajo y la sociedad en general, con el mundo de la educación.

Como plantea García et al. (2021), no pueden ser asumidas a priori, en tanto las mismas asumen matices particulares según las demandas contextuales, interactivas y las

posibilidades individuales de cada uno. Su formación se asume para valorar algo más que un conjunto de conocimientos, habilidades, capacidades, destrezas (naturales o adquiridas) centrándose en el sujeto activo, protagonista de su actividad y de sus relaciones. De ahí que se consideren como sus rasgos generales constitutivos los siguientes:

- Las competencias solo son definibles en la acción, es decir, poseer unas capacidades no significa ser competente, sino utilizar unos recursos cognitivos (saberes) en una situación para resolver eficazmente un problema dado; poseer conocimiento no significa ser competente, el conocimiento que no se moviliza no pasa de ser una información, por tanto, las competencias no pueden reducirse a la mera aplicación de saberes.
- Las competencias no se circunscriben a la producción laboral; el hombre es profesional, pero también es humano, no existe solo para trabajar ni para darle beneficios a una empresa.
- El desarrollo de una competencia es una actividad cognitiva compleja que exige a la persona establecer relaciones entre la práctica y la teoría; transferir el aprendizaje a diferentes situaciones, aprender a aprender, plantear y resolver problemas y actuar de manera inteligente y crítica en una situación.
- La competencia no puede entenderse al margen del contexto particular, donde se pone en juego, de las condiciones específicas en las que se evidencia, por tanto, la propia situación exige una respuesta contextualizada. (Guzmán, 2017, p. 32)

Existen tantas clasificaciones de competencias como autores trabajan el tema, tanto desde el ámbito empresarial como

académico, desde una visión didáctica, profesional, laboral, entre otras; a la luz del presente trabajo serán abordadas las denominadas *competencias transversales*.

Las competencias transversales se han estudiado desde la década de los 90 del pasado siglo en diferentes países y bajo distintas terminologías. Su uso en Latinoamérica se generalizó fundamentalmente a raíz de la publicación del informe del Proyecto Tuning (2007). En este y otros documentos, las competencias forman parte del perfil académico de los egresados conformándose como su saber ser y estar en las situaciones socio-laborales.

De ahí que las competencias transversales puedan ser entendidas como: los conocimientos, habilidades, actitudes y valores transferibles a una amplia variedad de contextos personales, sociales, académicos y laborales.

En las competencias transversales subyacen rasgos comunes que las tipifican y distinguen de aquellas que no lo son. Es decir, que son transferibles (o transversales), integran el modo de sentir, pensar y actuar de las personas en cualquier ámbito de su vida; promueven el pensamiento crítico y analítico; permiten resolver varios problemas en diferentes contextos; integran distintas dimensiones, lo cual permite la toma de decisiones y su aplicación para desarrollar una orientación social, escuchando y comprendiendo a otras personas (Rychen & Salganik, 2003). Las competencias transversales evolucionan, no son estáticas, se desarrollan y perfeccionan a lo largo de la vida académica y profesional de las personas; aspectos estos que indican que no pueden ser medidas de forma superficial o desvinculadas de un contexto específico. Existe un amplio espectro de competencias transversales que se pueden formar. Las que tendrían un mayor impacto para la gestión de proyectos extensionistas, teniendo

en cuenta los planteamientos anteriores, serían las siguientes:

- **Saber trabajar en equipo:** Constituye una de las competencias más apreciadas para un gestor de proyectos. El trabajo será más exitoso si la persona tiene la habilidad de interactuar correctamente con los miembros de su equipo, aprovechar al máximo sus potencialidades, y adaptarse a las características de sus diferentes miembros. Para conseguirlo, es muy importante saber delegar responsabilidades, ser flexible, reconocer el trabajo del resto y de empatizar con ellos, dialogar, y llegar a acuerdos que propicien una correcta resolución de conflictos.
- **Tener iniciativa:** Es una de las competencias transversales que implica a su vez ser creativo, capaz de innovar y tener iniciativa para comunicarlo.
- **Saber tomar decisiones:** La toma de decisiones debe ser de la manera más ágil posible. También se asocia a la organización y capacidad de estructurar el trabajo, tanto desde el punto de vista individual como grupal.
- **Capacidad de aprendizaje:** Es fundamental que los miembros del grupo gestor del proyecto sepan aprender, o sea, adquirir esos nuevos conocimientos de manera efectiva. Además, hay que tener en cuenta que la formación es clave para incentivar el talento interno, crecer como grupo, como proyecto, y motivar a otros.
- **Comunicarse de forma efectiva:** Un buen gestor de proyectos debe saber transmitir sus ideas, hacerlas llegar a las personas correspondientes de la manera más asertiva y objetiva posible, sobre todo si lidera el proyecto. Se trata de contar con las herramientas comunicacionales necesarias

Ileana Victoria Salgado Izquierdo, Caridad Dailyn López Cruz, Máryuri García González

para ser capaz de poner en marcha planes de acción y estrategias de manera efectiva, contándose con todas las partes. Esta comunicación, por supuesto, lleva aparejada una escucha activa que resulta muy útil a la hora de hacer la retroalimentación con el resto de los miembros del grupo gestor o la comunidad, según sea el caso.

- **Responsabilidad:** Independientemente del rol que desempeñe el actor dentro del grupo gestor, se trata de una competencia de marcada importancia de la cual dependerá en gran medida el éxito de los objetivos del proyecto extensionista. Esto abarca desde las cuestiones más sencillas como cumplir con las fechas y los horarios previstos en el cronograma de acciones, hasta otras más complejas como preservar la integridad de los medios materiales puestos a su disposición, no llevar a cabo conductas que pongan en peligro la seguridad propia ni la del resto de los miembros del grupo gestor, entre otras.

Conclusiones

La formación de competencias transversales en los actores sociales que integran los grupos gestores de los proyectos extensionistas constituye una nueva oportunidad para el logro de una mejor gestión de estos, lo cual redundará en mayores niveles de participación, diálogo y transformaciones positivas en las comunidades. Potenciar la formación de estas competencias permitirá que los proyectos extensionistas aprovechen eficientemente los recursos propios con que cuenta la comunidad, así como un mayor respeto hacia el medio ambiente y las manifestaciones de la cultura local.

El empleo de las propias actividades y acciones que genere el proyecto para la formación de las competencias transversales, en lugar de un espacio formal, posibilitará un

aprendizaje basado en la experiencia y las vivencias de sus protagonistas, tal y como sugieren los fundamentos de las Prácticas Extensionistas de Educación Experiencial.

Las competencias transversales resultan importantes en tanto ofrecen un modo de articulación entre el espacio académico y la comunidad, al brindar las herramientas para poder vincularlas de una manera significativa, lo que posibilita consolidar la gestión exitosa del proyecto.

Referencias bibliográficas

- Alarcón, R. (2016, 15 de febrero). *Universidad innovadora por un desarrollo sostenible: mirando al 2030* [conferencia inaugural]. X Congreso Internacional de educación Superior Universidad 2016, La Habana, Cuba.
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. (2000). *La Educación Superior en el Siglo XXI*. Líneas estratégicas de desarrollo. *Una propuesta de la ANUIES*. <http://planeacion.uaemex.mx/InfBasCon/LaEducacionSuperiorenelSigloXXI.pdf>
- Camilloni, A. (2017). La evaluación de Proyectos de Extensión incluidos en el currículo universitario. En Menéndez, G. C. M., *Integración docencia y extensión 2: otra forma de enseñar y de aprender* (pp.25-44). Argentina: Universidad Nacional del Litoral.
- Carriera, J. (2010). Lo educativo en los proyectos socioculturales. En *La gestión de proyectos socioculturales. Una aproximación desde sus dimensiones. Selección de lecturas* (pp. 53-61). Adagio.
- García, M., García, A. & Guzmán, Y. (2021). Reflexiones sobre las competencias de dirección y posicionamiento ético en la Educación Superior. *Revista Referencia Pedagógica*, 9 (1), 15-26.
- Guzmán, Y. (2017). *Metodología para la determinación de competencias de gestión del profesor principal del año académico en las instituciones*
- Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina
RPNS 2346 ISSN 2308-0132 Vol. 10, No. Especial 2, 2022
www.revflacso.uh.cu

Ileana Victoria Salgado Izquierdo, Caridad Dailyn López Cruz, Máryuri García González

de educación superior cubanas. Tesis de doctorado. Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior, Universidad de La Habana.

Guzón Camporredondo, A. (2006). Estrategias municipales para el desarrollo. En *Desarrollo local en Cuba: Retos y perspectivas* (pp.53-76). La Habana: Academia.

Juliá, H. E. & Fabelo, R. (2006). *Gestión de proyectos de desarrollo comunitario y los procesos de articulación*. La Habana: CIERIC.

Ministerio de Educación Superior. (2004). *Programa Nacional de Extensión Universitaria*. Dirección de Extensión Universitaria. <http://bit.ly/3e61PYf>

Rychen, D. & Salganik, L. (2003). *Key Competencies for a Successful Life and Well-Functioning Society*. Alemania: Hogrefe & Huber Publishers.

Conflicto de intereses

Las autoras declaran que no existe conflicto de intereses.

Contribución de los autores

Ileana Victoria Salgado Izquierdo: conceptualización, curación de datos, diseño metodológico, análisis formal, visibilización, redacción, revisión y edición.

Caridad Dailyn López Cruz: conceptualización, investigación, análisis formal y redacción.

Máryuri García González: conceptualización, supervisión, validación y redacción.