

## La gestión de la animación sociocultural desde el proceso de extensión universitaria

### *The Management of Sociocultural Animation Through the Process of University Extension*

**MSc. Maribel Pérez-Campaña**

mpcampana@uho.edu.cu

**Dra. C. Aniuska Ortiz-Pérez**

aniusk@uho.edu.cu

**Dr. C. Darwin Manuel Ramírez-Guerra**

mpcampana@uho.edu.cu

Universidad de Holguín, Cuba

**MSc. Danilo Ortiz- Fernández**

mpcampana@uho.edu.cu

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Rio Bamba, Ecuador

#### **Resumen**

El artículo aborda un acercamiento analítico exploratorio sobre el concepto de animación sociocultural. El objetivo esencial es mostrar la complejidad de abordajes que este término asume y sus variedad de mediaciones pues encierra términos orgánicos como la cultura, lo social y la animación. De igual modo, se ofrece un acercamiento a su valor praxiológico en la estrategia de la enseñanza superior en Cuba, específicamente en uno de sus procesos sustantivos como lo es la extensión universitaria. El objetivo se subdivide en direccionar una revisión teórica de la gestión de la animación sociocultural, su relación con el proceso de extensión universitaria y contribución a la formación de los estudiantes y por otro lado resaltar la necesidad de gestionarla a partir de los objetivos sustantivos de la Educación Superior en nuestro país.

**Palabras clave:** gestión universitaria, gestión de la animación sociocultural, extensión universitaria.

#### **Abstract**

The article offers an analytical exploratory approach to the concept *sociocultural animation*. The essential objective of this paper is to reveal the diversity of approaches that this term assumes and its variety of mediations because it encloses organic terms like culture, the social phenomenon and animation. Likewise, it offers an approach of the praxiological value of those terms in the strategy of the higher education in Cuba,



specifically in one of the substantive processes: university extension. The objective subdivides in two directions: to conduct a theoretical revision of sociocultural animation and its relation with the process of university extension, as well as its contribution to the students' formation; and secondly, to highlight the necessity to try to obtain it departing from the substantive educational objectives of Higher Education at our country.

**Keywords:** university management, management of sociocultural animation, university extension.

### Introducción

La cultura es uno de los procesos sustantivos de la sociedad contemporánea. Vivimos la era del conocimiento y la cultura se ha convertido no solo en una forma de poder también un capital que actúa como mediador de las interacciones institucionales de la sociedad. Además, es un recurso vital ya sea en su incorporación al mercado y la creación de la cultura de masas y sus grandes industrias, ya sea como proyecto liberador existencial y grupal, a lo cual desafiamos los cubanos.

En la universidad cubana actual, la extensión universitaria reconoce la preservación y el desarrollo de la cultura como proceso al cual se encuentra en el vórtice de la relación universidad-sociedad, que le da respuesta a las necesidades crecientes del desarrollo cultural de la población. Este anhelo equivale a lograr, no solo un profesional altamente calificado, sino además con cultura orgánica, que porte de valores éticos y sociales como resultado de la integración de la instrucción, la educación y el desarrollo.

En este sentido, le corresponde a la universidad el rol protagónico de ser la institución social que contribuya integralmente a preservar, desarrollar y promover la cultura.

La animación sociocultural (ASC) está estrechamente relacionada con el proceso de extensión universitaria, a través de actividades que contribuyen al desarrollo cultural de la universidad y de su entorno. La misma se conforma como un espacio de participación en el tiempo libre de los estudiantes, donde socializan las experiencias culturales y profesionales a través de diferentes actividades de acuerdo a los gustos y preferencias para su formación. En este sentido, las actividades de animación sociocultural que se realizan en los diferentes subprocesos de extensión universitaria son referentes en la formación integral de las nuevas generaciones.

Pero todo proceso es perfectible, independientemente de los logros alcanzados en este ámbito, aun no se direccionan de manera suficiente en la estrategia de extensión en la universidad, esencialmente en su planificación, organización, ejecución y control. Esto crea un reto que hace necesario un mayor nivel de gestión, para contribuir a la formación de los estudiantes desde la gestión de la animación sociocultural.

Existe un cumulo importante de abordajes sobre este tema a nivel internacional y nacional. Cualquier estudio exploratorio que intente reubicar de forma operativa a nivel conceptual se encuentra ante la dispersión y liquidez de muchos acercamientos, además de una tendencia de ajuste a intereses específicos, siempre movidos por mediaciones ideológicas, epistemológicas u operativas.

Los autores estudiados han realizado aportes significativos a la extensión universitaria y la animación sociocultural, no obstante se evidencia que es limitado el tratamiento de la gestión de la animación sociocultural desde el proceso de extensión universitaria para contribuir a la formación cultural y profesional de los estudiantes.

Este artículo se dirige hacia una revisión teórica de la gestión de la animación sociocultural, su relación con el proceso de extensión universitaria y contribución a la formación de los estudiantes.

### **Gestión de la animación sociocultural. Análisis conceptual**

Se inicia con una propuesta para un concepto de gestión de la animación sociocultural, con este objetivo se descompone el termino en gestión (a) y animación sociocultural (b), por lo que se parte del estudio de la gestión en el contexto de las universidades y luego se continúa con la revisión de los aportes realizados por diferentes autores sobre animación sociocultural.

La gestión es un proceso dinámico, interactivo, eficiente y eficaz; consistente en planear, organizar, liderar y controlar las acciones en la entidad, desarrollado por un órgano de dirección que cuenta con grupos de personas, recursos y autoridad para el establecimiento, logro y mejora de los propósitos de constitución de la organización, sobre la base del conocimiento de las leyes y principios, de la sociedad, la naturaleza humana y la técnica, así como de información en general (Pérez Campdesuñer, 2006).

La gestión surge a raíz del propio desarrollo de la sociedad y las transformaciones que han ido ocurriendo en el sector empresarial, debido al incremento de la competencia y los constantes cambios en el entorno. Es por ello que paulatinamente ha ido evolucionando y enriqueciéndose con herramientas novedosas, extendiendo su radio de acción más allá del sector empresarial, reconociéndose en la actualidad por diversos autores a las universidades como objeto de gestión (Ortiz Pérez, 2014).

Corzo Sánchez (2011) plantea que la gestión en el contexto de las universidades es:

...proceso de planificación, organización, evaluación y control referido a establecer metas educativas a desarrollar ante los objetivos de la educación superior universitaria y que requiere de acciones concretas orientadas al perfeccionamiento de las prácticas educativas, desde la especificidad de dicha educación superior que se expresa en el cumplimiento de las funciones universitarias: la formación (pregrado y postgrado), la investigación y la extensión, de forma integradora, para la transformación de las problemáticas educativas sociales.

Figuera (2012) define la gestión universitaria como “proceso planificado, organizado, ejecutado y controlado, a partir de la aplicación de teorías, normas, metodologías, dinámicas y que pongan al sujeto que aprende en el centro del proceso y como protagonista [...] en la creación de dicho conocimiento”.

En sentido general, ya sea en el contexto empresarial o en las universidades, los autores antes citados concuerdan en que la gestión es el proceso de planificación, organización, implementación y control.

Ortiz Pérez (2014) después de una sistematización de los presupuestos aportados por diferentes estudiosos del tema define la gestión universitaria como: planificación, organización, implementación, control y mejora de los procesos universitarios de forma integrada, para incrementar su calidad, en la búsqueda de la excelencia y la satisfacción de las demandas de la sociedad (eficacia), a través de una mayor efectividad en la toma de decisiones y racionalidad en el uso de los recursos (eficiencia).

El concepto aportado por Ortiz Pérez (2014) es el que se asume como sustento de la propuesta que se realiza en el artículo de definición de gestión de la animación sociocultural.

La animación sociocultural es un término que cobró auge a partir de la segunda mitad del siglo XX y sobre todo al final de éste es sujeto a polémica dentro de las Ciencias

Sociales, por otra parte y refiriéndose a la historicidad de la ASC, Hernández Mendo (2000) reflexiona lo siguiente: “El concepto de animación sociocultural está muy unido al desarrollo histórico del ocio y del tiempo libre, autores como Puig (1985) consideran, por ejemplo, a Platón el primer animador sociocultural de la historia”.

El concepto de animación sociocultural tiene al menos tres ámbitos sustantivos que lo conforman: (a) animación, (b) social y (c) cultural. Por lo que respecta al primero (a) animación, tiene un paralelismo con el social-cultural y conceptualmente define la intervención de un sujeto externo que actúa de acuerdo con una estrategia determinada en función de los objetivos que se persiguen. En segundo lugar, el factor (b) social a la consecución de los objetivos de la vida en sociedad, de la colectividad: colaboración, solidaridad, civismo, etc. Finalmente, el tercer factor (c) cultural, es el ámbito desde el que se propone el desarrollo. La concepción de cultura que se utiliza está vinculada a los valores, hábitos y actitudes que permite una mejor comprensión del mundo y de la vida colectiva (Sarramona, 1993).

“El carácter ambiguo, heterogéneo, amplio e impreciso del término ASC ha sido puesto de manifiesto por múltiples autores. El concepto “animación sociocultural” es utilizado para denominar realidades muy diversas y existen muchas discrepancias en torno a lo que por él se entiende” (Morata García, 2008).

Para profundizar en el concepto de ASC se realiza un estudio de las definiciones aportadas por diferentes autores (Quintana, 1986; UNESCO, 1982; Ucar, 1992, Suárez, 1998; Colectivo de autores, 1996; Trilla, 1997; Merino, 1997; Puig, 1998; Melo; 2006; Lopes de Sousa, 2007; Macías Reyes, 2007; Martínez Casanova, 2009; Úcar, 2012; Dapía Conde, 2014 y Vila, 2016), a través del análisis de las variables (intervención, técnicas, social, participación, comunidad, desarrollo, proceso, dinámica, promoción, grupos, personal, acción, metodología, cultura, educación) se construye una matriz binaria a partir de la presencia o no de las mismas y se utiliza el *software* UCINET<sup>1</sup> para determinar los autores más centrales<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>La validación se realizó a través de la comparación de los resultados obtenidos en el análisis de redes sociales (*software* UCINET) con los de conglomerados (*software* SPSS).

<sup>2</sup>Los autores más centrales son los que poseen un mayor número de relaciones en la red con otros autores y las variables abordadas en sus conceptos son las más representativas en el estudio realizado.

Para visualizar las relaciones que se establecen entre los autores, se procesa la matriz binaria en el SPSS a través del análisis de correlaciones de distancia y con la utilización de la medida de Jaccard se convierte la matriz de modo dos en una matriz de modo uno y se procesa en el software UCINET. Con la aplicación *NetDraw*, se obtiene la red<sup>3</sup> de relaciones entre autores que se muestra en la figura 1, para profundizar en la estructura de la red se realiza el análisis del grado de centralidad (tabla 1), determinándose que los autores más representativos son: Trilla (1997), Colectivo de autores (1996), UNESCO (1982), Dapía Conde (2014), Suárez (1998), Quintana (1986), los mismos se caracterizan por abordar en sus definiciones en mayor medida las variables siguientes: social, personal, participación, comunidad, desarrollo, grupos, proceso y cultura.

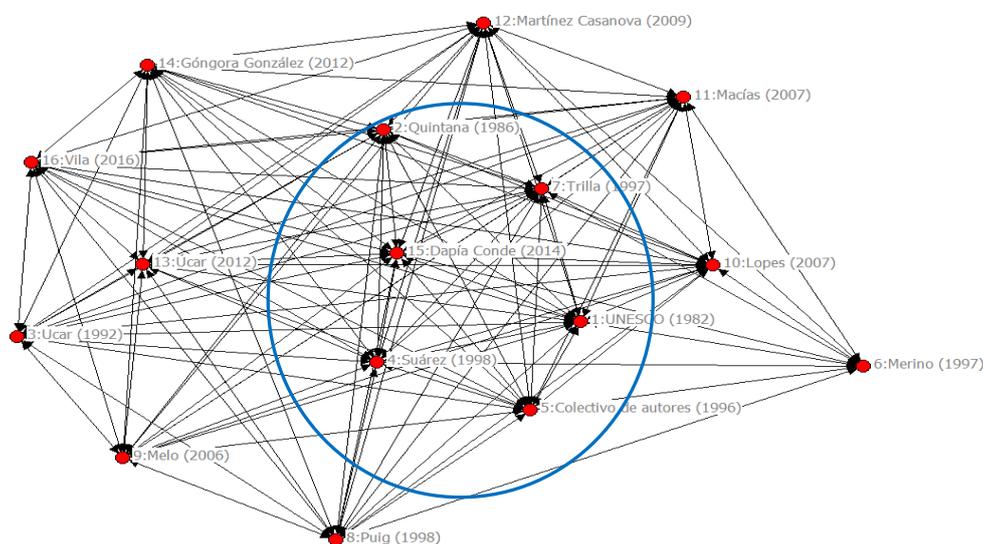


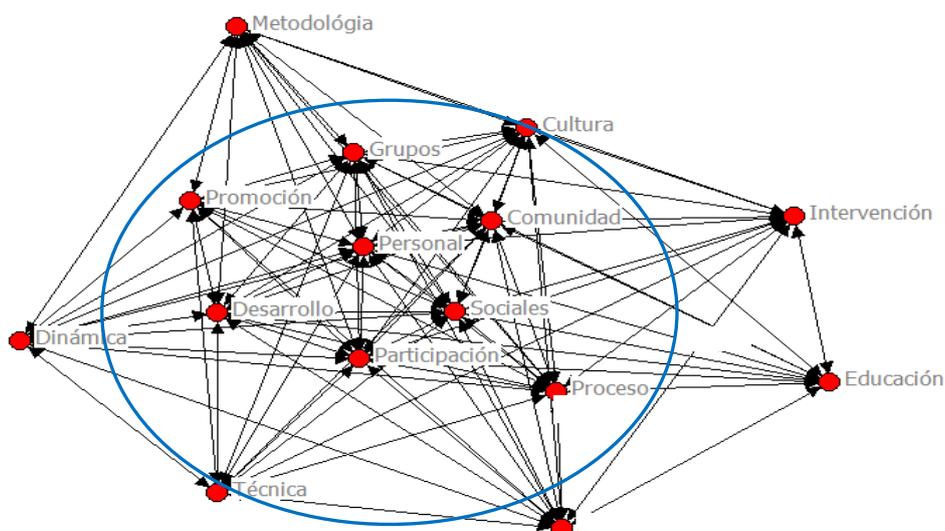
Figura 1 Red de relaciones entre autores

<sup>3</sup>Se entiende por red al grupo de individuos (autores) que, en forma agrupada o individual, se relacionan con otros con un fin específico, caracterizado por la existencia de flujos de información.

**Tabla 1** Resultados del indicador centralidad entre autores

		1 Degree	2 NrmDegree	3 Share
7	7:Trilla (1997)	6.177	58.829	0.091
5	5:Colectivo de autores (1996)	6.008	57.219	0.089
1	1:UNESCO (1982)	5.272	50.210	0.078
15	15:Dapia Conde (2014)	5.235	49.857	0.077
4	4:Suárez (1998)	4.866	46.343	0.072
2	2:Quintana (1986)	4.661	44.390	0.069
13	13:Úcar (2012)	4.189	39.895	0.062
12	12:Martínez Casanova (2009)	4.148	39.505	0.061
14	14:Góngora González (2012)	4.108	39.124	0.061
11	11:Macías (2007)	4.104	39.086	0.061
16	16:Vila (2016)	3.880	36.952	0.057
9	9:Melo (2006)	3.849	36.657	0.057
8	8:Puig (1998)	3.529	33.610	0.052
10	10:Lopes (2007)	3.104	29.562	0.046
3	3:Ucar (1992)	3.053	29.076	0.045
6	6:Merino (1997)	1.461	13.914	0.022

Se realiza un análisis similar por variables, obteniéndose la red que se muestra en la figura 2, con el análisis del grado de centralidad se determina que las variables más representativas<sup>4</sup> son: social, personal, participación, comunidad, desarrollo, grupos, proceso y cultura (tabla 2).



**Figura 1.2** Red de relaciones entre variables

<sup>4</sup> Variables que están presentes a la vez en un mayor número de conceptos.

**Tabla 2** Resultados del indicador centralidad de las variables

		1	2	3
		Degree	NrmDegree	Share
3	Sociales	5.081	62.252	0.098
11	Personal	4.988	61.112	0.096
4	Participación	4.816	59.005	0.093
5	Comunidad	4.534	55.550	0.087
6	Desarrollo	4.358	53.394	0.084
10	Grupos	4.168	51.066	0.080
7	Proceso	4.094	50.159	0.079
14	Cultura	3.936	48.223	0.076
9	Promoción	3.190	39.084	0.061
12	Acción	2.562	31.389	0.049
1	Intervención	2.335	28.608	0.045
8	Dinámica	2.153	26.378	0.041
2	Técnica	2.018	24.724	0.039
15	Educación	1.951	23.903	0.038
13	Metodología	1.706	20.902	0.033

En sentido general, se observan las modificaciones que ha ido experimentando el concepto en el tiempo y como se ha ido enriqueciendo con propuestas novedosas, al considerar las definiciones de los autores más representativos y las variables más centrales, se define la animación sociocultural como: proceso de desarrollo de actividades de animación sociocultural que promueve la participación de las personas y los grupos en la comunidad con el objetivo de contribuir a la formación cultural.

A partir del análisis anterior se objetiva la ASC en las universidades como institución específica, para ello se considera que la ASC es un proceso que debe ser gestionado desde la extensión universitaria para contribuir a la formación. En resumen, se define la gestión de la animación sociocultural como un proceso de planificación, organización, ejecución, control y mejora de la animación sociocultural desde la extensión universitaria a través de actividades que promuevan la participación y el desarrollo cultural de la comunidad universitaria y contribuyan a la formación de los estudiantes.

### **La animación sociocultural en el contexto de las universidades**

En este punto se realiza un estudio de la ASC desde una perspectiva social y cultural en el contexto de las universidades y su contribución a la formación de los estudiantes.

Existe una perspectiva sobre la ASC que es evitada o negada en muchos paradigmas y posicionamiento epistémico y es lo referido a su mediación política. De acuerdo a Úcar (2012) la animación sociocultural es una actividad clara y decididamente política. Y lo es, al menos, por dos razones:

- a) Porque pretende que las personas se eduquen a sí mismas (se doten de recursos) y toda educación es una actividad política.
- b) Porque se dirige a la transformación individual, grupal, comunitaria y social. Una transformación orientada a la mejora de la calidad de vida de las personas.

Por otra parte, esta transformación referida es también profesional, esencialmente en el caso del estudiante universitario, al apropiarse de la cultura de la profesión que estudia y que le permite desempeñarse en la esfera laboral para la cual es preparado.

La dimensión cultural es sustantiva y vertebral al proceso de extensión universitaria, ya que incrementa la eficacia en su gestión a través de la animación sociocultural y se contribuye a la elevación del desarrollo cultural de la comunidad universitaria, la de su entorno, resultados que son indicadores de pertinencia e impacto de la universidad.

Por otro lado, Hernández Mendo (2000) ofrece su punto de vista en cuanto a los beneficios de la animación sociocultural, el cual se comparte al ser todos estos elementos propiciadores de la formación más plena de las nuevas generaciones, objetivos a los que está inmersa la Educación Superior cubana, de ahí la importancia cuando refiere:

El empleo de la animación sociocultural de forma positiva favorece la estimulación de adquisición de nuevos conocimientos y formas de vida, estilos de vida más saludables, hacia el equilibrio tanto físico como psíquico de la persona. La animación sociocultural debe de proporcionar al estudiante estrategias y mecanismos que favorezcan el desarrollo, el descanso, la diversión, la recreación y la comunicación con el entorno (p.42).

En la actualidad la dimensión cultural precisa de políticas, programas y proyectos encaminados al desarrollo personal de los jóvenes, en este sentido según Foth (2016), esta dimensión debe tener formas simples e inmediatas, lo cual facilita que los jóvenes se expresen de forma espontánea y creadora a través del arte.

Por su parte Ord (2017) refiere que el empleo de nuevos métodos de intervención desde la animación sociocultural deben responder a: “La naturaleza esencialmente de una intervención educativa cuya finalidad es permitirles a los jóvenes actuar y tomar decisiones para llevar una buena vida” (p. 1). Aspecto que es necesario considerar al proponer acciones y actividades para el desarrollo personal de los estudiantes para que desde la animación sociocultural se contribuya a su formación.

La animación sociocultural es un fenómeno social con entidad propia. Macías Reyes (2009) destaca que es un elemento fundamental (fenómeno social con identidad propia) susceptible de investigarse y comprobarse en la práctica social sobre bases teóricas fundamentadas en las mejores experiencias (programas, estrategias y proyectos comunitarios).

Desde estas perspectivas es necesario responder a las necesidades culturales y deportivas de los estudiantes, así como apoyarse en las herramientas metodológicas que ofrece la animación sociocultural.

Lo anterior se reconoce en los lineamientos de la Educación Superior en las universidades cubanas, cuando se expresa en el Programa nacional de Extensión universitaria (2004): "...la misión social de la universidad, es aquella que apunta hacia preservar y desarrollar la cultura, como necesidad intrínseca de la sociedad, [...]" (González González y González Fernández-Larrea, 2004).

Martínez Casanova (2009), después de un análisis relacionado con la forma en que se entiende la animación sociocultural en otros contextos expresa:

Animar es en realidad una actividad programada y dirigida no solo a promover o recrear sino también a desarrollar y a propiciar el crecimiento sociocultural de las personas a las que se dirige la animación (Pg.57). Resulta importante tener en cuenta que en una actividad de animación se desarrolla la intercomunicación de grupos y colectivos y se estimula el talento y la creatividad de los participantes.

El autor hace énfasis en estimular el trabajo con el talento y la creatividad, lo cual se considera importante, ya que el logro de los objetivos y las metas de todo trabajo de intervención sociocultural pasa por la significación que para los individuos tienen las actividades culturales, sentirse motivado es tener la necesidad espiritual de participación, si es satisfactoria o no dependerá de cómo se den las interrelaciones en los grupos, de las vivencias positivas que se promuevan desde la práctica social de animación sociocultural.

Es por eso que se considera relevante que las ideas que expresa Martínez Casanova (2009) estén implícitas en la animación sociocultural:

- Protagonismo y participación social de los presentes.

- Se convierte en una actividad de socialización efectiva para la convivencia, el intercambio, el disfrute y la construcción de lo colectivo.
- Contribuye a concientizar a los participantes, en cuanto es propositiva y reflexiva, sobre la importancia de la convivencia, la socialización, el disfrute del tiempo libre y la actividad de entretenimiento.
- Proporciona desestresamiento y estados de ánimo favorables para enfrentar otras tareas sociales, individuales o colectivas.

Concluye el autor de referencia con una afirmación que se comparte en toda su extensión al aseverar: “(...) la animación constituye una herramienta de cambio sociocultural”.

Por otro lado Macías Reyes (2009) expresa: “La animación sociocultural contiene en su esencia el intervenir en, con y para grupos y/o comunidades desde dos grandes aristas la cultura y lo social”. (p.86)

Este referente posibilita realizar el trabajo cultural en la universidad de manera más eficaz para que propicie el cambio. Desarrollar las potencialidades creadoras de los estudiantes sea cual sea la manifestación en que tenga aptitud, incentivarlos a expresarse, autodesarrollarse, a compartir sus experiencias, que se sientan reconocidos como parte de la comunidad y no como simples espectadores de actividades culturales, que en muchos casos no responden a sus intereses.

La intervención tiene que ser inclusiva y participativa, esta última signada por procesos creativos en los que se integren los contenidos socioculturales y profesionales que afiancen la identidad y el sentido de pertenencia por la comunidad.

Lograr estos objetivos desde la acción cultural trae consigo nuevas concepciones y comportamientos en el orden social, es decir la percepción del cambio pasa de lo individual a lo colectivo, ser parte de los ideales del grupo de la comunidad, sesga la enajenación, el consumismo y las actitudes alineadas que tanto dañan a la comunidad y a la sociedad en general.

De ahí que la intervención sociocultural sea transformadora en el orden profesional, cultural y social presupone el análisis de cuatro aristas: formación, difusión, creación y entretenimiento, que para Martínez Casanova (2009) son fundamentales.

Macías Reyes (2009) enfatiza: Todo trabajo cultural desde la ASC significa trabajar para la creación, la imaginación, la experiencia colectiva, la experimentación de modos de vida con más calidad, la asociación voluntaria, la solidaridad, la autonomía personal para tomar decisiones, el pensamiento reflexivo y el sentimiento de pertenencia a la comunidad (p. 52).

De igual modo, la ASC se asume como un proceso complejo inserto en el desarrollo cultural de las comunidades, asociaciones, instituciones, sectores y grupos dirigidos a lograr la real participación de la sociedad en la cultura. (Ídem P. 52). En este proceso, desde la universidad la ASC provee las formas prácticas de facilitar la incorporación a la formación cultural universitaria, no sólo la memoria histórica, las tradiciones, costumbres, sino también como integrar estos con los conocimientos propios de la profesión para la conservación y defensa del patrimonio cultural, la identidad y el desarrollo profesional.

La resultante del binomio trabajo cultural y ASC, parte de ayudar a responder a las expectativas individuales (necesidades e intereses culturales y profesionales) que al socializarse en los grupos para el trabajo en la ASC en un proceso de participación, inclusión e identificación, capaz de ocuparse de su autodesarrollo a partir de pasar de objeto a sujeto de su propia transformación.

Macías (2009), expone las funciones, objetivos y tareas de la animación sociocultural, los cuales permiten asumir el trabajo cultural en la extensión universitaria y refiere la autora:

Funciones: educativa, comunicación, ideológica y directiva (organizar, planificar, ejecutar y evaluar), estos últimos elementos son esenciales en la gestión de la animación sociocultural.

Conocer la cultura del país, región y comunidad, así como los elementos más significativos de la cultura universal.

- Conocer la realidad con la cual se trabaja.
- Descubrir las formas prácticas de facilitar la incorporación de las personas al desarrollo cultural.

- Descubrir a los promotores y animadores naturales para su formación.
- Organizar, planificar, ejecutar y evaluar acciones, proyectos y programas.

Las tareas propuesta por la investigadora tienen un peso importante para la gestión de la animación sociocultural en la universidad. Las funciones, tareas y objetivos de la ASC expuestos por Macías Reyes (2009), esclarecen el camino a partir de asumir el trabajo sociocultural desde la teoría y la práctica de la ASC.

### **Conclusiones**

La animación socio cultural ASC, es un proceso orgánico y complejo que asume una dimensión teórica y una praxis múltiple. Desde el punto de vista epistémico, la ASC se complementa a partir de una mediación del concepto cultura, centrípeto, de amplia polisemia y ajustado a mediaciones disciplinarias como antropología, la sociología y otras ramas académicas lo cual lo hace maleable a interpretaciones diversas. Su conjugación con el sentido propio de la animación para el ámbito socio colectivo genera la necesidad de buscar definiciones operativas para ser aplicadas a instituciones, procesos o ámbitos específicos.

En este sentido se impone ubicar conceptualmente su origen y función. Por otro lado la ASC implica un alto grado de praxis, donde se objetivan los presupuestos culturales reflejados en las definiciones y que se exponen en un conjunto de prácticas concebidas con un fin determinado.

En este caso, la ASC se expone como parte sustantiva de la extensión universitaria, pues a través de ella se vertebra una de las dimensiones claves de los objetivos de enseñanza superior en Cuba. La extensión universitaria es el espacio idóneo para desarrollar una ASC ajustada a los intereses y núcleos estratégicos de las universidades, no solo en el plano formativo sino también en la preparación de un ciudadano competente y analítico que sea capaz de enfrentarse con habilidades y conocimientos la diversidad del entorno de su profesión y su vida cotidiana.

### **Referencias bibliográficas**

1. Colectivo de Autores. (1996). *Metodología de Animación Sociocultural desde el Proyecto Unicornio*. Monografía en formato electrónico, Universidad de Oriente, Cuba.

2. Corzo Sánchez, J. A. (2011). La integración de los procesos y funciones sustantivas universitarias como estrategia para contribuir al equilibrio entre equidad y calidad en instituciones de educación superior. *Didáctica y Educación*, (4), 121-136.
3. Dapía Conde, M. D. (2014). La animación sociocultural, un ámbito transversal a otros ámbitos de la educación social. *Revista d'Intervenció Socioeducativa*, 58.
4. Figuera, T. (2012). *Modelo de gestión para la UNEFA*. Ponencia presentada en el VIII Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2012, La Habana, Cuba.
5. Foth, M. (2016). *Sociocultural Animation Queensland University, Australia*. Disponible en: [www.igi-global.com/chapter/sociocultural-animation/11456](http://www.igi-global.com/chapter/sociocultural-animation/11456)
6. Hernández Mendo, A. (2000). Acerca del ocio, el tiempo libre y la animación sociocultural. *Revista Lecturas: Educación física y Deportes*, 5 (23).
7. Lopes de Sousa, M (2007). Á animação sociocultural em Portugal. Animador sociocultural. *Revista Iberoamericana*, 1 (1).
8. Macías Reyes, R. (2007). *Factores Culturales*. Monografía en formato electrónico, Universidad de Las Tunas, Cuba.
9. Macías Reyes, R. (2009). *Práctica laboral investigativa*. Monografía en formato electrónico, Universidad de Las Tunas, Cuba.
10. Martínez Casanova, (2009). *La intervención sociocultural*. Monografía en formato electrónico, Universidad Martha Abreu de las Villas. Cuba.
11. Melo, V. A. (2006). *A Animação Cultural: Conceitos e Propostas*. Minas Gerais: Papyrus.
12. Merino, J. V. (1997). *Programa de animación sociocultural. Tres instrumentos para su diseño y evaluación*. Madrid: Narcea.
13. Morata García, M. (2008). *De la Animación Sociocultural al desarrollo comunitario su incidencia en el ocio*. Tesis doctoral, Universidad de Barcelona, España.

14. Ord, J. (2017). Une nouvelle direction pour le travail de jeunesse et communautaire: le cas du Royaume-Uni. *Animation, territoires et pratiques socioculturelles*, (12).
15. Ortiz Pérez, A. (2014). *Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.
16. Pérez Campdesuñer, R. (2006). Modelo y Procedimiento para la Gestión de la calidad del Destino Turístico Holguinero. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.
17. Puig Picart, T. (1998) *Animación Socio cultural, cultura y territorio*. España: Editorial Popular. SA.
18. Quintana, J. M<sup>a</sup>. (1986). *Fundamentos de Animación Sociocultural*. Madrid: Narcea.
19. Sarramona, J. (1993). *Cómo entender y aplicar la democracia en la escuela*. Barcelona: Ediciones CEAC.
20. Suárez, O. C. (1998). *Proyecto de animación sociocultural para la integración de niños ciegos y videntes en la comunidad*. Tesis para optar por el título académico de Master en Trabajo Social Comunitario, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
21. Trilla Bernet. J. (1997). *Animación sociocultural: teorías, programas y ámbitos*. Barcelona: Ariel.
22. Ucar, X. (1992). *La animación sociocultural*. Barcelona: CEAC.
23. Úcar, X. (2012). *Dimensiones y valores de la Animación Sociocultural como acción o intervención socio educativa*. Barcelona: Graò.
24. UNESCO. (1982). *Conferencia Mundial sobre Políticas Culturales*. México: UNESCO.
25. Vila, F. (2016). El papel de la comunidad y de sus organizaciones en la animación sociocultural. *Práticas de Animação*, (9).