

**CENTRO UNIVERSITARIO DE
SANCTI SPIRITUS
«JOSÉ MARTÍ PÉREZ»**



**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO
CIENTÍFICO DE MASTER EN
DIRECCIÓN**

**Título: Procedimiento para la gestión de
actividades de colaboración
internacional en el Centro Universitario
de Sancti Spíritus.**

Autora: Lic. Arelys Guerrero Cabrera.

Tutor: Dr. C. Ing. Osvaldo Romero Romero.

Consultante: MSc. Naybí Salas Vargas.

Sancti Spíritus

Enero 2010

INDICE

PRESENTACIÓN

RESUMEN

SUMMARY

AGRADECIMIENTOS

INTRODUCCION

Situación problemática.....	3
Definición del problema.....	3
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos.....	4
Objeto de estudio	4
Campo de acción.....	4
Hipótesis.	4
Valores de la investigación.....	4
Tipo de investigación.....	5
Métodos de investigación.....	5
Técnicas de investigación.....	5
Resultados esperados.....	5
Estructura de la investigación.....	6

CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL Y REFERENCIAL

1.1	Introducción al capítulo.....	7
	Hilo conductor de la búsqueda bibliográfica.....	7
1.2	Colaboración internacional y cooperación internacional. ¿El mismo término?.....	7
1.2.1	Cuba y la colaboración internacional.....	9
1.3	Colaboración e Internacionalización de las Universidades.....	9
1.3.1	La colaboración internacional universitaria en el mundo.....	11
1.3.2	Acciones consideradas dentro de la colaboración internacional universitaria.....	12
	Proyectos internacionales.....	12
	Donativos.....	12
	Eventos.....	13
	Intercambio académico.....	13
	Intercambio estudiantil.....	13
	Asistencia Técnica Exportada.....	13
	Becas.....	13
1.4	La internacionalización como proceso de dirección estratégica.....	13
	¿Qué es la gestión?.....	13
1.5	Procesos sustantivos más relevantes dentro de la dirección estratégica de la Universidad.....	17
	La Ciencia e innovación tecnológica.....	17
	La extensión universitaria.....	17
	La formación profesional.....	18
1.5.1	Interrelación de los procesos sustantivos en las universidades.....	19
1.6	Posibilidades de la internacionalización universitaria en los procesos políticos internacionales.....	21
	Prioridades estratégicas de la política exterior de Cuba.....	21
1.6.1	Procesos políticos internacionales relevantes para las universidades.....	21
	El ALBA	21
	El CARICOM	22
	El MERCOSUR	23
	Cinco Héroeos prisioneros del imperio: historia y biografía.	24
	Bloqueo de Estados Unidos contra Cuba: orígenes e historia.	25

1.7	La colaboración internacional en las universidades cubanas.....	26
1.7.1	Incidencia más relevante de la colaboración internacional en las universidades cubanas.....	31
1.7.2	La gestión de actividades de colaboración internacional en el CUSS.....	32
1.8	Conclusiones parciales del capítulo.....	34

CAPÍTULO 2. PLANIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

2.1	Introducción al capítulo.....	35
2.2	La colaboración internacional en el Ministerio de Educación Superior.....	35
2.3	Características del entorno territorial dentro del que debe desarrollarse la colaboración internacional del CUSS.....	39
2.4	Prioridades de la política exterior cubana que deben tener una atención especial en actividades de colaboración internacional.....	40
2.5	Características generales de la investigación.....	41
	Hilo conductor de la investigación realizada.....	43
2.6	Descripción de cada una de las etapas de la investigación realizada.....	44
2.6.1	Caracterización histórica del CUSS y sus resultados en la colaboración internacional.....	44
2.6.2	Diagnóstico del Impacto de la colaboración en los procesos sustantivos y la vida política internacional.....	44
2.6.2.1	Diagnóstico del nivel de preparación y efectividad de las acciones de colaboración internacional hasta el 2006.....	44
2.6.2.2	Análisis del impacto real de la colaboración en procesos sustantivos.....	46
2.6.2.3	Identificación de deficiencias del procedimiento de preparación de actividades de colaboración.....	46
2.6.3	Proponer nuevo procedimiento de preparación de actividades de colaboración internacional.....	47
2.6.3.1	Proponer etapas principales del nuevo procedimiento.....	47
2.6.3.2	Diseñar y proponer modelos a utilizar en cada una de las etapas del procedimiento.....	48
2.6.3.3	Definir medios y vías a utilizar en cada etapa para alcanzar impactos esperados.....	48
2.6.4	Implementación del procedimiento y evaluación de los resultados.....	49
2.6.4.1	Implementación del nuevo procedimiento y preparación del personal de gestión para utilizarlo eficazmente.....	49
2.6.4.2	Evaluar la internacionalización y sus impactos después de la implementación	51
	Conclusiones parciales del capítulo.....	52

CAPÍTULO 3. IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE ACTIVIDADES DE COLABORACIÓN INTERNACIONAL EN EL CUSS.

3.1	Introducción al capítulo.....	54
3.2	Caracterización histórica del CUSS y sus resultados en la colaboración internacional.....	54
3.2.1	Diagnóstico del Impacto de la colaboración en los procesos sustantivos y la vida política internacional.....	57
3.2.1.1	Diagnóstico del nivel de preparación y efectividad de las acciones de colaboración internacional.....	57
3.2.1.2	Análisis del impacto real de la colaboración en procesos sustantivos.....	59
	Resumen del diagnóstico.....	62
3.2.1.3	Identificación de deficiencias del procedimiento de preparación de actividades de colaboración.....	62
3.2.2	Proponer nuevo procedimiento de preparación de actividades de colaboración internacional.....	64
3.2.2.1	Proponer etapas principales del nuevo procedimiento.....	64
3.2.2.2	Diseñar y proponer modelos a utilizar en cada una de las etapas del procedimiento.....	67
3.2.2.3	Definir medios y vías a utilizar en cada etapa para alcanzar impactos esperados.....	68
	Presentación de los pasos del procedimiento elegido.....	68
3.2.3	Implementación del procedimiento y evaluación de los resultados.....	74
3.2.3.1	Implementación del nuevo procedimiento y preparación del personal de gestión para utilizarlo eficazmente.....	74
3.2.3.2	Evaluar la internacionalización y sus impactos después de la implementación.....	78
	Conclusiones parciales.....	91
	CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	93
	RECOMENDACIONES.....	94
	BIBLIOGRAFÍA.....	95
	ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

La necesidad latente de los hombres a nivel mundial de prepararse como recursos humanos cada vez con mayor especialización para el enfrentamiento de los procesos, el uso de las tecnologías y la administración de los recursos disponibles, constituye el desafío de las universidades a gran escala.

Es imprescindible entonces, el papel de la educación superior en sus universidades a través de la gestión del conocimiento en los temas vulnerables que puedan aportar al mejoramiento de los procesos universitarios con impacto en la localidad.

Las universidades y otras instituciones de educación superior, especialmente las de países en vías de desarrollo, están enfrentando al reto de servir a una población cada vez mayor de estudiantes, más diversificada social y culturalmente, en un nuevo ambiente social, más dinámico y turbulento.

Por otra parte el siglo XXI va a ser para las universidades el siglo de la calidad y enfatiza que en la actualidad deben atenderse importantes procesos como la movilidad internacional y la integración de las universidades en redes internacionales, pues una universidad incapaz de relacionarse con las de su entorno mediante intercambios y proyectos de investigación y desarrollo comunes, no será una universidad de calidad.

“No puede ser que en un mundo global pensemos únicamente en una universidad local y cerrada sobre sí misma”. La internacionalización obliga a aplicar diversos procedimientos, estrategias y medidas que redefinan la orientación internacional de la universidad, realización de programas de intercambio, presentación y desarrollo de proyectos internacionales de enseñanza e investigación, imprescindibles para iniciar este proceso, y que no son posibles sin un procedimiento para la gestión de actividades de colaboración internacional que responda a los intereses de desarrollo de la universidad, y de su localidad a través del impacto social generado.

Atendiendo a todos estos elementos el CUSS, trabaja desde hace varios años en la eficacia e incremento progresivo de sus áreas de resultados claves, que constituyen su potencial en la formación profesional y científica de estudiantes y profesores; así como en la capacitación de trabajadores y procesos de los sectores productivos y de servicios del territorio, como los recursos humanos

capacitados que la sociedad necesita para su desarrollo, basada en la universalización e internacionalización de su enseñanza.

El Centro Universitario “José Martí Pérez” de Sancti Spiritus con presencia en el llano y la montaña se dedica a formar profesionales integrales y revolucionarios identificados con la historia y las mejores tradiciones de la nación cubana, superándolos de manera continua, contando para ello con un claustro integralmente preparado y un adecuado aseguramiento material y financiero, que permite desarrollar y promover la ciencia, la cultura y la innovación tecnológica, con la finalidad de dar respuesta a las necesidades de la sociedad cubana.

Este claustro profesional está orientado a la labor de relaciones internacionales de forma asistida mediante la preparación metodológica de la comunidad profesional universitaria desde el Departamento de Relaciones Internacionales a través de sus representantes o vice decanos de Investigación y Postgrados. El claustro a su vez goza de las habilidades para relacionarse con la comunidad científica nacional, internacional e instituciones homólogas; y con la responsabilidad de promover la realidad de la universidad cubana y sus procesos.

La importancia de la dirección estratégica en el Ministerio de Educación Superior (MES), sus universidades en toda Cuba incluyendo el CUSS y su proceso de Internacionalización, es trascendental para el desarrollo endógeno institucional y territorial por cuanto sus pilares fundamentales están precisamente en el cumplimiento de los objetivos estratégicos con eficiencia y eficacia como elementos que se complementan en la Educación Superior.

Con esta óptica, el proceso de internacionalización como parte del perfeccionamiento de la Educación Superior en Cuba dejó de ser un área de resultados claves, para convertirse en el 2004, en Estrategia Maestra de Internacionalización.

El pensamiento estratégico en esta institución, como un continuo de los pasos o procedimientos de la dirección estratégica, permite la explotación de los desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, incorporando valores, misión, visión y estrategia, actualmente hasta el 2010 para responder precisamente, a las necesidades cambiantes de su entorno.

Por otra parte se identifica una estrategia maestra principal para la labor educativa y una estrategia maestra de informatización que se visualizan poco al presentar la estrategia completa del centro, aunque en los balances anuales de los CES es visualizada en la ficha que emite el MES.

Además existe la internacionalización, encaminada a apoyar o sustentar los resultados de áreas claves del centro en términos de desarrollo y recursos, con énfasis en el desarrollo de los recursos humanos, financieros y materiales y contribuye de forma permanente al alcance de los criterios de medidas de las principales áreas de resultados claves.

La movilidad académica resulta de vital importancia para el desarrollo endógeno del CUSS y la creación de un procedimiento para la gestión de actividades de colaboración internacional desde el departamento de Relaciones Internacionales, contribuye a que cada una se convierta en un vehículo coherente para impulsar los procesos sustantivos de la universidad, así como visualizar verdades sobre los procesos políticos de Cuba que se necesitan en la actualidad.

Sin embargo, a pesar de lo antes mencionado, no se ha encontrado en la bibliografía investigaciones que se pronuncien a favor de procedimientos para mejorar el impacto de las actividades de colaboración internacional en los procesos sustantivos de las universidades.

Situación problemática de la investigación

- ❖ La estrategia de dirección como instrumento de gestión no presenta adecuadamente la internacionalización en su interrelación con las áreas de resultados claves.
- ❖ Aunque la internacionalización de la universidad presenta avances sustanciales en el CUSS, el impacto de la misma en los procesos sustantivos y en los procesos políticos de Cuba no es aún suficiente.
- ❖ El procedimiento utilizado para la gestión de actividades de colaboración internacional, no asegura que los directivos y profesores-investigadores del CUSS, utilicen todas las posibilidades que las estancias en el extranjero podrían brindar al desarrollo de los procesos sustantivos del CUSS y como apoyo a los procesos políticos de Cuba.

Problema científico

La falta de un procedimiento para la gestión de actividades de colaboración internacional en el CUSS, limita el impacto de las mismas en sus procesos sustantivos y en los procesos políticos de Cuba.

Objetivo General

Diseñar e implementar un procedimiento para la gestión de actividades de colaboración internacional en el CUSS, que contribuya a elevar el impacto de las mismas en sus procesos sustantivos y en los procesos políticos de Cuba.

Objetivos específicos

1. Diagnosticar la situación histórica de la gestión de actividades de colaboración internacional del CUSS.
2. Diseñar las etapas necesarias para un procedimiento de gestión de actividades de colaboración internacional en el CUSS, así como los elementos a considerar en cada una.
3. Implementar el procedimiento en el CUSS.
4. Evaluar la incidencia del mismo en el impacto de la colaboración internacional del Centro Universitario de Sancti Spiritus en sus procesos sustantivos y en los procesos políticos de Cuba.

Objeto de estudio: Gestión de Internacionalización.

Campo de Acción: Gestión de actividades de colaboración en el CUSS.

Hipótesis: Si se diseña e implementa un procedimiento para la gestión de actividades de colaboración internacional en el CUSS, se podría contribuir a elevar el impacto de las mismas en sus procesos sustantivos y en los políticos de Cuba.

Valores de la investigación

Valor teórico: Está dado por la profundización bibliográfica del tema y sobre estos fundamentos propone el diseño e implementación de un procedimiento para la gestión de actividades de colaboración internacional en el CUSS con el objetivo de elevar el impacto de las mismas en sus procesos sustantivos y en los procesos políticos de Cuba.

Valor metodológico: Se manifiesta en la integración coherente de conceptos, instrumentos de investigación y herramientas previamente diseñadas como resultado de otras investigaciones científicas de temas relacionados en función del diseño y la implementación del procedimiento propuesto.

Valor práctico: La implementación del procedimiento como parte del ejercicio de las acciones de colaboración internacional del CUSS en su movilidad hacia y desde el extranjero, contribuyendo de manera más efectiva a sus procesos sustantivos y a los procesos políticos de Cuba.

Valor social: Se propiciará el desarrollo institucional endógeno, relevante para la formación de recursos humanos y la generación de la ciencia y la técnica para el territorio desde el CUSS. Al mismo tiempo contribuirá a que los profesores del CUSS sean embajadores de verdades que puedan apoyar a los procesos políticos de Cuba. Se podrá contribuir al impacto en beneficios de índole económico, humano, medioambiental y cultural en el contexto social de desarrollo de la universidad.

Valor económico: Se sustenta mediante el aporte económico que cada estudiante y profesor investigador tributa al desarrollo del CUSS como recurso captado.

Tipo de investigación: La investigación será descriptiva por cuanto se diagnostica e ilustra la naturaleza de los procesos de colaboración internacional del CUSS y correlacional al establecer la relación entre estos y su impacto en los procesos sustantivos y en la vida política internacional de Cuba.

Métodos de investigación: Los métodos a utilizar están relacionados con el análisis y síntesis de información obtenida en la literatura; el histórico-lógico para estudiar antecedentes, causas, condiciones históricas en que surgió el problema y lo que se repite en el proceso de desarrollo del objeto; la inducción para llegar de lo particular a lo general, de los hechos a las causas; deducción para comparar las características del objeto estudiado con definiciones válidas y el sistémico-estructural para abordar las características.

Técnicas de investigación: En cuanto a las técnicas se utilizarán el análisis de documentos escritos para transformar la información de la forma primaria a la necesaria para la investigación; métodos de expertos para validar instrumentos; encuestas para diagnosticar el estado del impacto de las acciones de colaboración internacional en los procesos sustantivos y en los procesos políticos de Cuba para implementar el procedimiento.

Resultados esperados

- ❖ Un diagnóstico general de la colaboración internacional en el CUSS y su impacto al alcance de los objetivos planificados dentro de la estrategia del CUSS.
- ❖ Propuesta de un procedimiento para la gestión de actividades de colaboración internacional del CUSS.
- ❖ Contribuir a elevar el impacto de las acciones de colaboración internacional universitaria en el desarrollo endógeno del CUSS: publicaciones científicas, formación de masters y doctores, postgrado internacional, asistencia técnica exportada, proyectos internacionales y eventos.
- ❖ Facilitar la movilidad desde y hacia el extranjero de profesores investigadores como expresión de la dimensión internacional de la Educación Superior.
- ❖ Hacer un uso eficaz de las estancias en el extranjero para promover la realidad del CUSS y la verdad de Cuba, apoyando así a nuestro país en el logro de los objetivos políticos internacionales.
- ❖ Fortalecer las relaciones institucionales del CUSS con países y universidades del mundo en materia de colaboración internacional.

El presente trabajo se estructura en tres capítulos:

Capítulo 1. *MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL Y REFERENCIAL*

Capítulo 2. *PLANIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.*

Capítulo 3. *IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE ACTIVIDADES DE COLABORACIÓN INTERNACIONAL EN EL CUSS.*

CAPÍTULO I

1.1 Introducción

El presente capítulo pretende esbozar de manera sucinta los principales elementos teóricos, conceptos y trabajos de referencia que constituyen el basamento teórico de la presente investigación, en el mismo se analiza la evolución de la internacionalización de las universidades en el mundo y en Cuba, se definen conceptos básicos para la investigación y se indaga sobre

herramientas, resultados y procesos que pueden servir de base o guía al desarrollo de la presente investigación.

En la Figura 1.1 se muestra el hilo conductor seguido para desarrollar la investigación.

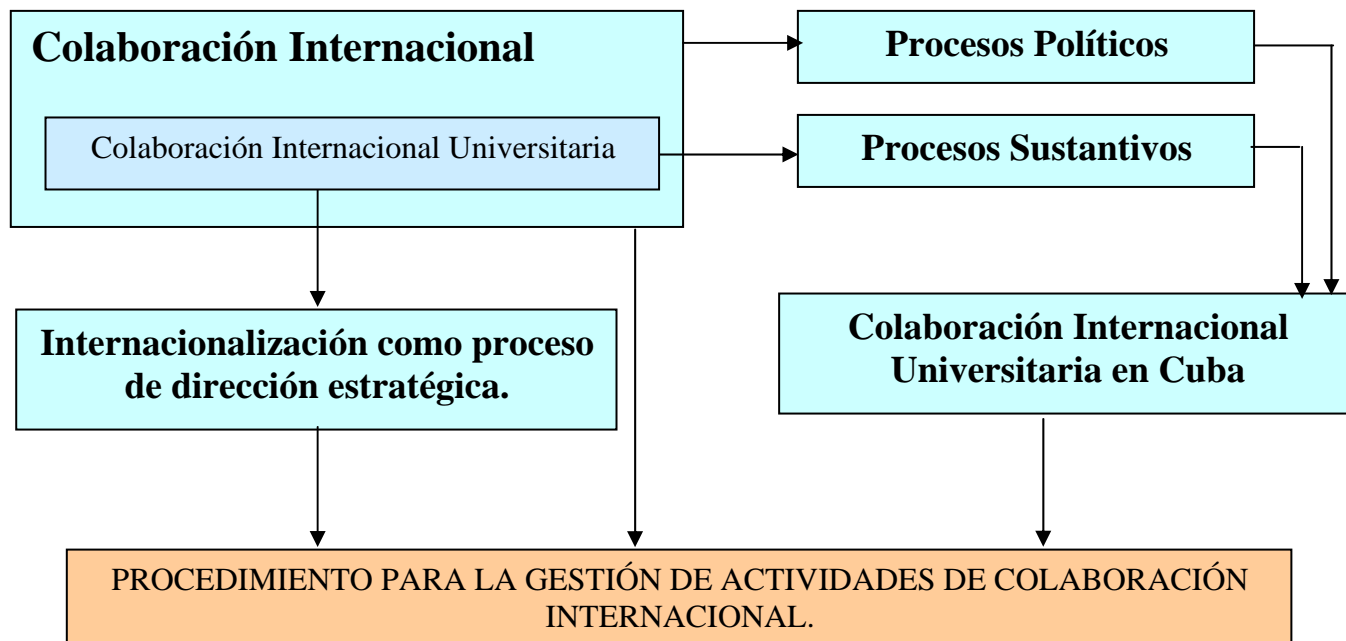


Figura 1.1 Hilo Conductor de la Investigación. Fuente: Elaboración Propia

1.2 Colaboración internacional y cooperación internacional. ¿El mismo término?

La experiencia de la investigadora y una minuciosa revisión bibliográfica revelan que el término cooperación internacional y colaboración internacional, son usados indistintamente.

Varias fuentes fueron consultadas con el fin de establecer las diferencias o similitudes entre ambos términos y a continuación se mencionan algunos.

El mundo*

Colaborar: cooperar, contribuir, participar, ayudar, auxiliar, concurrir. Trabajar con otra u otras personas para lograr algún fin, contribuir al logro de algún fin, trabajar en una empresa sin pertenecer a su plantilla.

Cooperar: secundar, auxiliar, asistir, asociarse, socorrer, favorecer, coadyuvar, sufragar, participar, colaborar, contribuir, aliarse, subvencionar, echar una mano, arrimar el hombro, ayudar. Obrar, colaborar con otro u otros para un mismo fin.

* Edición de 2007, versión automatizada sita en www.elmundo.com

Thesaurus*

Colaborar: Contribuir en el propio esfuerzo a la consecución y ejecución de algo en lo que trabaja otro u otros.

Cooperar: Obrar juntamente con otro u otros para un mismo fin.

Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española**

Colaborar: Del lat. *collaborāre*). 1. intr. Trabajar con otra u otras personas en la realización de una obra. 2. intr. Escribir habitualmente en un periódico o en una revista, sin pertenecer a la plantilla de redactores. 3. Concurrir con una cantidad. 4. Ayudar con otros al logro de algún fin.

Cooperar: Del lat. *cooperāri*). 1. intr. Obrar juntamente con otro u otros para un mismo fin.

La bibliografía registra de modo general indicadores que deben valorarse en la colaboración internacional orientados al intercambio de experiencias y recursos sobre criterios de solidaridad, equidad, eficacia, interés mutuo, sostenibilidad y corresponsabilidad.

A criterio de la autora, considerando la óptica en la que se basa la investigación, se hace imprescindible el uso del término colaboración como la implicación espontánea y conciente de personas o instituciones de diferentes nacionalidades en una sociedad de común interés, a través de su actividad participativa por un mismo fin. Considera además la evolución del término en proyecciones internacionales, condicionada por los comportamientos de las políticas exteriores de las naciones y en su efecto, las relaciones internacionales entre los países y la importancia del carácter bilateral entre dos sujetos para la evolución de su medio en fines específicos, por lo que para este trabajo la cooperación podrá entenderse como parte de la colaboración y estará ligada a procesos específicos de proyectos y donativos fundamentalmente.

1.2.1 Cuba y la colaboración internacional.

Desde el triunfo de la Revolución en enero de 1959, dando cumplimiento a las ideas fundamentales de los líderes indiscutibles, y caracterizados por un alto nivel de humanismo, el pueblo cubano ha abogado siempre por la igualdad de los hombres a escala mundial.

*Edición 2007, versión automatizada, sita en www.thesaurus.com

** Edición 2007, versión automatizada, sita en www.rae.es

En la actualidad la colaboración cubana abarca las ramas de medicina, educación y deportes, cultura, agricultura, industrias y construcción. La colaboración cubana ha estado presente también en la atención a víctimas de catástrofes como las del terremoto de Pakistán en 2005 o las del tsunami de ese mismo año en Sri Lanka e Indonesia o las del accidente de la planta nuclear de Chernobyl en Ucrania en 1990. Cuba cree que los problemas del mundo contemporáneo pueden resolverse si existe la necesaria voluntad política para fomentar la colaboración y el espíritu solidario.

Son estas algunas de las razones por las que nuestro país, con el paso del tiempo, se ha insertado en redes internacionales, comisiones mixtas y organizaciones mundiales con el objetivo de fomentar el intercambio de experiencias y contribuir así al desarrollo de un mundo mejor, además se intenta hacer extensiva esta colaboración internacional a las universidades con el fin de fomentar redes académicas, intercambios y proyectos que contribuyan a la formación de profesionales y al desarrollo y mejor utilización de las tecnologías educativas, incluyendo la educación a distancia en condiciones de universalización y se aboga por el desarrollo del Programa de Becarios Extranjeros, velando por su adecuada formación y potenciando relaciones de amistad y solidaridad internacional hacia Cuba.

1.3 Colaboración e Internacionalización de las Universidades

La universidad en su surgimiento se entendió como una institución donde el conocimiento era universal y el profesor se movía de forma itinerante. La educación universitaria seguía un modelo convergente, expresado en “la movilidad de estudiantes y profesores a través de los peregrinajes, el uso común de una misma lengua (el latín); la semejanza en los programas educativos y del sistema de exámenes y la posibilidad de que los títulos se reconocieran dentro de toda la cristiandad” como características manifestadas en un largo período de evolución y desarrollo de la universidad, desde fines del siglo XVIII y hasta la Segunda Guerra Mundial en la mitad del siglo XX.

Estas características presentadas por el investigador J.L.Caramés, identifican la Segunda Guerra Mundial como el acontecimiento histórico que marcó el reemplazo del modelo convergente por el modelo divergente, donde predominó el servicio de la educación superior a los intereses de la nación y el estado, y la contribución al desarrollo de la identidad nacional de los respectivos países.

En las décadas de los 60 y 70 durante el siglo XX, la situación cambia debido al influjo de los movimientos de liberación nacional, la descolonización de los países subdesarrollados, provoca un importante flujo de internacionalización del Sur al Norte. Así, el Sur se convierte en un área de colaboración internacional en ebullición que vive en las décadas de los 80 y 90, hasta la llegada del nuevo siglo, momentos extremos, al recibir el impacto de la desaparición del campo socialista, la caída del muro de Berlín, la extensión de políticas neoliberales, y la creciente globalización acompañada del desarrollo de las nuevas tecnologías.

En América Latina y el Caribe, la universidad fue creada antes que otros niveles de la educación y dentro del contexto de la política cultural trazada por el imperio español, la universidad colonial tuvo como misión proteger y perpetuar los intereses de la Corona, la Iglesia y las clases superiores de la sociedad.^{1[1]} Los primeros cambios se produjeron a partir del proceso de la Reforma de Córdova de 1918 y de la autonomía universitaria en México en 1929.

La colaboración internacional universitaria ha tenido un avance en el contexto global, se considera imprescindible en la universidad del siglo XXI y directamente está vinculada con el devenir y proyección que tiene la educación superior. Es imprescindible que se abogue por mejorarla y que se utilice como herramienta de mejora continua de la universidad y sus procesos sustantivos.

1.3.1 La colaboración internacional universitaria en el mundo.

Según Jesús Sebastián (2004) la globalización de la producción, el comercio y las comunicaciones ha creado un mundo altamente interconectado y a la vez competitivo. Este fenómeno genera grandes oportunidades y, al mismo tiempo, desigualdades tanto económicas como sociales y culturales.

Las universidades desempeñan un rol sumamente importante en la formación de profesionales del más alto nivel y en la creación, desarrollo, transferencia y adaptación científico-tecnológica, de manera que lo que ellas hacen para responder adecuadamente a los requerimientos de la sociedad actual se constituye en un imperativo estratégico para el desarrollo de cada nación. En

^{1[1]} Clavijo, Galo Adan. "Transformaciones de la universidad latinoamericana." Tesis en opción al grado científico de Doctor. 2004

este contexto, son varias las alternativas de acción que pueden emprender las universidades.

A lo largo del tiempo, la simple movilización internacional de estudiantes y profesores, ha llegado a convertirse hoy en día en un componente esencial y estratégico para el fortalecimiento institucional y para la proyección en un espacio supranacional de las ofertas de educación superior.

Hoy en día la colaboración internacional de las universidades se basa en la complementariedad de sus capacidades para realizar actividades conjuntamente y en su asociación para el beneficio mutuo. Ello genera beneficios para ambas partes que se traducen en una mejor calidad académica y en un mayor fortalecimiento institucional.

Vivimos en una comunidad global, en un mundo interdependiente. Los problemas del mundo de hoy demandan y requieren colaboración y compromisos de orden mundial. Para enfrentar estos desafíos, el papel de la Educación Superior es crucial en la preparación de ciudadanos más y mejor capacitados.

La colaboración internacional universitaria significa dar la cara a fenómenos de mundialización e interdependencia global, en los que ya estamos insertos y en los que tendremos que ir modelando críticamente las maneras de adquirir y ampliar las nuevas posibilidades de desarrollo académico, cultural y económico. Es apostar por estar en y con el mundo, por pertenecer cabalmente a la sociedad del conocimiento y la información, por aprovechar las experiencias académicas y culturales que en otras latitudes y comunidades se generan, y por hacer nuestras aportaciones como universitarios a nuestro país y al resto del mundo^{2[2]}.

La colaboración internacional universitaria es una aspiración que busca contribuir a que la tierra sea un planeta de intercambios, entendimiento, equidad y desarrollo, teniendo como eje al ser humano. Apuesta además por el encuentro de culturas, el diálogo comprensivo y el trabajo colaborativo, habitar en y con culturas diferentes y dar significación a la pertenencia común a una

^{2[2]} Informe de la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI, presidida por Jacques Delors. La Educación encierra un tesoro, UNESCO, París, 2003.

tierra necesitada de solidaridades, mediante el estudio y entendimiento de las historias y experiencias de otros pueblos^{3[3]}.

La colaboración internacional no es medida por la simple movilidad que promueve o asegura, sino también por el desarrollo que le brinda a las IES con el fortalecimiento de su claustro de profesores y estudiantes, el mejoramiento de sus infraestructuras, etc, por lo que debe evaluarse a través de las ventajas que se tomen de las acciones de colaboración para lograr un mayor impacto de las mismas en el desarrollo endógeno institucional así como en intercambio, cultural, político y económico. Lograr que la colaboración internacional sea el lazo que una a las universidades y naciones con un mismo fin, el de aprender y formar para ser mejores hombres - profesionales y cohabitar en el planeta de manera sostenible.

1.3.2 Acciones consideradas dentro de la colaboración internacional universitaria

Proyectos Internacionales: La gestión de proyectos internacionales de colaboración constituye la actividad de identificar ideas de proyectos, sugerir, tramitar, asesorar y promover en el contexto nacional e internacional los proyectos de colaboración con financiamiento en el extranjero como alternativa de desarrollo endógeno institucional y por ende local, mediante el desarrollo de capacidades autogestionarias de los profesionales del CUSS.

Donativos: La gestión de donativos implica la identificación, asesoramiento metodológico y tramitación de los mismos desde el CUSS. Es una actividad que por su espontáneo carácter y como resultado de circunstancias, es imprevisible en planificación para proyecciones futuras, no así en capacitación de modo que los profesores sepan cómo aprovechar oportunidades de donaciones.

Eventos: Los eventos internacionales constituyen la forma de publicar e intercambiar sobre la actividad científica del CUSS y su impacto en el territorio siendo una de las herramientas de la internacionalización aliada al turismo de eventos en búsqueda de oportunidades para la internacionalización y el perfeccionamiento de la Educación Superior en Cuba. Además resulta clave en aras de divulgar los logros de nuestras universidades y la revolución

^{3[3]} Sebastián, Jesús."Colaboración e internacionalización de las universidades.Edit. Biblos,2004.

Intercambio académico: Constituye una actividad integradora que promueve la movilidad de docentes desde y hacia el extranjero con el objetivo de brindar y recibir información y conocimientos mutuos de los diversos procesos de las instituciones.

Intercambio estudiantil: El intercambio estudiantil constituye una importante vía para promover la movilidad de estudiantes hacia y desde el extranjero con el fin de intercambiar conocimientos y experiencias en general de las instituciones implicadas.

Asistencia Técnica Exportada: Implica la contratación de profesores en el extranjero con el objetivo de impartir docencia e intercambiar conocimientos y experiencias. Constituye una de las principales vías de captación de divisas del Ministerio de Educación Superior.

Becas: Implican posibilidades de estudios de postgrado que incluyen financiamiento exterior y pueden realizarse a través de estancias cortas siguiendo los lineamientos y regulaciones del MES al respecto.

Existen varias tipologías diferentes de actividades que se consideran dentro de la colaboración internacional que incluyen proyectos, donativos, eventos, asistencia técnica exportada, becas e intercambio estudiantil y académico; en pocos de ellos las actividades se realizan fuera de Cuba y en la mayoría las mismas pueden ser en Cuba como en el extranjero.

1.4 La internacionalización como proceso de dirección estratégica

¿Qué es la gestión?

Del latín *gestiō*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

El término gestión, por lo tanto, implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una empresa o de un negocio.

Según Mario Nunes (2003), en términos generales los conceptos de administración, gerencia y gestión, son sinónimos a pesar de los grandes esfuerzos y discusiones por diferenciarlos. En la práctica se observa que el término *management* traducido como administración pero también como gerencia. En algunos países la administración está más referida a lo público y

la gerencia a lo privado. En los libros clásicos se toman como sinónimos administración y gerencia. En el glosario del CINDA, por ejemplo, aparece gestión como equivalente a administración.

Lo esencial de los conceptos administración, gestión y gerencia está en que los tres se refieren a un proceso de "planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar" como lo planteara H. Fayol al principio del siglo o Koontz.

En el contexto de la internacionalización universitaria, la gestión es un término necesario por cuanto se refiere al acto de organizar, tramitar y coordinar las actividades de colaboración internacional universitaria en términos legales y de dirección.

La búsqueda bibliográfica de internacionalización como práctica de dirección estratégica en los CES^{4[4]} del país, escasa por su carácter novedoso, obliga a la investigadora a establecer relaciones conceptuales que permitan la interpretación de este enfoque.

Para analizar exhaustivamente la internacionalización como proceso de dirección estratégica, se hace necesaria la pausa en algunos criterios sobre estrategia como concepto primario de la dirección estratégica.

Como se conoce actualmente no existe ninguna definición universalmente aceptada sobre el concepto de estrategia, el término es utilizado con diversas acepciones por muchos autores y administradores. Gran parte de la confusión que prevalece en este campo proviene de los usos contradictorios y las deficientes definiciones. Varios autores definen estrategia como un conjunto lógico de decisiones para tomar un determinado curso de acción para lograr objetivos, otros la definen como un conjunto de acciones organizadas para orientar la institución hacia el logro de un objetivo determinado, mientras que otros la definen como conjunto de objetivos y políticas de la institución.

La palabra estrategia, a menudo utilizada cuando se quiere planear la forma de lograr algo, proviene de la palabra griega "strategos", significado de general y de sus funciones o "el arte del general". Entre las principales definiciones de estrategia conocidas pueden proponerse:

- ❖ A. D. Chandler (1962):

^{4[4]} Centros de Enseñanza Superior

- ❖ “Determinación de los objetivos y metas a largo plazo de carácter básico en una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos que resultan necesarios para llevar a cabo dichas metas”.
- ❖ H.I. Ansoff (1965):
- ❖ “Proceso activo de determinación y guía del curso de acción de la empresa hacia sus objetivos”.
- ❖ M.E. Porter (1980):
- ❖ “Forma de relacionar la empresa con su medio ambiente y que comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible frente a las fuerzas competitivas en el sector industrial en el que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión empresa”.
- ❖ E. Bueno (1991):
- ❖ “Modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que defina su posición competitiva, como respuesta de en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de organización quiere ser.”

Partiendo de estos conceptos, la dirección estratégica se estructura en tres partes netamente diferenciadas en las que deberán participar agentes y expertos externos e internos de staff y de línea en los procesos de diagnóstico o análisis estratégico, planificación estratégica, implantación y control estratégico según Bueno (1993) en Fundamentos teóricos de la Dirección Estratégica.

Las teorías de la dirección, al decir de Herrera^{5[5]} (2005), constituyen uno de los principales insumos en el estudio de la gestión empresarial, como resultado de un proceso acumulativo de aportaciones, principios y postulados provenientes de diversas escuelas o corrientes [Piedrahita, 1988; Makridakis, 1993; Chavienato, 1994; Koontz & Weihrich, 1998; Davis & Newstrom, 1996; Harrington, 1997]^{6[6]}, cuyos resultados buscan establecer las pautas necesarias que permitan una adecuada relación entre eficacia y eficiencia al considerar el intercambio de la empresa con el entorno.

^{5[5]} Dra.C, Profesora del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana, Cuba

^{6[6]} Ver Compendio de conceptos de Dirección por Objetivos en Anexo 1

Estos criterios, en su contexto actual, describen el carácter del proceso de internacionalización, lo cual a criterio de la investigadora, es aplicable en la búsqueda de solución a los problemas que expresan los CES como instituciones. A partir de lo expresado por los autores antes mencionados, la autora reconoce la existencia de un sistema de dirección ya definido e integrado con elementos básicos que lo componen: valores, objetivos, principios, funciones, estructura, filosofía, estilo, carácter de la organización y tecnología de dirección [Hernández, 1982; Kast & Rosenzweig, 1994; Davis & Newstrom, 1996]^{7[7]}, y que responde a las exigencias endógenas (la Estrategia Maestra de Internacionalización se diseñó como sistema integrado de dirección para responder a las necesidades de desarrollo endógeno institucional con impacto en el territorio).

La autora coincide con Herrera Lemus 2005, investigadora de referencia para este epígrafe por la contextualización de sus modelos a la realidad cubana de la pequeña y la mediana empresa, en que la literatura internacional y nacional reconoce en la Dirección por objetivos (DPO), una teoría que "ha sobrevivido" desarrollando la capacidad de adaptarse a las condiciones del entorno y a las características de los diferentes sectores productivos y de servicios, siendo hoy empleada, no sólo en la industria, sino también en hospitales, el turismo y la administración pública [Giegold, 1982; Weihrich, 1995; Rodríguez, 1998; Col, 1998], donde un importante número de resultados permiten validar los aportes y ventajas que esta teoría brinda a la organización y a sus miembros. (Ver Compendio de conceptos sobre la Dirección por Objetivos en ANEXO 1).

Como todo proceso de dirección estratégica, la internacionalización no abandona los valores que la tipifican: colaboración, competencia y educación como bien público. Estos valores dan forma y consistencia a la misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias específicas y proyecciones estratégicas de la institución y no deben nunca verse aislados de los procesos sustantivos que rigen la misma.

1.5 Procesos sustantivos más relevantes dentro de la dirección estratégica de la Universidad.

Dentro de los procesos sustantivos de la universidad podemos encontrar:

^{7[7]} Ver Compendio de conceptos de Dirección por Objetivos en Anexo 1

❖ La ciencia e innovación tecnológica

La investigación científica como proceso universitario es un componente básico para el desarrollo de la cultura que se realiza en la universidad y se caracteriza por la búsqueda de nuevos conocimientos y la solución de problemas en la que el estudiante y profesores participan activamente, involucrándose en respuestas creativas que amplían su espectro cultural, no solo desde la perspectiva de la ciencia concreta en que realiza su investigación, sino en propuestas que descansan en una plataforma cultural que implica valoraciones que desbordan los aspectos específicos de la investigación científica y tecnológica para apropiarse de soluciones de contenido económico, social y político al servicio de la sociedad.

En el proceso de Universalización se crean condiciones favorables para potenciar investigaciones sociales que respondan a las necesidades de los territorios.

❖ La extensión universitaria

La Extensión Universitaria tiene un espacio legítimo en las Sedes Universitarias Territoriales en las que se realiza el proceso docente educativo. Como se conoce, el soporte fundamental en que descansa la extensión universitaria es la promoción cultural en su concepción más genérica. Ahora, como ya se ha dicho, inicia sus procesos sustantivos en el territorio. Bajo este nuevo concepto, la labor de extensión universitaria en las Sedes tiene ante sí el desafío de promover la cultura en el interior de las Sedes Universitarias Municipales y en la población que se encuentra en ese territorio, lo cual permite por un lado, difundir de una forma más cercana la formación de una cultura general de la población y por otro, potenciar y promover los valores más trascendentales del municipio y las localidades, fortaleciendo la identidad cultural del territorio y recepcionando toda la riqueza histórica, económica, social, política y cultural del municipio.

❖ Formación profesional

El término formación, en la educación superior cubana, se emplea para caracterizar el proceso sustantivo que se desarrolla en las universidades con el objetivo de preparar integralmente al estudiante en una determinada carrera universitaria, y abarca tanto los estudios de pregrado (o de grado, como se le denomina en algunos países) y de postgrado. En este libro se tratarán sólo los

aspectos del modelo de formación de la educación superior cubana en la actividad de pregrado, y por tanto no abarca los relacionados con la formación postgraduada.

En su concepción más integral, la formación supone no solo brindar los conocimientos necesarios para el desempeño profesional, sino también tener en cuenta otros aspectos de igual relevancia, razón por la cual se requiere analizar el concepto desde diferentes ángulos o perspectivas de observación. Para hacerlo se identifican tres dimensiones esenciales, que en su integración garantizan el objetivo planteado anteriormente de asegurar una formación integral del estudiante.

Cuando se analiza el sistema de dirección estratégica del Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba y sus universidades, afloran claramente un número importante de indicadores que permiten evaluar y en alguna medida comparar los resultados entre las universidades. Estos indicadores son los propios criterios de medida que se utilizan en la planificación, ejecución y evaluación de la estrategia y permiten medir lo real alcanzado por la institución en cada una de las áreas de resultados claves, por tal motivo para esta investigación los indicadores de los procesos sustantivos que son impactados por la colaboración internacional van a ser los mismos criterios de medida que se utilizan en el sistema de dirección estratégica.

Se considerarán como procesos sustantivos más significativos sobre los que puede influir la internacionalización la formación, extensión universitaria y la actividad de ciencia e innovación tecnológica, aunque de forma directa lo hace también sobre la gestión económico financiera e indirectamente sobre todas las áreas de resultados claves de la institución y los indicadores para medirlos serán los propios criterios de medida que aparecen asociados a ellos en la planificación estratégica de la institución.

1.5.1 Interrelación de los procesos sustantivos en las universidades

La universidad del siglo XXI no puede limitarse a la función de formar profesionales, aunque ella es de primordial importancia en el cumplimiento de la misión. Unido a la necesidad de preservar la cultura se requiere que las universidades trabajen orgánicamente, desde sus procesos sustantivos, en desarrollarla. Desarrollar la cultura es una condición indispensable de la universidad moderna y una de sus diferencias esenciales con la de etapas

anteriores. El modo más integral de desarrollar la cultura es la investigación científica, por eso a la universidad moderna le es igualmente consustancial el quehacer investigativo. Vistas las cosas de ese modo, las universidades, a la vez que formadoras de nuevas generaciones, son instituciones de investigación científica del más alto nivel. Más aun, una cosa no es posible concebirla sin la otra. Sin investigación científica no es posible hablar de verdadera formación de un profesional en ninguna carrera universitaria, del mismo modo que la labor investigativa, en las universidades, se soporta en buena medida en los procesos de formación de pregrado y de postgrado que en ellas se desarrollan. Son aspectos de una relación profundamente dialéctica, que impide concebir una separada de la otra.

Pero la misión de una universidad de este siglo no está completa con esos dos aspectos. Además de preservarla y desarrollarla, corresponde a la universidad promover la cultura en su entorno, llevarla a toda la sociedad. Las universidades tienen que ser, por mandato de su propia esencia, promotoras de la cultura en su más amplio sentido de la palabra. La extensión universitaria, vista de este modo, aparece ahora como el tercer eslabón de la tríada preservación-desarrollo-promoción, dirigida a llevar toda esa cultura, a través de proyectos comunitarios y utilizando la promoción como método esencial, a toda la sociedad. Es un bochorno para una universidad que el contexto en el que ella se inserta esté caracterizado por la ignorancia, el analfabetismo y la falta de cultura.

De lo expuesto anteriormente se infiere que en una universidad moderna, organizada para dar respuesta plena a la misión anteriormente planteada, resulta indispensable estructurar en su interior tres procesos sustantivos que, en su integración propician ese objetivo. A saber: formación, investigación y extensión universitaria.

Una primera reflexión pudiera llevar a pensar que a cada uno de estos procesos le corresponde, de modo biunívoco, una de las acciones o funciones, precisadas en la misión. En correspondencia con ello, entonces asociar la idea de preservar la cultura con el proceso de formación, la de desarrollarla con el de investigación y la de promoverla con el de extensión universitaria. Solo una visión fragmentada, no sistémica, justificaría tal proceder. Cualquiera de esas acciones mencionadas en la misión se logra plenamente cuando a ella se

integran estos tres procesos sustantivos, con independencia de que uno cualquiera de ellos se connote más que los restantes, se signifique por sobre los demás. (Ver gráfica de misión de la universidad ANEXO 2)

Así por ejemplo, en la formación hay un proceso evidente de preservación de la cultura. Unido a ello, en tanto que sin investigación no hay formación real posible, está presente igualmente su desarrollo. De igual modo, como que la verdadera formación supone además que el profesional sea un promotor de la cultura de su profesión, este concepto está indisolublemente ligado al de extensión. La extensión universitaria es consustancial al proceso de formación que se desarrolla en las universidades, sin lo cual no es posible lograr ese objetivo. Horruitinier (1997).

Similares razonamientos pueden hacerse para la investigación y para la extensión. La integración dialéctica de los tres procesos sustantivos antes mencionados constituye la garantía del cumplimiento de la misión de la universidad actual.

La formación, la investigación y la extensión universitaria son procesos sustantivos de la universidad, indisolublemente ligados entre sí, y que en su integración aseguran el cumplimiento de la misión de la educación superior en la época actual. La mejora continua de los mismos garantiza una mayor calidad de la educación y el impacto de la colaboración internacional en los mismos podría elevarse si se diseña e implementa un procedimiento para la gestión de acciones de internacionalización.

1.6 Posibilidades de la internacionalización universitaria en los procesos políticos internacionales

Prioridades estratégicas de la política exterior de Cuba.

- ❖ Incrementar las relaciones bilaterales con todos los países.
- ❖ Fortalecer las relaciones con América Latina, fundamentalmente con países del ALBA.
- ❖ Consultar las relaciones con los países de la Unión Europea.
- ❖ Evitar la provocación que justifique una agresión de los EUA.
- ❖ Batalla permanente a librar en la Comisión de Derechos Humanos.
- ❖ Imagen y batalla mediática.
- ❖ Posibilidades de colaboración con España y Bélgica.
- ❖ Amplio desarrollo de las relaciones con China.

❖ Incremento de las relaciones con África. Prioridad de la colaboración con Angola.

❖ Condiciones propicias para lograr acuerdos concretos con Rusia^{8[8]}.

A raíz de los cambios que han existido en las políticas exteriores de todo el mundo, se han tomado medidas y se han creado estrategias de trabajo que propician un mejor desenvolvimiento de Cuba en el contexto mundial. Los profesores universitarios pueden ser perfectos voceros de la realidad cubana y los principales procesos políticos de nuestro país. Un procedimiento para la gestión de actividades de colaboración internacional que incluya la preparación política de los profesores, contribuirá a elevar el impacto de las mismas en las actividades sustantivas y los procesos políticos internacionales del CUSS.

1.6.1 Procesos políticos internacionales relevantes para las universidades

Integración regional: ALBA (Alternativa Bolivariana para las Américas); MERCOSUR (Mercado Común del Sur); CARICOM (Comunidad del Caribe).

Los cinco héroes cubanos prisioneros del imperio y el bloqueo norteamericano contra Cuba.

El ALBA

La Alternativa Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América (ALBA), ha sido presentada frecuentemente como una reacción de los gobiernos de Cuba y Venezuela a los esfuerzos de Estados Unidos de imponer en América Latina tratados de libre comercio regionales o bilaterales destinados a fortalecer la dominación "tradicional" de esa potencia sobre el Sur. El nacimiento de la Alternativa Bolivariana para las Américas (ALBA) representa para Cuba y Venezuela no sólo una multiplicación de los estrechos vínculos existentes entre los dos países sino el paso inicial en el desarrollo de una cooperación diferente en el escenario latinoamericano y caribeño.

Pero si este programa integracionista lanzado por esos dos países en 2004 y que después recibió en sus filas a Bolivia y Nicaragua puede ser un eficaz antídoto no sólo para el ALCA -Acuerdo de Libre Comercio de las Américas- actualmente envuelto en el fracaso, o para sus secuelas parciales, en realidad constituye algo más trascendental: una vieja esperanza de unidad que defendieron los más insignes próceres independentistas latinoamericanos.

^{8[8]} Reunión de Directores de Relaciones Internacionales. Marzo, 2008

El programa del ALBA es solidario y plantea por ende relaciones muy nuevas entre sus miembros -y no miembros con los cuales colabora- en sus objetivos primordiales de combatir la pobreza y la exclusión social.

El CARICOM

La Comunidad del Caribe (CARICOM) nacida el 4 de julio de 1973 con el consenso de cuatro naciones del área (Barbados, Guyana, Jamaica y Trinidad y Tobago) y plasmado en el Tratado de Chaguaramas, es hoy la fórmula de integración impulsada por los países de la región. Actualmente son miembros de CARICOM los estados independientes Antigua y Barbuda, Bahamas, Barbados, Belice, Dominica, Granada, Guyana, Haití, Jamaica, Saint Kitts y Nevis, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas, Surinam y Trinidad y Tobago.

También la isla de Montserrat, territorio dependiente de Gran Bretaña y como observadores Anguilla, Islas Caimán, México, Venezuela, Aruba, Colombia, Antillas Holandesas, Bermudas, República Dominicana y Puerto Rico, con Islas Vírgenes como miembro asociado.

Se trata de un pequeño bloque que pretende lograr una verdadera unión económica, la coordinación en política exterior de los Estados miembros y la colaboración en la salud, educación, cultura, comunicaciones e industria. Desde la primera Cumbre Cuba-CARICOM celebrada en La Habana en diciembre del 2002 se inició un proceso de profundización de los lazos y programas de colaboración beneficiosos para todas las partes. Ese año los Jefes de Estado y Gobierno de esa agrupación se reunieron en La Habana para celebrar el aniversario 30 del memorable nacimiento de ese mecanismo internacional. La cita acordó también conmemorar cada año, el 8 de diciembre, el Día Cuba-CARICOM.

Tanto en la Asamblea General de la ONU como en el Consejo de Derechos Humanos en Ginebra y en otros foros internacionales, han mantenido una posición firme y de respeto hacia Cuba.

Con esos antecedentes, La colaboración para una mayor integración del Caribe marcará la agenda de las Cumbres Cuba-CARICOM en medio de la heterogeneidad económica, demográfica, cultural, idiomática y religiosa de los

pueblos del área, porque la unidad será fórmula de salvación frente a los intereses de las grandes potencias^{9[9]}.

EL MERCOSUR

El Mercado Común del Sur o MERCOSUR es un bloque comercial cuyos propósitos son promover el libre intercambio y movimiento de bienes, personas y capital entre los países que lo integran, y avanzar a una mayor integración política y cultural entre sus países miembros y asociados.

Sus Estados Partes son Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay. Cabe mencionarse que el 4 de julio de 2006 se ha suscrito un Protocolo de Adhesión mediante el cual Venezuela se constituye como Estado Parte. No obstante este instrumento de adhesión aún no ha entrado en vigor debido a que a la fecha no ha sido ratificado por todos los parlamentos de los firmantes, por lo que su vinculación legal al bloque sigue siendo como Estado Asociado. Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador y Perú también tienen estatus de estado asociado.

Los países miembros consideran que su fecha de creación fue el 30 de noviembre de 1985, fecha de la Declaración de Foz de Iguazú que puso en marcha el proceso. Sin embargo, el nombre le fue asignado el 26 de marzo de 1991 por el Tratado de Asunción, en tanto que su existencia como persona jurídica de Derecho Internacional fue decidida en el Protocolo de Ouro Preto, firmado el 16 de diciembre de 1994, pero que recién entró en vigencia el 15 de diciembre de 1995. El Protocolo de Ouro Preto estableció un arancel externo común y desde 1999 existe una zona libre de aranceles entre sus integrantes con la sola excepción del azúcar y el sector automotriz. La Unión Aduanera se encuentra aún en proceso de construcción. El MERCOSUR es el mayor productor de alimentos del mundo.

¿Quiénes son los cinco prisioneros en los Estados Unidos?

Cinco jóvenes profesionales que decidieron dedicar sus vidas, lejos de su patria, a la lucha contra el terrorismo en la ciudad de Miami, centro principal de las agresiones contra Cuba.

Antonio Guerrero (Miami, 1958) Ingeniero en Construcción de Aeródromos, poeta, dos hijos. Fernando González (La Habana, 1963), casado, graduado del Instituto de Relaciones Internacionales (ISRI), del Ministerio de Relaciones

^{9[9]} Discurso de Felipe Pérez Roque. III Cumbre Cuba-CARICOM, noviembre,2008.

Exteriores de Cuba. Gerardo Hernández (La Habana, 1965), casado, graduado del ISRI, caricaturista. Ramón Labañino (La Habana, 1963), casado, tres hijas, graduado de Licenciatura en Economía en la Universidad de La Habana y René González (Chicago, 1956), casado, dos hijas, piloto e instructor de vuelo.

¿Por qué estaban en Estados Unidos?

Partieron hacia ese país para obtener información sobre los planes de las organizaciones terroristas que tienen su base de operaciones, desde hace muchos años, en la ciudad de Miami, entre ellas, la Fundación Nacional Cubano-Americana (FNCA), El Consejo para la Libertad de Cuba (CLC), Hermanos al Rescate, Movimiento Democracia, Alpha-66 y otras muchas de conocida trayectoria delictiva.

Entre las actividades terroristas de esos grupos se cuentan numerosos sabotajes y agresiones contra Cuba, con un saldo de miles de muertos, heridos y grandes pérdidas económicas, contrabando de armas, drogas y personas e, incluso, han fraguado cientos de planes para tratar de asesinar al presidente cubano Fidel Castro y realizado acciones terroristas en el propio territorio estadounidense y en terceros países.

Bloqueo de Estados Unidos contra Cuba

El bloqueo económico, comercial y financiero impuesto por los Estados Unidos contra Cuba es el más prolongado y cruel que haya conocido la historia de la humanidad, y forma parte esencial de su política de hostilidad y agresiones contra el pueblo cubano.

Su objetivo, definido desde el 6 de abril de 1960, ha sido la destrucción de la Revolución Cubana: a través del desencanto y el desaliento basados en la insatisfacción y las dificultades económicas, negarle dinero y suministros a Cuba, para disminuir los salarios reales y monetarios, a fin de causar hambre, desesperación y el derrocamiento del gobierno.

Constituye, asimismo, un componente fundamental de la política de Terrorismo de Estado que, de forma silenciosa, sistemática, acumulativa, inhumana y despiadada, afecta a la población sin distinción de edad, sexo, raza, credo religioso o posición social.

Esta política, aplicada y recrudescida por diez administraciones norteamericanas, califica además como un acto de genocidio. El bloqueo contra Cuba es un acto de guerra económica. No existe norma alguna del

Derecho Internacional que justifique el bloqueo en tiempos de paz. Desde 1909, en la Conferencia Naval de Londres, quedó definido como principio del Derecho Internacional que el «bloqueo es un acto de guerra» y sobre esta base, su empleo es posible únicamente entre los beligerantes.

Aunque el bloqueo total del comercio entre los Estados Unidos y Cuba fue decretado formalmente mediante Orden Ejecutiva del presidente John F. Kennedy el 3 de febrero de 1962, las medidas del bloqueo se iniciaron pocas semanas después del triunfo de la Revolución Cubana, el 1ro de enero de 1959.

En virtud del bloqueo, entre otras restricciones, Cuba no puede exportar ningún producto a los EE.UU., ni importar de ese país mercancía alguna; no puede recibir turismo norteamericano; no puede utilizar el dólar en sus transacciones con el exterior; no tiene acceso a los créditos, ni puede realizar operaciones con instituciones financieras multilaterales, regionales y norteamericanas y sus barcos y aeronaves no pueden tocar territorio norteamericano.

El bloqueo tiene un marcado carácter extraterritorial. Para agravar los nefastos efectos de la pérdida del 85% del comercio exterior cubano producida tras la desintegración del campo socialista europeo y la Unión Soviética, Estados Unidos aprobó en 1992 la llamada Ley Torricelli. En virtud de esta ley fueron interrumpidas bruscamente las importaciones cubanas procedentes de subsidiarias norteamericanas en terceros países, que ascendían en 1991 a 718 millones de dólares, de los cuales, el 91 % lo constituían alimentos y medicinas desde terceros países. Dicha Ley impuso severas prohibiciones a la navegación marítima desde y hacia Cuba, institucionalizando graves disposiciones extraterritoriales. El buque de un tercer país que toque puerto cubano, no podrá entrar a puerto de los Estados Unidos hasta que no transcurran seis meses y obtenga un nuevo permiso.

La Ley Helms-Burton de 1996, recrudenció los efectos del bloqueo; incrementó el número y alcance de las disposiciones de efecto extraterritorial; impuso la persecución y sanción a actuales y potenciales inversionistas extranjeros en Cuba y autorizó el financiamiento de acciones hostiles, subversivas y agresivas contra el pueblo cubano.

1.7 La colaboración internacional en las universidades cubanas

La educación superior en la región de América Latina y en Cuba ha sido expresión del desarrollo y el acontecer socio-histórico que se ha gestado, por tanto ha expresado en cada circunstancia los niveles culturales y de conciencia que se manifiestan en la región. La educación superior cubana tiene la especificidad de hacer posible unos niveles de homogeneidad entre las universidades del país. La existencia de un ministerio que rige la organización estructural y funcional de la universidad ha condicionado los siguientes rasgos que ella expresa:

- ❖ La universidad cubana constituye una red de centros en todo el país, diferenciándose por su tipología, su antigüedad y el impacto social en cada uno de los territorios, nación y la comunidad internacional.
- ❖ La universidad responde a políticas y estrategias que garantizan su papel protagónico en el desarrollo social, económico, político y cultural del país.
- ❖ La organización ministerial y las estructuras universitarias norman y regulan los procesos universitarios.
- ❖ La presencia de una organización de centros de educación superior permite de manera flexible la participación, transformación, desarrollo y evaluación del presente y futuro de la universidad.

Pueden mencionarse otros aspectos, no obstante se consideran éstos como los esenciales para poder referir la incidencia de la educación superior como organización en cualquiera de los procesos que se desarrollan en las universidades cubanas.

Al triunfo de la Revolución, Cuba contaba con tres universidades: la Universidad de la Habana (1728), la Universidad de Oriente (1947) y la Universidad Central de las Villas (1952). Éstas no satisfacían las necesidades socio-económicas y políticas que exigía la nación y se manifestaba un carácter puramente docente que no integraba la investigación y vínculo práctico que facilitara la aplicación de los conocimientos. Era inminente la transformación, una vez más impuesta por el cambio que enfrentaba la sociedad y que requería de su contribución efectiva. Ya desde la reforma universitaria de 1962 se plantea, dentro de sus postulados, la necesidad de implementar medidas que permitiesen fomentar el intercambio científico y cultural con otros

países^{10[10]} lo que demuestra que el proceso de transformación de la universidad cubana contempló desde sus inicios el énfasis en la colaboración internacional.

Las décadas sucesivas han sido estudiadas con mayor detenimiento por la incidencia que tienen en el estado actual de la problemática. Para detallar el análisis histórico de la etapa revolucionaria de la educación superior cubana se establecieron los indicadores siguientes:

Acontecimiento social significativo para el desarrollo educacional: momentos trascendentes en el orden político, en el orden cultural, aspecto de repercusión socioeconómico, que caracterizaron el período.

Momento de desarrollo de la educación superior cubana: número de estudiantes y profesores en las universidades, la cantidad de Instituciones de educación superior, el surgimiento de centros de investigación y transformaciones en los programas y proyecciones universitarias asociados y relacionados directamente con las relaciones internacionales. Tipo de manifestación de la actividad internacional: intercambio y colaboración internacional, el área internacional predominante, y el tipo de esquema de intercambio al que responde, la institución universitaria en esa etapa.

Al realizar el análisis de las décadas en las que se manifiesta el desarrollo del proceso de relaciones internacionales y apreciar la evolución de la internacionalización en la universidad cubana, puede advertirse como común denominador que el móvil esencial que matiza el proceso en Cuba es la respuesta en cada circunstancia, en función del desarrollo universitario que exigía el país. Ello lo expresa la relación entre cada uno de los indicadores tomados como referente para comprender la evolución de la actividad internacional especialmente vinculada al contexto social y al momento de desarrollo educacional.

Del análisis emergen importantes categorías que caracterizan la colaboración internacional en cada etapa y lo relacionan con los procesos universitarios. Puede considerarse la presencia no explícita de determinadas figuras que representan procesos universitarios muy bien definidos en la actualidad, pero que en las circunstancias históricas a las que se asocia en este análisis nada

^{10[10]} Hernández Raúl, "La internacionalización de la universidad cubana". 2003

lo indica directamente, más que la intencionalidad con la que se interpretan las relaciones internacionales y su impacto en cada momento histórico.

El análisis por décadas permite enmarcar etapas históricas que organizan el estudio de las relaciones internacionales en Cuba y que consideramos del siguiente modo:

Primera etapa: De iniciación y organización. De 1959-1974.

Segunda etapa: De formación y consolidación. De 1975-1990.

Tercera etapa: De redimensionamiento. De 1990-actualidad.

Este análisis, como resultado de la valoración del comportamiento de los indicadores definidos, permite considerar las etapas de desarrollo socio histórico del proceso de relaciones internacionales en la universidad cubana.

En la primera etapa, se organizó y se inició una demanda de necesidades formativas para las que el país no tenía respuesta, predominó un esquema ofertista esencialmente receptor de oportunidades y se expresó fundamentalmente la actividad internacional en el fortalecimiento del vínculo con el proceso de formación y superación de cuadros de dirección.

En la segunda etapa, la actividad internacional se concentró en la formación de pregrado, con la presencia de especialistas extranjeros y el desarrollo de la formación y enseñanzas, destacándose el vínculo con el proceso de formación de pregrado, y también se desarrolló y fortaleció la formación de Doctores, propiciándose el incremento de la actividad científica, siendo expreso el vínculo con el proceso de formación de Postgrado y la actividad de ciencia y técnica. El predominio de las relaciones con los países del antiguo campo socialista fueron determinantes es esta etapa que facilitó consolidar muchos de los planes de desarrollo proyectados en este período.

Y en la tercera etapa, se redimensiona la actividad internacional hacia la búsqueda de oportunidades manifestándose una inclinación de las relaciones internacionales hacia la búsqueda de financiamiento y aporte a la subsistencia como sistema, en función de la economía universitaria, vinculándose al proceso de recursos materiales y financieros. Su característica más notable es la diversificación.

El proceso de relaciones internacionales se ha manifestado indistintamente, al igual que el nivel de prioridad otorgado en cada universidad. De igual modo, su propia denominación ha ido cambiando. Las relaciones internacionales

institucionales expresan como cualidad universal la internacionalización, que se expresa a través de la salida hacia la comunidad internacional de los procesos que tienen lugar en la universidad, acción producida conceptualmente desde la dimensión extensionista que caracteriza el vínculo entre la universidad y la sociedad.

Las características de desarrollo en cada etapa, condicionadas por el contexto y dinámica de la educación superior cubana, permiten delimitar tendencias que ubican contextualmente el proceso de relaciones internacionales.

- ❖ El proceso de internacionalización incrementa el papel activo de las Universidad como agente de la colaboración para el desarrollo, especialmente en esquemas de colaboración horizontal.
- ❖ Evolución de un modelo espontáneo a un modelo integrado de colaboración, como resultado de la intensificación de las acciones que permitan contrarrestar el efecto de los aspectos del contexto sociopolítico y una creciente potenciación de los resultados del que hacer universitario.
- ❖ Establecimiento progresivo en la Universidad de estrategias y políticas explícitas para la colaboración internacional y su incorporación en las políticas universitarias.
- ❖ Revalorización de la multilateralidad a través de la consolidación de las redes como instrumento para la actividad internacional.
- ❖ Establecimiento de esquemas de cofinanciamiento para las actividades de colaboración internacional.
- ❖ Revalorización de la gestión de la colaboración internacional en la universidad como una actividad profesionalizada.
- ❖ La colaboración universitaria internacional desempeña cada vez más un papel muy activo en intercambio cultural, económico y político convirtiéndose así en una importante herramienta para favorecer procesos globales cuando se utiliza adecuadamente.

La identificación de las principales tendencias del proceso de relaciones internacionales revela que el camino a la internacionalización es inaplazable y depende, de su comprensión e introducción conceptual y efectiva en cada uno de los procesos universitarios, lo que se resume en las consideraciones siguientes:

La Educación Superior Cubana tiene como especificidad la posibilidad de niveles de homogeneidad entre las universidades del país, aspecto que caracteriza el proceso de relaciones internacionales, en la nación.

La actividad internacional que se manifiesta actualmente en la universidad cubana está condicionada por las características del desarrollo social cubano y por los propios resultados del quehacer universitario en el país, con sus matices de acuerdo a la gestión que propicia el esquema de descentralización existente.

El análisis histórico del proceso de relaciones internacionales revela tres etapas fundamentales en su evolución, una primera de iniciación y organización, la segunda de formación y consolidación, y la tercera de redimensionamiento, muy vinculada en cada caso al desarrollo de los procesos universitarios.

Las tendencias de la colaboración internacional en Cuba expresan la movilidad y desarrollo inevitables al que debe incorporarse la educación superior como proceso organizado y no espontáneo, como herramientas para el propio desarrollo institucional y para la influencia internacional en procesos que se desarrollan a escala global.

Las Estrategias de Internacionalización del Ministerio de Educación Superior apuntan a la movilidad estudiantil, los becarios extranjeros y becarios cubanos en el exterior, instituciones extranjeras de Educación Superior en Cuba, convenios internacionales de colaboración, redes internacionales, presencia de instituciones cubanas en otros países, reunión de presidentes de universidades, acreditación de títulos, diplomas y certificados de estudio.

El impacto de la colaboración internacional según Hernández (2005), se focaliza en cuanto contribuye la Educación Superior al apoyo internacional, a la promoción del intercambio de ideas a nivel nacional y universitario, y al desarrollo humano.

El desarrollo de capacidades autogestionarias que soporten los procesos sustantivos en todos los Centros de Enseñanza Superior de Cuba, ha encontrado en la colaboración internacional universitaria un medio para adquirir recursos necesarios para estos fines.

La colaboración internacional ha estado siempre presente en la historia de las universidades cubanas, en su desarrollo se destacan tres etapas y se revela la importancia en el actual momento de las IES cubanas en la búsqueda de una

mayor pertinencia de la universidad en su entorno, por lo que el mejoramiento de la internacionalización tributa directamente a este objetivo también.

1.7.1 Incidencia más relevante de la colaboración internacional en las universidades cubanas

Como quiera que la contribución al desarrollo de las actividades sustantivas y las oportunidades de negocios y captación de divisas son objetivos de la gestión de colaboración y cooperación internacional de toda organización, en lo cual se ha estado avanzando en los últimos años en las universidades cubanas y deberá ser mayor aún lo que se requiere para el futuro, en aras de alcanzar la mayor integridad y dinamismo posible en este propósito.

Se logra un aumento sustancial en la gestión de colaboración, lo que hace que incida directamente en las misiones de los centros y de la organización del MES, en lo que se ha avanzado más en algunos aspectos.

Se priorizaron como estrategia los contactos internacionales con grupos de países que se han identificado como claves para la implementación y política del MES y las universidades cubanas. Además se definieron planes de acción que se han cumplido satisfactoriamente.

Se ha logrado la consolidación del trabajo para la actualización de los convenios, pero no se alcanzan los niveles esperados. Continúa siendo una necesidad que los centros cancelen o reactiven sus acuerdos, así como los compromisos asumidos y que no se conviertan en compromisos formales devenidos en letra muerta^{11[11]}.

Las incidencias más relevantes de la colaboración internacional cubana han estado ligadas fundamentalmente a un fortalecimiento de las instituciones por un incremento en la movilidad hacia y desde el extranjero, el intercambio con grupos de países de prioridad para Cuba, se actualizan los convenios y se crece en el aporte de proyectos y donativos al sistema de universidades cubanas.

1.7.2 La gestión de actividades de colaboración internacional en el CUSS

La autora de la presente investigación ha indagado en la existencia de procedimientos para la gestión de acciones de colaboración del CUSS. Con el paso del tiempo han surgido nuevas maneras de llevar a cabo los procesos de

^{11[11]}Montano, Marta. (1998). Apuntes históricos de la actual Sede Universitaria. Informe de investigación. CUSS, Cuba

tramitación de salidas al extranjero y han surgido nuevas regulaciones, normas y resoluciones que rigen los mismos. Ningún documento se proyecta en función de preparar a los profesores e investigadores con el objetivo de dar a conocer la realidad cubana en el exterior así como lograr un mayor impacto de estas actividades en los procesos sustantivos lo cual se ve reflejado en los resultados de ciencia y técnica, postgrado y maestrías de varias áreas de resultados clave del centro universitario.

Los informes de estancia que realizan los profesores luego de su regreso al país en los cuales describen sus actividades demuestran lo anteriormente expuesto. Además muchas veces se desconoce la labor realizada por los profesores en un contexto más amplio que el del departamento o facultad a los que pertenece y esto limita de manera gradual el impacto de las acciones de colaboración en los procesos sustantivos y en los procesos políticos internacionales de nuestro país.

La experiencia práctica indica, que no existe uniformidad en la forma en que los profesores promueven o se involucran en actividades de colaboración internacional; al mismo tiempo los pasos en que se realiza la preparación de cada actividad, la forma en que se involucra cada profesor y la efectividad de las mismas difieren según el nivel de motivación del profesor, su acercamiento real al equipo que gestiona las relaciones internacionales para ganar en información, de su conocimiento sobre la universidad y sus actores, así como de la implicación del área de trabajo donde este se desenvuelve para apoyar dicha actividad internacional. Por todo lo anterior el nivel de preparación que poseen los profesores a la hora de enfrentar las actividades no es siempre igual y en consecuencia ocurre lo mismo con los resultados que se alcanzan.

Por otra parte, para el equipo que gestiona las relaciones internacionales, la preparación de una actividad no se inicia siempre por el mismo punto lo que los obliga en ocasiones a actuar de maneras diferentes ante casos similares, todo esto se agudiza por la falta de participación de los directivos del área del profesor en la preparación de dicha actividad internacional. De otra parte este equipo de gestión cuenta con normas, regulaciones, leyes y documentos que sirven de guía en el proceso de preparación de actividades internacionales.

La bibliografía consultada hasta la fecha por la autora no ofrece información alguna acerca de procedimientos existentes con este fin, pues lo revisado solo

se limita a ver el procedimiento como la identificación de la matriz DAFO, sentar pautas a seguir, pero no ofrece un conjunto de pasos que constituyan guía para el profesor y el equipo que gestiona la RI en el proceso, no se encontraron procedimientos para universidades cubanas ni de otros países.

Lo anterior ratifica la no existencia de procedimientos para la gestión de actividades de colaboración internacional y por tanto la importancia de la presente investigación.

1.8 Conclusiones parciales

1. La colaboración internacional, entendida como la implicación espontánea y conciente de personas o instituciones de diferentes nacionalidades en una sociedad de común interés, a través de su actividad participativa por un mismo fin, es una prioridad en Cuba, se sustenta en la política exterior del estado guiada por el MINREX y cuenta con regulaciones y mecanismos bien definidos.
2. La colaboración internacional universitaria se ha convertido en un componente esencial y estratégico para el fortalecimiento institucional y para la proyección en un espacio supranacional de las ofertas de educación superior y se plantea como expresión que atiende a las necesidades y anhelos nacionales de soberanía plena e independencia nacional dentro de los contextos de interdependencia mundial.
3. La Internacionalización universitaria es trascendental para el desarrollo endógeno institucional por cuanto sus pilares fundamentales están precisamente en el cumplimiento de los objetivos estratégicos con eficiencia y eficacia como elementos que se complementan en la Educación Superior.
4. En la universidad moderna, organizada para dar respuesta plena a su misión, se reconocen tres procesos sustantivos principales interrelacionados entre sí que son: formación, investigación y extensión universitaria.
5. Existen varios mecanismos y procesos políticos internacionales de prioridad para el estado cubano y los profesores universitarios se convierten en actores y/o voceros insustituibles para contribuir a ellos.

6. La internacionalización de las universidades cubanas ha tenido un crecimiento indiscutible en los últimos años, caracterizada por una alta movilidad de docentes y estudiantes hacia y desde el exterior.
7. No se encontró en la búsqueda realizada un procedimiento para la gestión de actividades de colaboración internacional que estandarice la identificación de expectativas y resultados vinculados a la movilidad y por tanto el impacto real de estas en la universidad y los procesos políticos internacionales.

CAPÍTULO II

2.1 Introducción al capítulo

El presente capítulo tiene como objetivo exponer y fundamentar las características del entorno más inmediato en el que se desarrolla la colaboración internacional del CUSS, las prioridades de la política exterior a la que debe contribuir dicha colaboración y la secuencia de la investigación a realizar para proponer e implementar un procedimiento para la gestión de actividades de colaboración internacional que se ajusta a la naturaleza del objeto de estudio teórico, en este particular la gestión de Internacionalización, considerando que se desea implementarlo para lograr un mayor impacto de las actividades de colaboración internacional en los procesos sustantivos del CUSS y los procesos políticos de Cuba.

2.2 La colaboración internacional en el Ministerio de Educación Superior.

Las relaciones internacionales constituyen un elemento esencial para el desarrollo continuo de la educación superior, y en la presente investigación se realiza una caracterización de las mismas en el MES debido a que de este

depende la gestión de internacionalización que se realiza en las universidades de todo el país.

Es negativamente relevante en el desarrollo de la Educación Superior en Cuba y sus procesos, la crisis económica en la década de los 90, ocurrida a raíz de la caída del campo socialista, que ocasionó la pérdida en un 86 % de los mercados del país, dejándose de adquirir bienes y servicios para sus universidades en plazos muy favorables.

Por ello las universidades cubanas han venido sufriendo un verdadero déficit del intercambio extranjero, afectando la posibilidad de comprar equipos, materiales de laboratorio, computadoras, libros y otros recursos solo adquiribles en moneda extranjera. Como porcentaje del Producto Interno Bruto, el presupuesto para gastos de la Educación Superior ha aumentado, aunque no satisface aún las crecientes demandas para el desarrollo de las instituciones.

En la actualidad el costo de la Educación Superior en calidad se encarece por cuanto a consecuencia del bloqueo económico de los EEUU a Cuba, el país tiene una pérdida considerable por la compra de recursos necesarios para la educación en precios triplicados y cuadruplicados, por la limitación de no poderlos comprar en mercados a precios más asequibles.

De igual modo, como resultado de la política ingerencista de los EEUU contra Cuba, es negada la visa a Estados Unidos y se dificulta en otros países como Puerto Rico para el intercambio científico académico de investigadores y profesores cubanos, así como de investigadores y estudiantes norteamericanos a Cuba, limitando la participación en eventos internacionales, redes y otros tipos de actividades conjuntas.

La Internacionalización del Ministerio de Educación Superior apunta a la movilidad estudiantil, los becarios extranjeros y becarios cubanos en el exterior, instituciones extranjeras de Educación Superior en Cuba, convenios internacionales de cooperación, redes internacionales, presencia de instituciones cubanas en otros países, reunión de presidentes de universidades, acreditación de títulos, diplomas y certificados de estudio.

El impacto de la cooperación internacional, se focaliza en cuanto contribuye la Educación Superior al apoyo internacional, a la promoción del intercambio de ideas a nivel nacional y universitario, y al desarrollo humano.

El desarrollo de capacidades autogestionarias que soporten los procesos sustantivos en todos los Centros de Enseñanza Superior de Cuba, ha encontrado en la colaboración internacional universitaria un medio para adquirir recursos necesarios para estos fines.

Existe una diversidad de universidades de varios países que mantienen relaciones con el MES las cuales merecen ser mencionadas. En Europa puede mencionarse la Universidad Metropolitana de Londres (UML) la cual ha venido trabajando con éxito en las relaciones bilaterales a través de un plan de acción. Se está dando seguimiento al Programa de Postgrado en el Caribe y se trabaja en identificar proyectos bilaterales de investigación para otorgarles financiamiento. En la actualidad la Ministra de Educación de Educación de Gales Jane Davidson, plantea que están en un momento oportuno para reanudar el Convenio firmado en el año 2002 con el MES. Además se han realizado intercambios de exploración muy importantes con instituciones de Educación Superior del Reino Unido tales como: la Universidad de Salford, la Universidad de Warwick y la Universidad de Manchester. En todos los casos mencionados se mostró un creciente interés en la colaboración con el MES, a partir de las ya conocidas buenas relaciones entre el MES y la UML. Se han identificado campos de acción inmediata en: lenguas extranjeras, biología, biotecnología y manejo de desastres en el caso de la ingeniería. Además puede decirse que en la actualidad se está trabajando con la Universidad de Westminster y en noviembre de 2006 tuvo lugar una visita de una delegación de esa universidad con el fin de trabajar de conjunto con las universidades del MES. También se está manejando la posibilidad de triangular la colaboración con países de África y el Caribe y el acuerdo tripartita existente con la UML sirvió de punto de referencia para el trabajo que pretende realizar la Universidad de Westminster con el MES.

No es posible obviar las relaciones existentes con el Reino de Bélgica. Se continúan desarrollando importantes proyectos como el de Colaboración con el Consejo Interuniversitario Flamenco (VLIR) y la Universidad Central de Las Villas. En la Comisión Mixta con la región de Valonia en MES obtuvo financiamiento para 4 proyectos con diferentes universidades de esa región belga. En la actualidad la Universidad Libre de Bruselas de la región francófona está trabajando para lograr un Programa de Cooperación Institucional

Universitario con Cuba, específicamente con la Universidad de La Habana como contraparte. Además se amplían las relaciones con la Universidad de Hasslet, de donde su Rector, Luc Scheepper, está muy agradecido por el apoyo brindado por el MES en el logro de un Proyecto de Iniciativas Propias del VLIR, en el cual están involucrados varios Centros de Investigación de Cuba y la Universidad de La Habana como focal de un programa de maestría por 2 años en Bioestadística Médica. Debe mencionarse también la entrevista que se sostuvo con Wendy Ruys, Especialista en Cooperación Internacional del gabinete del Ministro de Educación Flamenco y se firmó un Convenio Marco. Se presentó un Programa Marco de Doctorado Cooperado entre instituciones de Educación Superior de Cuba y la Región Flamenca. En cuanto a las relaciones con España puede decirse existen 269 Convenios bilaterales y ministeriales, convenios MES-Gobiernos Autónomos con Galicia, Andalucía, Canarias y Extremadura.

México constituye el primer país de mayor colaboración internacional en la esfera de la educación Superior con Cuba y la existencia de un convenio intergubernamental firmado por la Secretaría Pública de los Estados Unidos Mexicanos y el MES desde el año 74 lo demuestra. Se continúa prestando servicios Académicos cubanos en ese país, contribuyendo a la formación de recursos humanos, que ha permitido el fortalecimiento de programas de postgrado de universidades y otras instituciones mexicanas de educación superior y es válido destacar que en los últimos años, profesores cubanos han impartido cursos como parte de doctorados, maestrías y diplomados, así como cursos de pregrado.

Brasil continúa siendo un país cuyas potencialidades para la colaboración son de gran importancia para Cuba por constituir una de las opciones para becas y proyectos luego de la caída del campo socialista. Las becas han aumentado en número y la captación por asistencia técnica Exportada también tuvo un incremento de gran importancia. Varios profesores dieron su aporte en el Estado de Amazonas.

Venezuela es un país priorizado dadas las relaciones políticas que existen al más alto nivel. Se trabaja en la ejecución de Proyectos que responden al Convenio Integral Cuba-Venezuela por el cual muchos profesores cubanos

viajan a dicho país a brindar sus servicios y contribuir a la formación profesional de los estudiantes.

En cuanto a Colombia puede decirse que en la Reunión de rectores Cuba Colombia se acordó constituir comisiones de trabajo académico binacionales para la estrategia postgraduada que incluye la formación a nivel doctoral, impulsar los proyectos de investigación conjuntos, avanzar en lo referente a la Convalidación de títulos y establecer agenda de trabajo entre la junta Nacional de Acreditación de Cuba (JAN) y el Consejo Nacional de Acreditación de Colombia (CNA). En la actualidad existen 6 proyectos aprobados.

Al hablar de Ecuador debe mencionarse la actividad de Asistencia Técnica Exportada que es muy destacada en este país.

La fortaleza fundamental en el trabajo con Bolivia ha sido la Asistencia Técnica exportada, aún se considera débil el trabajo en proyectos de investigación conjuntos y la actividad comercial.

Los contactos con Chile se incrementaron a partir de situar en ese país un representante en la embajada cubana y realiza una importante labor en el rescate de las relaciones entre ambas naciones.

La Educación ha sido uno de los sectores más beneficiados de la ayuda de China hacia Cuba ajustándose a la política que aplica nuestro país para la colaboración económica. Cuatro profesores provenientes de la CUJAE y la Universidad Central de Las Villas realizaron su doctorado en ingeniería Biomédica en la Universidad de Zhejiang. Además se realizó un donativo de 70,000.00 USD a la biblioteca de la Universidad de La Habana y se otorgaron 100 becas luego de la visita de la Consejera china Chen Zhili en el año 2006.

En África se fortaleció el trabajo con el envío de un representante del MES ante ANTEX con rango de rector. Este continúa siendo un país cuyas potencialidades para la colaboración son de gran importancia para Cuba, se firmó un Memorando para la Colaboración e Intercambio Académico en la Educación Superior de Cuba y el Ministerio de Educación de Angola, se imparten cursos a directivos de este país en Cuba y se ha ampliado la cifra de profesores que brindan Asistencia técnica Exportada a través de ANTEX.

Mozambique trabaja conjuntamente con Cuba para ampliar la presencia de profesores que brinden Asistencia Técnica Exportada en la Universidad E. Mondale y los Institutos Privados, se continúa accionando para materializar con

el Ministerio de Educación Superior Ciencia y tecnología de ese país, la creación de tres Institutos Superiores en Minas y Agronomía.

En el año 2008 se recibió al Ministro de Estado para la Educación Superior, firmándose un Acuerdo Memorias principalmente para la contratación de profesores que brinden servicios de Asistencia Técnica Exportada.

Existen países con perspectivas futuras de colaboración con los cuales se está trabajando tales como: Suiza, de donde se recibió una Delegación de Alto Nivel, encabezada por el Secretario de Estado para educación y la investigación, Sr. Charles Kleiber, en el caso de Italia se recibió una Delegación de la Universidad de Torino presidida por su rector en la cual se mencionó el otorgamiento de 20 becas anuales que implica una gran posibilidad para las universidades cubanas y por último Bielorrusia el cual se perfila como uno de los países del antiguo bloque socialista con el cual existirá una fuerte colaboración en materia de Educación Superior y se firmó un acuerdo de colaboración con universidades cubanas en el primer trimestre de 2007.

2.3 Características del entorno territorial dentro del que debe desarrollarse la colaboración internacional del CUSS.

El Centro Universitario de Sancti Spíritus, CUSS, tiene como entorno más inmediato a la provincia de Sancti Spiritus, provincia que tiene una población cercana a los 464 000 habitantes y sus actividades productivas fundamentales son la agropecuaria, azucarera, producción de tabaco, café y la industria de materiales de la construcción. Esta provincia fue creada en 1976 como parte de la nueva división política administrativa del país, lo que la convierte en una provincia joven sin una elevada cultura de relaciones internacionales.

Dentro de los temas teórico – científico para realizar la colaboración internacional, el CUSS atiende las necesidades de los organismos del sector jurídico Fiscalía, Tribunales, Órgano Provincial de Justicia y a la Filial Provincial de la Unión Nacional de Juristas de Cuba, a Organismos del Nivel Central y Provincial del Estado, Sector Empresarial y al MININT.

Por otra parte debe responder a retos vinculados a la Cultura y el desarrollo local, necesidades de los medios de difusión, Turismo, Patrimonio y otras instituciones de educación; igualmente atiende el desarrollo de la psicología en las actividades gerenciales, la Medicina Deportiva, el sector de la salud y el desarrollo pedagógico. Igualmente el CUSS debe atender la colaboración

internacional vinculado con la enseñanza de idioma inglés y otros.

Especial importancia debe prestarse al sector empresarial espirituano sobre todo en función del mejoramiento de la gestión empresarial; de manera particular la gestión económica financiera requiere de elevar el nivel científico técnico, así como el análisis e interpretación de las propuestas de inversiones.

Resulta importante todo lo que la Universidad espirituana pueda desarrollar en colaboración internacional para potenciar la eficiencia energética y la implementación de tecnologías basadas en las energías renovables, tanto mediante proyectos de capacitación, investigación y desarrollo tecnológico. En igual situación el desarrollo informático de la provincia debe recibir especial atención del CUSS a través de las actividades de colaboración internacional.

Una de las principales prioridades a atender por el CUSS en las acciones de colaboración internacional está referida a la producción de alimentos en sentido general y de forma particular el desarrollo de los sistemas agroproductivos montañosos; todo lo cual debe estar unido al desarrollo de tecnologías ambientalmente sostenibles y estudios ambientales para la protección y evaluación de ecosistemas de forma específica.

2.4 Prioridades de la política exterior cubana que deben tener una atención especial en actividades de colaboración internacional.

En el desarrollo de la colaboración internacional universitaria debe entenderse que cada actividad de colaboración se convierte en un importante escenario para hacer cumplir las prioridades en materia de relaciones exteriores del país y cada profesor universitario que se vincula a dichas actividades debe ser un embajador activo ante académicos y la sociedad civil internacional, para promover la verdad de Cuba y defender los aspectos prioritarios de la política exterior del estado. En este contexto se definen como elementos de prioridad permanente entre otros los siguientes:

- ❖ La lucha contra el bloqueo económico y toda la retórica que trata de justificarlo.
- ❖ El apoyo a los programas de intercambios bilaterales aprobados por el estado y que potencian la solidaridad de Cuba con otros países.
- ❖ Los procesos de integración en América Latina y de manera particular el desarrollo exitoso de todos los proyectos dentro de la Alianza Bolivariana para las Américas, ALBA.

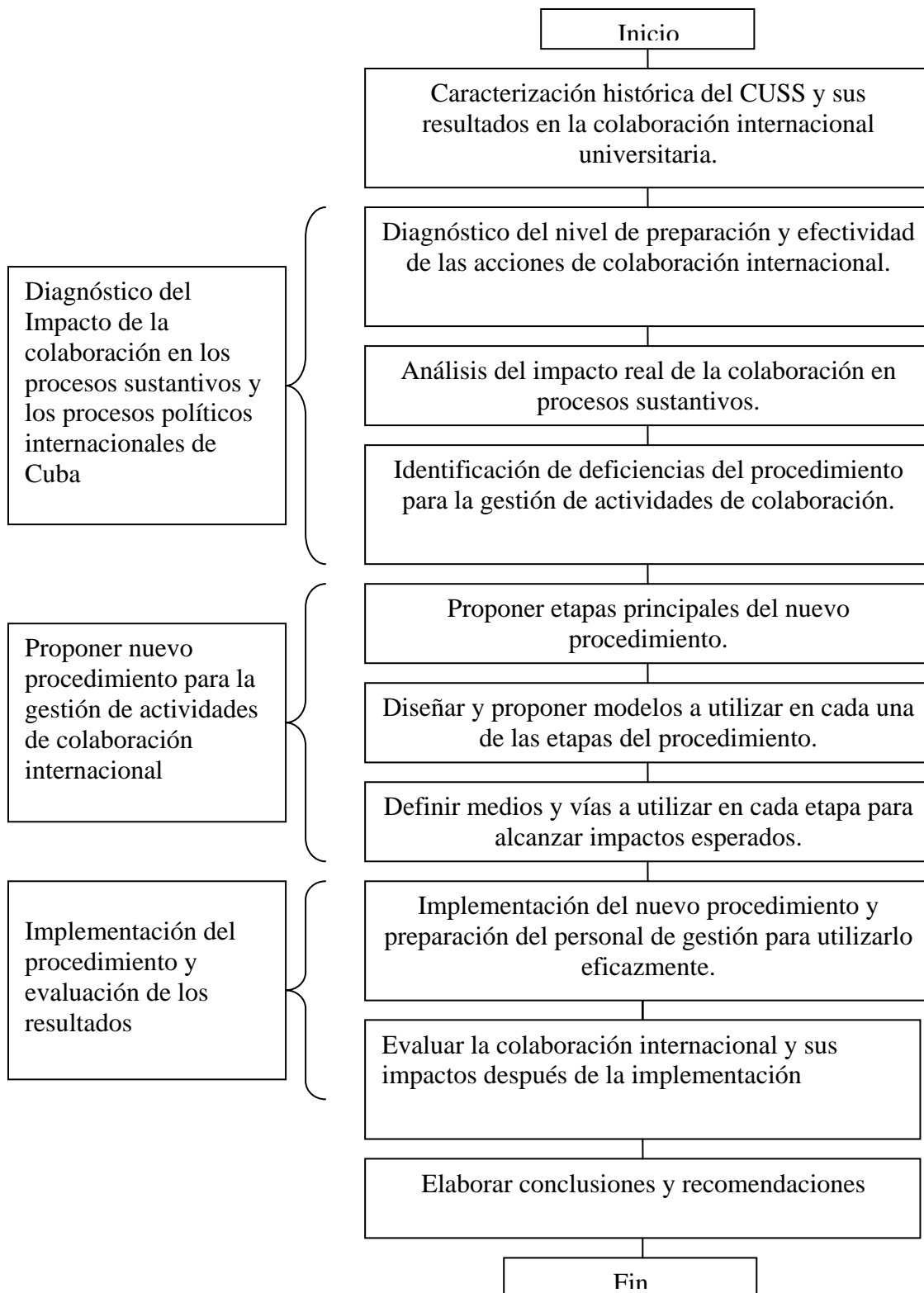
- ❖ La lucha incesante por divulgar la verdad sobre el amañado proceso judicial que mantiene injustamente encarcelado a los cinco héroes cubanos en cárceles de EEUU.
- ❖ El acercamiento a las organizaciones de solidaridad con Cuba en todos los países.

2.5 Características generales de la investigación.

Se realiza un estudio descriptivo retrospectivo, no experimental, transversal que realiza un diagnóstico de la situación existente hasta el año 2006, así como un análisis de las principales insuficiencias del procedimiento utilizado hasta ese momento para la gestión de actividades de colaboración internacional; sobre esa base, considerando además las opiniones de los directivos y el personal involucrado con dicha gestión, se propone un nuevo procedimiento que trata de eliminar o disminuir las deficiencias identificadas, se implementa total o parcialmente y se realiza un nuevo estudio descriptivo no experimental transversal de los resultados entre el 2003 y el 2008, con lo cual se contrasta la hipótesis de la investigación, al probar la efectividad del nuevo procedimiento en el impacto de las actividades de colaboración internacional en los procesos sustantivos y en la vida política internacional de Cuba.

El trabajo se basa en el análisis de las estadísticas disponibles en los balances anuales del trabajo de colaboración internacional, así como en el desarrollo de encuestas a los profesores involucrados en las principales actividades internacionales; así mismo se entrevistan directivos y personal involucrado en la gestión de colaboración, así como que se realizan debates y trabajo en grupo para la propuesta de los elementos fundamentales del procedimiento.

Las variables estudiadas están referidas fundamentalmente a la movilidad de profesores y estudiantes, captación de recursos financieros, número de becas, participación en eventos, entre las más importantes; estos datos se procesan en tablas y gráficos utilizando procesadores del Microsoft Office como el Microsoft Word y el Microsoft Excel.



Hilo conductor del trabajo de investigación realizado

2.6 Descripción de cada una de las etapas de la investigación realizada.

2.6.1 Caracterización histórica del CUSS y sus resultados en la colaboración internacional.

Para el desarrollo de esta primera etapa se realizó un análisis retrospectivo de la documentación sobre el surgimiento y desarrollo del Centro Universitario de Sancti Spíritus, analizando las etapas fundamentales que lo caracterizaron, para ello se accedió a documentos oficiales de la historia de la institución, balances de la actividad de ciencia e innovación tecnológica, así como de las relaciones internacionales, igualmente se entrevistaron a fundadores y otros académicos con varios años en la institución.

2.6.2 Diagnóstico del Impacto de la colaboración en los procesos sustantivos y la vida política internacional.

2.6.2.1 Diagnóstico del nivel de preparación y efectividad de las acciones de colaboración internacional hasta el 2006.

En esta etapa se realizó una evaluación de la calidad percibida extrínseca acerca de la gestión para la preparación de actividades de colaboración internacional, considerando a los profesores involucrados como clientes externos del procedimiento de gestión para la preparación de las actividades y para ello se encuestaron a todos los profesores que habían tenido participación en actividades de colaboración internacional antes del año 2002, 7 en total, dicha encuesta, se muestra seguidamente y se diseñó mediante adaptación de cuestionarios similares para evaluar calidad extrínseca en servicios de salud, cuya validación y utilización han sido debidamente publicados por Iraola(2004), Lorenzo(2008) y Agramonte(2009) .

ENCUESTA

Estimado profesor, la presente encuesta forma parte de una investigación para diagnosticar la situación real de las actividades de colaboración internacional en las que conocemos usted ha participado, por lo que sus respuestas pueden ser muy importantes para mejorar el impacto real de dichas actividades hacia dentro de la universidad y en los intereses políticos del país.

1. Ha participado en actividades promovidas por usted como profesor del CUSS con colegas extranjeros en Cuba. Si No
2. Ha participado usted en actividades internacionales en el extranjero. Si No
3. El proceso de preparación y tramitación de la actividad en el CUSS fue según su criterio. Rápido Normal Lento
4. La preparación de dicha actividad contó con apoyo institucional.

Mucho ___ Poco ___ Ninguno ___

5. Como parte de la preparación de la actividad un equipo especializado le brindó a usted informaciones sobre la Universidad, sus intereses académicos y científicos, así como sobre las prioridades de la política exterior de Cuba que usted debía atender en el desarrollo de la misma. Si ___ No ___
6. Las tareas a desarrollar por usted como aporte a la universidad o a procesos internacionales estuvieron concretamente definidas.
Siempre ___ A veces ___ Nunca ___
7. Considera usted que su departamento o facultad tenía adecuadamente las prioridades para el trabajo que usted debía promover en dicha actividad internacional. Si ___ No ___
8. Se sintió usted al iniciar dicha actividad internacional con un nivel de preparación para la misma. Alto ___ Medio ___ Bajo ___
9. El resultado general alcanzado por usted durante dicha actividad lo puede catalogar de: Bueno ___ Regular ___ Insuficiente ___
10. Después de su participación en esta actividad internacional, los aspectos tratados y/o acordados por usted con los participantes extranjeros tuvieron continuidad. Muchos ___ Solo algunos ___ No hubo continuidad ___
11. Hubo control de los resultados de su trabajo durante el desarrollo de la actividad. Permanentemente ___ Frecuentemente ___ Pocas veces ___
12. Al terminar la actividad en que usted participó se sintió controlado acerca de los resultados de su trabajo. Mucho ___ Poco ___ Nada ___
13. Los resultados de su participación en dicha actividad internacional contribuyeron a procesos concretos de la universidad. Mucho ___ Poco ___ Nada ___
14. Los resultados de su participación en dicha actividad internacional contribuyeron a procesos políticos internacionales de Cuba. Mucho ___ Poco ___ Nada ___

2.6.2.2 Análisis del impacto real de la colaboración en procesos sustantivos.

Para desarrollar este paso se realiza un análisis de los resultados alcanzados en los balances de ese período, a la vez que se desarrolla un análisis cualitativo de los principales resultados de internacionalización alcanzado tras

realizar acciones de colaboración internacional en dicha etapa, así como el seguimiento y control que se realizaba para asegurar el éxito y continuidad de las acciones; para ello se entrevistan también a profesores e investigadores que tuvieron una vinculación directa con las actividades de colaboración en aquel entonces.

2.6.2.3 Identificación de deficiencias del procedimiento para la gestión de actividades de colaboración.

Con los resultados de la caracterización histórica y las dos primeras etapas del diagnóstico realizado, se procedieron a realizar varios talleres y tormentas de ideas que lograran identificar las principales deficiencias o limitaciones del procedimiento utilizado para la preparación de las actividades de colaboración internacional del CUSS; para ellos se reunieron a directivos de las áreas vinculados a la internacionalización y con los procesos sustantivos de la universidad, el equipo de trabajo de la oficina de relaciones internacionales, los vicerrectores con sus equipos de trabajo y el rector.

Para el análisis de dichas deficiencias además de considerar los resultados del diagnóstico se tuvo en cuenta que: La internacionalización de la Educación Superior en el CUSS, tiene como objetivo:

Contribuir mediante la colaboración internacional, al mejor cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Universidad en términos de desarrollo y recursos, con énfasis en el desarrollo de los recursos humanos, financieros y materiales; que propicie un desarrollo de la informatización, la investigación científica, la participación del CUSS en el desarrollo territorial, así como la formación profesional y postgraduada; priorizando el intercambio de estudiantes y profesores con universidades extranjeras, el desarrollo del sistema de relaciones de solidaridad hacia Cuba y la elevación del prestigio internacional de la Universidad y la Educación Superior cubana.

Puede observarse como está orientada a su propio desarrollo institucional, pero buscando un impacto en el desarrollo del territorio de la provincia donde se encuentra ubicada, buscando la pertinencia territorial del trabajo de la Universidad. En este sentido durante los talleres se analizó que limitaciones presenta actualmente el procedimiento para la gestión de las actividades de colaboración internacional para potenciar el cumplimiento de este objetivo.

2.6.3 Proponer nuevo procedimiento de preparación de actividades de colaboración internacional.

2.6.3.1 Proponer etapas principales del nuevo procedimiento.

Para realizar la propuesta de las etapas principales del nuevo procedimiento, el equipo de Relaciones Internacionales revisó el procedimiento que se utilizaba hasta el año 2006, el que brindó la orientación necesaria acerca de los pasos que debían desarrollarse, pero que a su vez se fueron mejorando por el propio equipo a partir del análisis de las deficiencias identificadas y la propia experiencia práctica en la preparación de acciones de colaboración internacional.

En este sentido, no se encontró en la bibliografía un procedimiento publicado que sirviera de guía al equipo de trabajo y se partió de lo que se hacía tradicionalmente en la institución, los resultados que fueron apareciendo, los desaciertos en la efectividad del procedimiento y sus instrumentos, fueron haciendo necesario modificarlo paulatinamente hasta llegar a una propuesta final sustentada en los siguientes principios para así lograr una mayor efectividad del procedimiento.

1. Mejoramamiento continuo: se contempla en el reinicio de etapas ya realizadas con el objetivo de ir mejorando diferentes aspectos que puedan presentarse con deficiencias.
2. Adaptabilidad: es lo suficientemente general como para ser aplicado en cualquier universidad.
3. Aprendizaje: contiene métodos de trabajo en grupo, encuestas, entrevistas. Para lograr esto se requiere de una capacitación en las técnicas a aplicar y de un enfoque participativo.
4. Parsimonia: la estructuración del procedimiento, su consistencia lógica y flexibilidad permiten llevar a cabo un proceso complejo de forma relativamente simple.
5. Pertinencia: la posibilidad que tiene el procedimiento de ser aplicado integralmente en las condiciones que presenta la universidad.
6. Flexibilidad: potencialidad de aplicarse en otras universidades con características no necesariamente idénticas a las seleccionadas dentro del universo investigado.

7. Suficiencia: referida a la disponibilidad de toda la información (y su tratamiento) que se requiere para su aplicación en estos procesos.
8. Consistencia lógica: en función de la ejecución de sus pasos en la secuencia planteada, en correspondencia con la lógica de ejecución de este tipo de estudio.
9. Perspectiva o generalidad: dada la posibilidad de su extensión como instrumento metodológico para ejecutar estos estudios en otros procesos similares

2.6.3.2 Diseñar y proponer modelos a utilizar en cada una de las etapas del procedimiento.

De igual forma para cada una de las etapas del proceso se necesita contar con modelos que brinden las informaciones necesarias que hagan a su vez más efectiva la evaluación, análisis y preparación de cada una de las actividades. Para ello se siguió un procedimiento similar a lo señalado en el acápite 2.3.3.1 sobre la base de los documentos y modelos existentes para la preparación de actividades de colaboración internacional, los que en algunos casos fueron modificados, transformados o se realizaron nuevas propuestas.

2.6.3.3 Definir medios y vías a utilizar en cada etapa para alcanzar impactos esperados.

Un elemento importante que se trabajó por el equipo de internacionalización fue la definición de los medios y vías que debía utilizar la institución para elevar la efectividad de la gestión de preparación de actividades de colaboración internacional; para lo cual fue necesario definir los niveles de aprobación y los directivos autorizados a definir las acciones de colaboración internacional, el personal del CUSS que las coordina y se involucra en las mismas, así como los resultados que deben esperarse de cada una de las actividades internacionales.

En esta dirección es muy importante tener en cuenta que la universidad no es una institución aislada de la sociedad, por lo que fue necesario establecer vínculos no sólo con el nivel central del MES, sino también con el sector empresarial del territorio e instituciones muy vinculadas a las actividades internacionales, como el MINVEC, el ICAP y fundamentalmente la unidad de Inmigración y Extranjería del MININT; los que aportaron informaciones y

exigencias necesarias a considerar en el diseño de los medios y vías para la preparación de las actividades.

2.6.4 Implementación del procedimiento y evaluación de los resultados.

2.6.4.1 Implementación del nuevo procedimiento y preparación del personal de gestión para utilizarlo eficazmente.

Para iniciar la implementación del procedimiento el equipo de relaciones internacionales fue dando varios pasos que permitieron preparar las condiciones para realizar implementaciones parciales del procedimiento, en este sentido se dieron los siguientes pasos:

Desde el año 2002, el CUSS, se encuentra inmerso en un permanente proceso de consolidación y crecimiento, que le permita potenciar sus capacidades para jugar el papel protagónico que le corresponde en la Formación de Profesionales, la capacitación postgraduada de la provincia y la investigación científica, para lo cual tiene diseñado su proceso de internacionalización que constituye la guía del desarrollo de sus principales actividades, de su incidencia en el entorno territorial, así como en la arena internacional.

En este proceso de consolidación y crecimiento, la internacionalización juega un papel primordial, ya que constituye la herramienta para la apertura internacional a través de los profesores, científicos, investigadores, los gestores de proyectos, intercambios y colaboración con los distintos países del mundo. Así se busca una mayor visibilidad de la institución en el exterior, mejorar la infraestructura, potenciar los procesos de intercambio cultural, elevar la solidaridad con otros pueblos y llevar la imagen de la Revolución al exterior.

Teniendo en cuenta lo anterior en el año 2004 se realizó un estudio de benchmarking, herramienta utilizada para mejorar la calidad en el sector empresarial y se hizo un análisis de los procesos de gestión de internacionalización del CUSS y las Universidades del Centro del País, UCLV, UCF y UNICA, lo cuales constituyeron los benchmarks, para ello se trabajó con la información disponible entre el 2001 y el 2003. (Romero, 2008)

Este trabajo permitió identificar las 18 debilidades principales del CUSS al compararse con los benchmark en cuanto a la gestión de los procesos de internacionalización, en consecuencia se propusieron 17 medidas para contrarrestar dichas debilidades, dentro de las que destaca de manera especial la creación de una estructura definitiva para el equipo de gestión de

internacionalización del CUSS, el cual hasta ese entonces era indefinido y toda la actividad recaía sobre una sola persona que lo atendía.

Como parte del proceso de implementación del procedimiento, en el año 2005 se inició un trabajo que culminó en el 2007 con el objetivo de rediseñar la estrategia de internacionalización del CUSS, sobre todo para darle un mayor enfoque hacia el desarrollo local en Sancti Spiritus sobre la base de una mayor sostenibilidad. (Salas, 2008)

Con este trabajo se reformuló la estrategia de cooperación internacional universitaria para impulsar el desarrollo local sostenible de la provincia Sancti Spiritus desde el CUSS, mediante un procedimiento factible a la naturaleza del centro como generador de la cooperación internacional universitaria y que favoreció sus procesos, diagnosticó los contextos de la cooperación internacional y es de utilidad para identificar las prioridades del territorio a las que el CUSS puede proponer alternativas de solución para ser satisfechas; para ello, la gestión de proyectos internacionales constituye la actividad de cooperación internacional universitaria del CUSS de más impacto en la inversión extranjera para la colaboración económica como alternativa para impulsar el desarrollo local sostenible en la provincia y está incluida en el nuevo procedimiento de gestión para la preparación de actividades de colaboración internacional.

Como otro paso desarrollado por el equipo de colaboración internacional del CUSS, en aras de implementar con efectividad el nuevo procedimiento de preparación de las actividades de colaboración internacional, en el 2008 se presentó un sistema de acciones educativas dirigidas a mejorar el impacto del proceso de internacionalización del CUSS en los procesos sustantivos. (Gómez, 2008)

Como parte del mismo se proponen siete alternativas de acciones a implementar por la rectoría del CUSS, que deben tributar directamente a elevar el impacto de la internacionalización en las actividades sustantivas a través de un mayor conocimiento y motivación sobre el tema, basado en acciones en el pregrado, postgrado, ciencia e innovación tecnológica y en la extensión universitaria, con un concepto de integración entre las acciones que asegure el éxito de las mismas.

Otra de las acciones desarrolladas por el equipo de internacionalización ha

estado enfocada a dinamizar el enriquecimiento cultural de la comunidad universitaria para poder interactuar mejor en la colaboración internacional, en este sentido se propone la creación de una academia de español que propicie este enriquecimiento cultural por el intercambio con extranjeros que llegan al CUSS interesados en el aprendizaje del idioma español, así como se potencia la enseñanza de idioma inglés a los profesores del CUSS de mayores perspectivas en la colaboración internacional y su gestión. (Ferreiro, 2008)

Todo este trabajo desarrollado por el equipo de internacionalización del CUSS le permitió iniciar la implementación de etapas, modelos, documentos y otros elementos del procedimiento desde el año 2006; todos los que de forma individual y en sistema se han mejorado de forma continua hasta la propuesta final de procedimiento que se realiza y que en la actualidad está implementada totalmente.

2.6.4.2 Evaluar la internacionalización y sus impactos después de la implementación.

Para evaluar la internacionalización y sus impactos después de la implementación del procedimiento, se decidió aplicar nuevamente la encuesta que se aplicó durante el diagnóstico para evaluar si existen modificaciones en la percepción extrínseca de la calidad del proceso de preparación de las actividades de colaboración internacional por parte de los profesores involucrados, para ello se aplicó la encuesta al 100%, 58 en total, de los profesores con participación en actividades de colaboración internacional después que se iniciaron los pasos de implementación del procedimiento hasta la actualidad, que implica toda una etapa entre el 2006 y el 2008, aunque la implementación del procedimiento completo se hizo efectiva en este último año. Como complemento de la evaluación realizada, se ejecutó una revisión de todos los expedientes que conserva la oficina de relaciones internacionales del CUSS acerca de las actividades de colaboración internacional realizadas en igual período y que incluyen los documentos y modelos elaborados en la fase de preparación de las mismas, así como los informes recibidos sobre los resultados reales alcanzados en ellas, lo cual permitió comparar las tareas planificadas durante la fase de preparación de la actividad según el procedimiento propuesto con los resultados reales alcanzados. Los expedientes fueron evaluados según las siguientes dimensiones:

1. Calidad y concreción de las tareas a desarrollar para la universidad y en lo político.
2. Calidad del informe presentado.
3. Observancia en el informe de las tareas planificadas previamente.
4. Alcance de tareas planificadas.
5. Aspectos concretos a favor de los procesos sustantivos de la universidad que se recogen en el informe.
6. Aspectos sobre actividades de carácter político que se informan.

Para evaluar cada una de estas dimensiones se utilizaron tres niveles evaluativos que fueron 1 – Bien, 2 – regular y 3 – Mal, la evaluación se realizó por el propio equipo de internacionalización realizando un análisis crítico de cada expediente, en total se revisaron 58 expedientes, coincidiendo con la cantidad de profesores encuestados.

Finalmente se realizó una caracterización real de los impactos de las actividades de internacionalización del CUSS en los procesos sustantivos de la universidad y en la vida política internacional de Cuba, para ello se realizó un análisis cualitativo de la posición y resultados alcanzados por el CUSS por países o grupos de países, se realizó una caracterización gráfica de la tendencia de algunos de los indicadores más importantes de la colaboración internacional de la universidad y se exponen algunos resultados concretos de acciones realizadas por docentes del CUSS en función de las prioridades de la política exterior cubana, todo ello después de implementar el procedimiento.

Conclusiones parciales

1. Se propone un procedimiento para el desarrollo de la investigación que, dando respuesta al objeto teórico y práctico de la investigación, sienta las pautas para el desarrollo de trabajos similares en otras instituciones y el hilo conductor propuesto para la investigación constituye un aporte de este trabajo.
2. La estrategia investigativa está dividida en cuatro etapas fundamentales, un análisis histórico, un diagnóstico, la propuesta de un procedimiento para la gestión de actividades de colaboración internacional, la implementación del mismo y finalmente su evaluación.

3. La estrategia investigativa está basada en un análisis teórico conceptual del problema y la evaluación práctica de los resultados, con una amplia participación de los profesores involucrados.
4. Con la ejecución de esta estrategia investigativa será factible proponer, implementar y evaluar un procedimiento para la gestión de las actividades de colaboración internacional del CUSS que permita elevar el impacto de estas en los procesos de la universidad y en los procesos políticos internacionales.

CAPÍTULO III

2.1 Introducción al capítulo

El presente capítulo tiene como objetivo exponer los resultados alcanzados después de aplicar la secuencia de la investigación a realizar para proponer e implementar un procedimiento para la gestión de actividades de colaboración internacional del CUSS, en el mismo se plantean los resultados tanto desde la etapa de diagnóstico hasta la evaluación de los resultados después de implementar el procedimiento propuesto.

3.2 Caracterización histórica del CUSS y sus resultados en la colaboración internacional.

Primer Período. Filial Universitaria José Martí en Sancti Spiritus

En 1976 se funda la Filial Universitaria “José Martí” de Sancti Spiritus, como campus de la Universidad Central de Las Villas, la cual se crea con la apertura de las Carreras en Cursos Para Trabajadores, CPT, de Contabilidad, Agronomía y Pecuaria. De este período, que se extendió hasta 1994, no se tienen amplias referencias del trabajo de Relaciones Internacionales, no existía ninguna oficina de Relaciones Internacionales y en general no existieron grandes resultados en este aspecto de la vida Universitaria.

Segundo Período. Sede Universitaria de Sancti Spiritus.

En 1994 se crea la Sede Universitaria Sancti Spiritus, nueva categoría que adquirió la institución sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, las posibilidades para la investigación y la docencia que se habían creado sobre la base de excelentes relaciones con las instituciones del territorio y a una estrategia de desarrollo a largo plazo que se había creado por la dirección de la Filial Universitaria.

Precisamente en este período, 1996, en la Sede Universitaria se designa por primera vez un profesor para atender las relaciones internacionales, comenzando a su vez un despegue en esta actividad de la Institución y aunque no existen informes escritos de los resultados en los primeros años hasta el 2000, existen referencias de las siguientes actividades entre 1994 y el año 2000 como la visita del Rector de la Universidad de Girona en España a la Sede Universitaria, la participación del Director de la Sede Universitaria Sancti Spiritus en una Reunión de Rectores en América Latina, la visita de la Profesora jefa del colectivo de Derecho a la Universidad de Girona en España, el establecimiento de los primeros contactos para el desarrollo de un doctorado curricular en derecho, el trabajo de varios profesores de la Facultad de Cultura Física como profesores invitados (Asistencia Técnica Exportada en la actualidad) en países como Brasil, México, Bolivia y Perú, las visitas de colaboración a Bolivia por el jefe de departamento de las carreras Agropecuarias, el desarrollo de cursos en temas pedagógicos para participantes extranjeros como Bolivia y México, así como el recibimiento de becas del DAAD para cursar estudios de Postgrado en Alemania entre 1998 y 1999 por parte de dos profesores del CEEPI.

Tercer Período. Centro Universitario José Martí Pérez de Sancti Spiritus.

En Junio del 2003, tras el desarrollo alcanzado por la Sede Universitaria de Sancti Spiritus se constituye oficialmente el Centro Universitario de Sancti Spiritus por acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros y meses después recibe el nombre de “José Martí Pérez” por acuerdo del Buró Provincial del Partido Comunista de Cuba en Sancti Spiritus. En la actualidad se identifica con la sigla CUSS.

Este período, que se extiende hasta hoy, ha estado caracterizado por un desarrollo acelerado del trabajo de las Sedes Universitarias Municipales, al tiempo que se continúan desarrollando los recursos humanos tanto en calidad como en cantidad. En la actividad de Relaciones Internacionales se continuó avanzando de manera sostenida, lo que le ha permitido a la institución contar con reconocimiento de la dirección de Relaciones Internacionales del MES.

Como se mencionó anteriormente desde el año 1996 un solo profesor era responsable de atender la actividad de Relaciones Internacionales, lo que se mantuvo así hasta el año 2003; en agosto de ese año se propone una

estructura de recursos humanos para el trabajo de Relaciones Internacionales en el CUSS, la cual tenía la característica de estar integrada fundamentalmente por docentes de diferentes facultades que serían colaboradores del Departamento de Relaciones Internacionales, utilizando como espacio de trabajo para todas sus actividades precisamente dicho departamento.

Esta oficina de relaciones internacionales ha mantenido un trabajo sistemático de control y seguimiento de la actividad internacional del CUSS y ha producido un impacto real en los resultados de la internacionalización de la Institución mediante la capacitación de los recursos humanos, la actividad científica y el postgrado en materia de internacionalización. El control y la información de la actividad internacional de esta oficina, a la cual está integrada la autora desde el 2006, ha sido la fuente de información principal que ha guiado la presente investigación.

Por otra parte esta oficina ha coordinado la realización de seis talleres especializados con participación de directivos, docentes y profesores de todo el CUSS en temáticas de organización de eventos, gestión de proyectos internacionales, colaboración con países de tratamiento especial, gestión y firmas de convenios, como parte de la estrategia investigativa de la presente investigación.

Se realiza mensualmente un taller de intercambio con vicedecanos de facultades y subdirectores de departamentos y SUM que atienden la internacionalización, donde se analizan posibilidades de becas, alternativas en proyectos de colaboración con el ALBA, la colaboración con regiones geográficas determinadas, entre otras temáticas. Se han impartido siete actividades de postgrados en temáticas fundamentalmente de proyectos internacionales y gestión de eventos y además se han realizado varias actividades de intercambio y capacitación con la dirección de relaciones internacionales de otras universidades y el MES.

Para el fortalecimiento y desarrollo de la internacionalización del CUSS, la oficina de relaciones internacionales ha realizado y realiza diferentes actividades de investigación como: Benchmarking aplicado al trabajo de Relaciones Internacionales del Centro Universitario Sancti Spiritus, Alternativas para incrementar el impacto del proceso de internacionalización del CUSS en las actividades sustantivas de pregrado, postgrado y la investigación científica,

Estudio histórico prospectivo de la gestión de proyectos internacionales del CUSS, Rediseño e implementación de la Estrategia Maestra de Internacionalización del Centro Universitario de Sancti Spiritus «*José Martí Pérez*» orientada al desarrollo de la provincia Sancti Spiritus, Sistema de acciones educativas para potenciar la internacionalización del Centro Universitario de Sancti Spiritus “José Martí Pérez” y su impacto en las acciones educativas, así como Acciones para dinamizar el desarrollo sociocultural de la Facultad de Humanidades desde una academia de español para extranjeros.

Puede observarse como la oficina de relaciones internacionales deja de jugar un papel pasivo de promoción y control de actividades internacionales y se convierte en un ente dinamizador del proceso de internacionalización que implica a su vez su auto evaluación constante y la propuesta de nuevas vías para su propio mejoramiento; todo lo anterior debe realizarse con la observancia de las políticas y lineamientos establecidos por el Ministerio de Relaciones Exteriores, el Ministerio de Comercio Exterior y la Colaboración Económica, así como por el propio Ministerio de Educación Superior.

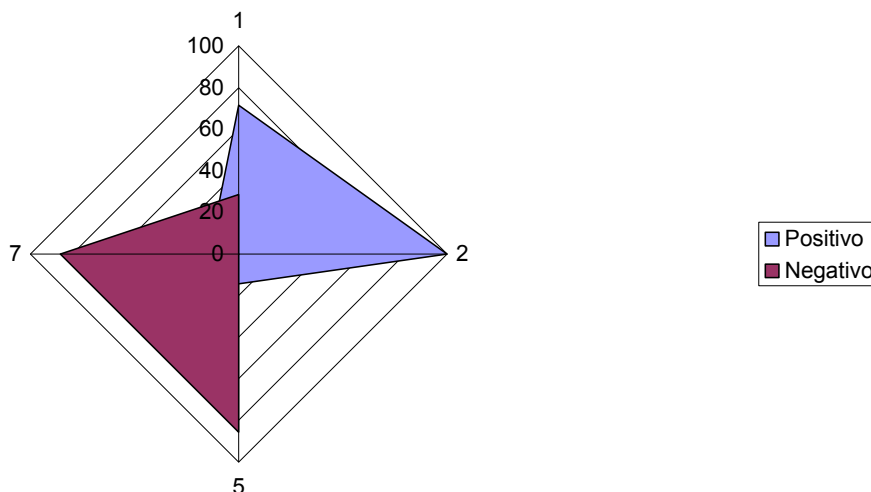
Respondiendo a todas esas exigencias, bajo su propio dinamismo y creatividad, la oficina de relaciones internacionales del CUSS, insatisfecha aún con su actividad, ha trabajado de forma armónica en la propuesta de un procedimiento de gestión para las actividades de colaboración internacional que permita elevar el impacto de las mismas en los procesos sustantivos de la Universidad y en los principales eventos políticos internacionales.

2.6.5 Diagnóstico del Impacto de la colaboración en los procesos sustantivos y la vida política internacional.

2.6.5.1 Diagnóstico del nivel de preparación y efectividad de las acciones de colaboración internacional.

La evaluación de la calidad percibida por profesores sobre la gestión de actividades de colaboración antes de la implementación del procedimiento aportó, después de aplicar intencionalmente a los siete profesores implicados, los siguientes resultados.

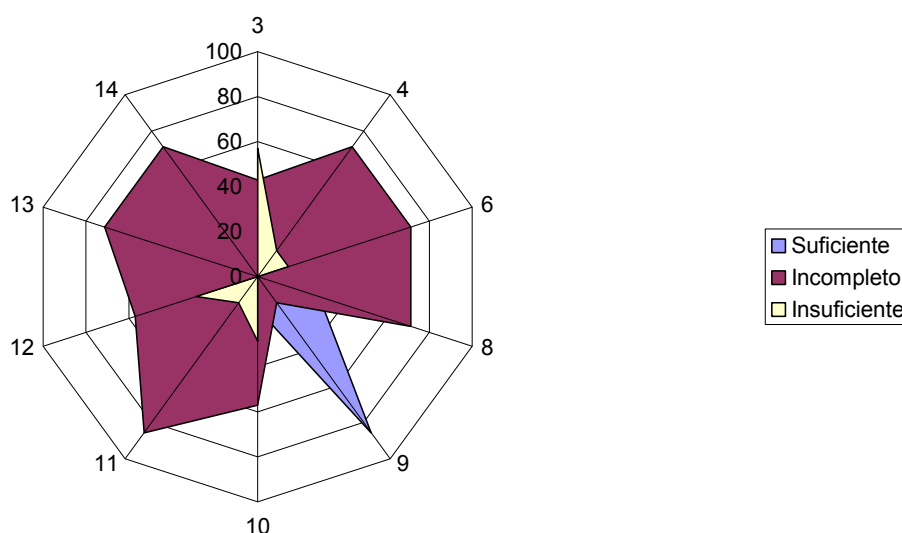
Gráfico No.1: Participación y preparación departamental e individual percibida antes de la implementación del procedimiento



Al revisar los resultados del gráfico No 1 puede observarse que antes de la implementación del procedimiento los niveles de participación en actividades de colaboración eran elevados entre los encuestados, preguntas 1 y 2, lo cual es lógico ya que se aplicó la encuesta de forma intencional a los involucrados en dichas actividades, puede observarse que el 100% había participado en actividades fuera de Cuba y más de un 70% se había vinculado a actividades con extranjeros en Cuba.

Sin embargo, la percepción de los encuestados demostró que más de un 80% considera que no recibió preparación adicional para su participación en las actividades internacionales, ni sus departamentos tenían adecuadamente identificadas las prioridades para enfrentar la colaboración internacional, preguntas 5 y 7; ambos aspectos demuestran la necesidad de modificar el procedimiento utilizado para la gestión de dichas actividades ya que con intervenciones sin la adecuada preparación y no definición de las prioridades, se corre el riesgo por una parte de involucrarse en proyectos o tareas de interés de la contraparte extranjera, pero no tanto para el CUSS, la provincia y el país y por la otra, que los resultados de las actividades de colaboración internacional no tengan el impacto institucional y nacional que pudieran.

Gráfico No.2: Control y resultados percibidos antes de la implementación del procedimiento



Al revisar el gráfico No 2 se observa que el proceso de tramitación de actividades de colaboración internacional, pregunta 3, era percibido como lento por un 57% de los encuestados; mientras que el apoyo institucional, la definición de tareas y el nivel de preparación alcanzado se perciben mayoritariamente como incompletos, preguntas 4, 6 y 8; en contradicción más del 80% considera que los resultados de su actividad de colaboración internacional fueron suficientes, pregunta 9.

Por otra parte la mayoría consideró como incompleta la continuidad de las acciones, el control de las mismas, el impacto hacia los procesos de la universidad y en los procesos políticos internacionales; preguntas 10 a la 14, lo anterior es una dicotomía con la percepción de buenos resultados comentada en el párrafo anterior, lo que demuestra que para los encuestados el éxito de la actividad de colaboración lo evaluaban en ella misma y no en la contribución futura y real a aspectos claves del desarrollo institucional y la política exterior del país.

2.6.5.2 Análisis del impacto real de la colaboración en procesos sustantivos.

En el año 2001, la colaboración internacional del CUSS estuvo basada fundamentalmente en las relaciones con Alemania, España e Italia, sobre todo por viajes de colaboración que permitieron identificar algunos intereses con

contrapartes de esos países, de esas, la colaboración con Alemania que se había gestado desde 1998, era la más prometedora y a su vez permitió realizar también dos talleres en el CUSS sobre agricultura de precisión financiados íntegramente por instituciones de aquel país y que permitió abrir un nuevo tema en el debate de la producción de alimentos y su relación con la fertilización y conservación de los suelos.

En el año 2002 se mantiene la relación con Alemania y España, pero se realizan ya contactos con universidades en Nicaragua y Chile; igualmente caracterizados todos por viajes de colaboración de profesores del CUSS a instituciones de esos países. Un elemento distintivo en el año 2002 fue el inicio en el CUSS de un programa doctoral de la Universidad española de Girona con participación de alumnos de varias provincias cubanas, además se desarrolló otro taller sobre agricultura de precisión que contribuyó al desarrollo académico en la temática de académicos, profesionales y productores y también a los resultados integrales del evento Entorno Agrario por el aporte económico de dicho taller y su convocatoria de participantes extranjeros.

Igualmente se producen los primeros contactos directos de profesores de la Universidad Politécnica de la Marche en Ancona Italia con el CUSS, lo que a la postre sentó las bases para una colaboración más productiva, pero en esos primeros contactos iniciados por un hermanamiento a nivel de gobierno ofrecieron algunos resultados por la preparación individual de algunos docentes del CUSS, pero no por una preparación adecuada de las actividades. De igual manera en ese año se obtuvo el primer premio internacional a resultados científicos del CUSS, lo que se consolidó en Nicaragua en un evento sobre control biológico de malezas.

En general los resultados alcanzados por el CUSS antes del 2006 se pueden resumir en los siguientes aspectos:

- ❖ Inicio desde el año 1997 de una colaboración con la Universidad de Girona que propició el inicio de un doctorado curricular de esa universidad en el CUSS, el que a la postre culminó con la discusión de la tesina del Diploma de Estudios Avanzados, DEA y se paralizó su culminación por falta de prioridad política tras la elección de un rector en aquella universidad no identificado con Cuba. No obstante esta relación con Girona propició posteriormente la discusión en el 2005 de cinco tesis doctorales en Medio

Ambiente tras recibir la oportunidad de dicha universidad en un programa sobre ese tema impartido en la Universidad de Matanzas.

- ❖ En 1998 se abren las puertas de la colaboración con Alemania y se inicia un fortalecimiento continuo de las mismas que se mantiene hasta la actualidad, pero hasta el 2006 estuvo caracterizado por bajos niveles de preparación de los involucrados, lagunas idiomáticas de los profesores del CUSS para enfrentar la colaboración con aquel país y poca capacidad de respuesta de la mayoría de los departamentos y profesores involucrados para concretar o desarrollar nuevas acciones. No obstante se logra firmar un acuerdo con la Universidad Humboldt de Berlín en el área de agronomía, el que a la postre solo permitió movilidad de una estudiante de Berlín al CUSS y dos en sentido contrario, uno de los cuales no pudo cumplir con la beca recibida por barreras idiomáticas.
- ❖ Aunque el rector participa en reuniones de rectores en España, Ecuador y México, esas acciones no tributan a un fortalecimiento directo de la colaboración del CUSS y sus impactos; aunque en el caso de España se lograron discretos resultados con la universidad de León, en materia sobre todo de calidad de los procesos universitarios.
- ❖ Las acciones en Nicaragua y Chile permitieron alcanzar alguna continuidad, en el primero de estos países se ha mantenido la presencia del CUSS en los debates y cursos sobre control biológico de malezas, convirtiendo a la FAME en un actor internacional reconocido en el tema; mientras que de Chile se logra acceder a proyectos de Ayuda Popular Noruega, los que años más tarde tributan a obtener algunos recursos materiales, pero en ninguno de los dos países se logró contribución directa a la formación de doctores o el mejoramiento integral de la infraestructura y del claustro.
- ❖ Ninguna de las actividades de colaboración internacional tuvo resultados concretos y demostrables sobre las prioridades de la política exterior de Cuba, lo cual se correspondía con los bajos niveles de preparación de los profesores involucrados en las mismas.

Una de las deficiencias fundamentales de la gestión de actividades de colaboración internacional en aquella época radicaba en que no se les concretaban tareas o metas específicas a los profesores involucrados en las

actividades internacionales y mucho menos se les exigía por los resultados y su continuidad.

Resumen del diagnóstico.

Como puede observarse en el diagnóstico realizado, las actividades de colaboración en el CUSS hasta el año 2006 se gestionaban por mecanismos lentos e inefectivos, las actividades internacionales recaían en un número reducido de profesores y a su vez estas se realizaban con pocos países en el mundo, los resultados alcanzados no eran adecuadamente controlados y seguidos y en consecuencia no se obtenían los impactos a largo plazo sobre los procesos sustantivos y en la vida política internacional del país; de manera particular eran pocas las actividades encaminadas al fortalecimiento del claustro y la infraestructura universitaria.

No obstante en ese período el CUSS avanzó y logró iniciar colaboración internacional con universidades muy reconocidas en el mundo como la de Girona y León en España, así como la Humboldt de Berlín en Alemania. Por otra parte se inicia la participación del rector en reuniones con rectores de otros países y se identifica una importante contraparte en la Universidad de Ancona en Italia a través del hermanamiento existente a nivel de gobierno:

2.6.5.3 Identificación de deficiencias del procedimiento de preparación de actividades de colaboración.

A partir del análisis histórico y el diagnóstico realizado se realizaron varios talleres que permitieron identificar como deficiencias fundamentales en la gestión de actividades de colaboración internacional del CUSS las siguientes:

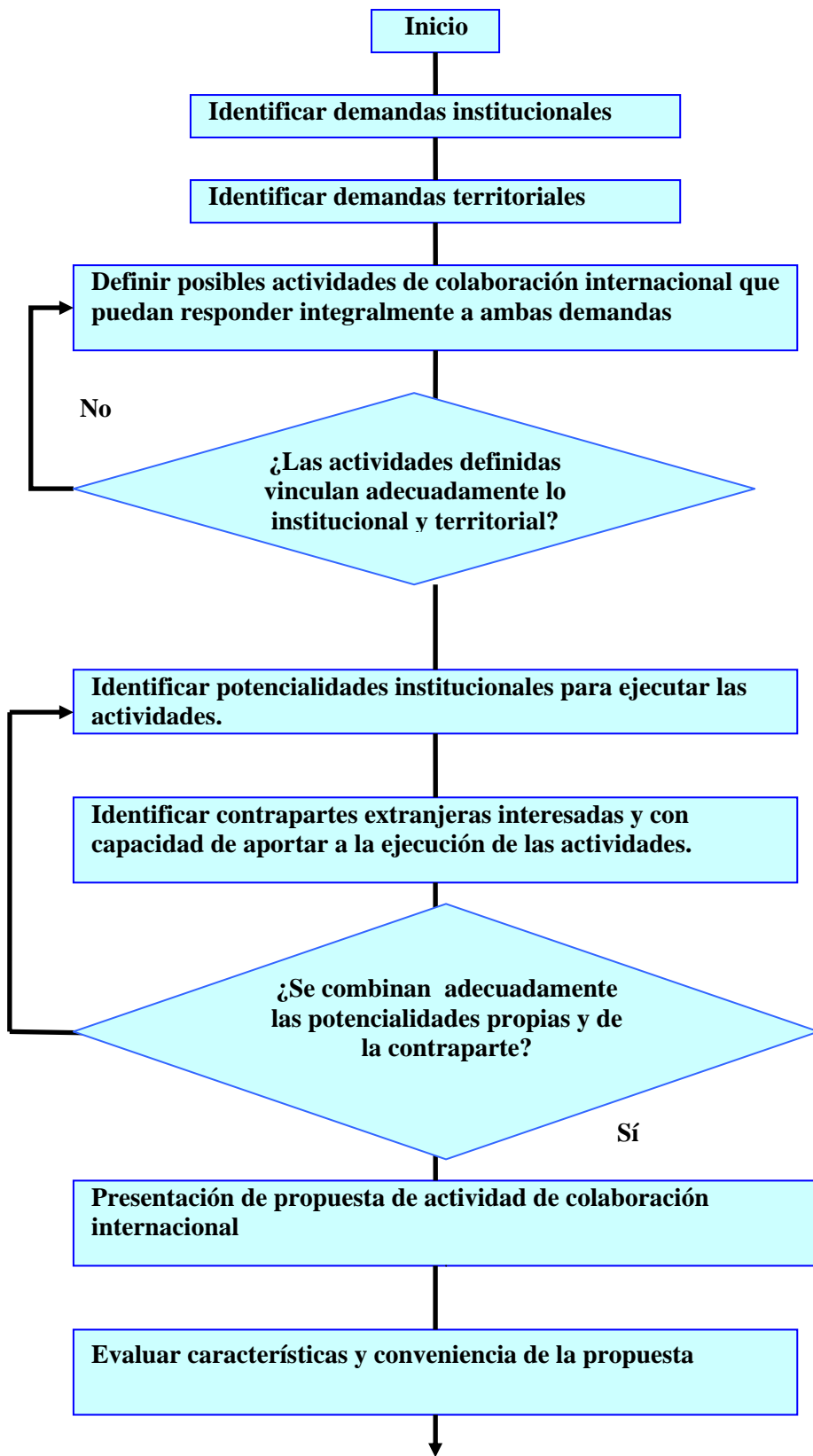
- ❖ Falta de identificación de demandas institucionales para enfrentar las actividades de colaboración internacional.
- ❖ No concreción de demandas del entorno que podrían cubrirse mediante la colaboración internacional.
- ❖ Insuficiente concreción por parte de los departamentos de las actividades a priorizar por los profesores que se involucraban en actividades de colaboración internacional.
- ❖ Falta de correspondencia entre las demandas y el análisis de las potencialidades para enfrentar la colaboración.
- ❖ Identificación de contrapartes extranjeras al azar y no mediante un análisis de las potencialidades de estas para responder a las demandas existentes.

- ❖ Búsqueda individual por los profesores de posibilidades de colaboración internacional sin tener en cuenta las demandas y posibilidades de la institución.
- ❖ Los intereses individuales predominan muchas veces por encima de los institucionales durante el desarrollo de la colaboración internacional.
- ❖ Las aprobaciones de las actividades de colaboración internacional se realizaban de forma individual por diferentes directivos pero en momentos diferentes, es decir no se colegían los detalles del análisis entre ellos.
- ❖ Los documentos y modelos para la gestión y aprobación de las actividades de colaboración en el exterior no dejaban claridad de los resultados a esperar y en las visitas de extranjeros al CUSS no siempre daban toda la información necesaria para la tramitación con las autoridades migratorias del país.
- ❖ No se concebía una etapa de preparación del profesor para enfrentar las actividades de colaboración internacional y en consecuencia su visión era parcial de su departamento o facultad, pero no integraba en sus posibilidades la integración de otras áreas como elemento de aporte a toda la institución y laceraba el carácter multidisciplinario de la actividad de colaboración iniciada.
- ❖ Falta de seguimiento y control por parte de los departamentos, facultades y la DRI durante el desarrollo de la actividad, orientando y reorientando las prioridades de ser necesario, así como retroalimentando de manera constante al profesor involucrado.
- ❖ No en todos los casos se presentaba un informe de los resultados alcanzados en cada una de las actividades de colaboración internacional que dejara evidencia y permitiera el control y seguimiento de los resultados.
- ❖ Carencia de intercambio entre los profesores involucrados en la colaboración internacional con sus colegas de departamento y otras áreas para buscar las alianzas que permitieran responder mejor a la colaboración.
- ❖ Poca observancia de las prioridades del MES para la colaboración internacional, así como de las prioridades de la política exterior cubana para integrarlas a las actividades de colaboración internacional.

2.6.6 Proponer nuevo procedimiento de preparación de actividades de colaboración internacional.

2.6.6.1 Proponer etapas principales del nuevo procedimiento.

Como resultado del análisis del diagnóstico y las deficiencias principales que se identificaron para el procedimiento de gestión que se utilizaba en el CUSS se desarrollaron talleres sucesivos que permitieron identificar un algoritmo general para la gestión de actividades de colaboración internacional, el que a su vez se mejoró de forma continua a partir de ir implementando algunas de sus etapas y la experiencia del trabajo permite mejorarlo de forma continua si es necesario; los elementos fundamentales del procedimiento se presentan en diagrama heurístico, figura 3.1, y constituye un aporte del presente trabajo.



Sí

Sí

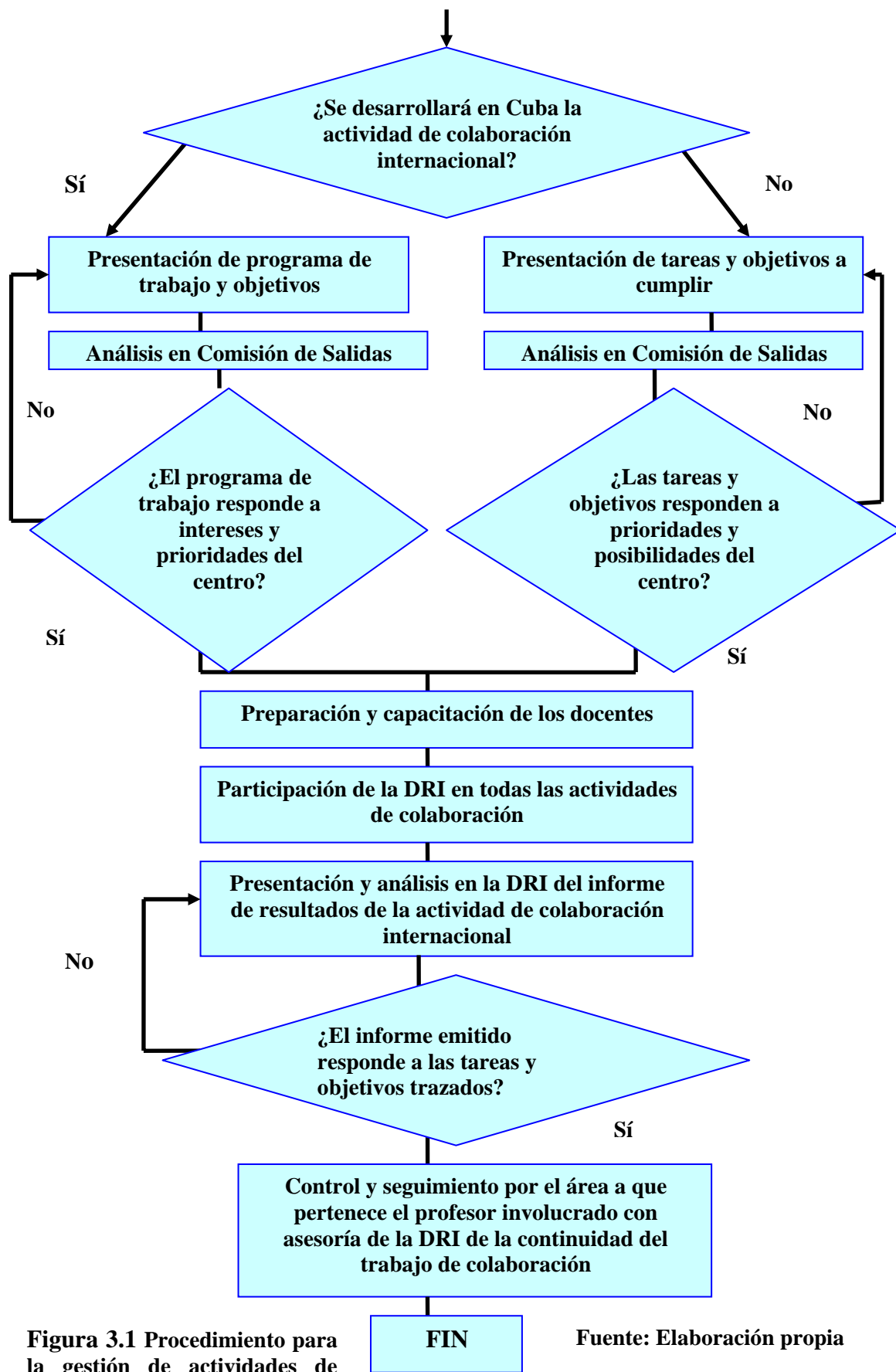


Figura 3.1 Procedimiento para la gestión de actividades de colaboración internacional.

Fuente: Elaboración propia

2.6.6.2 Diseñar y proponer modelos a utilizar en cada una de las etapas del procedimiento.

Como parte del trabajo realizado fue necesario diseñar, adaptar y asumir modelos y documentos normativos que permitan una mejor gestión de las actividades de colaboración internacional por parte de los directivos que deben evaluarlas y aprobarlas, así como velar por el cumplimiento de las tareas planteadas; los principales documentos que se utilizan en el modelo son los siguientes.

- ❖ Se amplió el documento de solicitud de salida al extranjero, al que se le incluyeron la conveniencia política e institucional de las actividades de colaboración y las tareas adicionales que debe cumplir el profesor que sale al exterior, ver anexo 3.
- ❖ Se asume el modelo RT orientado por el MES para la aprobación de salidas al exterior de cuadros que son nomenclatura del ministro o que salen a países de tratamiento especial como los del ALBA, ver anexo 4.
- ❖ Se propuso un modelo para la recolección de información de los extranjeros que visitan el CUSS con el objetivo de solicitar su visa para situar en el consulado de su país, ver anexo 5.
- ❖ Modelo para la presentación de las llegadas de extranjeros al CUSS que incluye su caracterización completa, actividad a realizar con plan de trabajo dentro y fuera del CUSS, así como las necesidades de alojamiento y transporte requeridas, ver anexo 6.
- ❖ Se creó una norma para la aprobación de las salidas al exterior, la cual tiene la flexibilidad de poder asumir cualquier normativa emitida por la DRI del MES, ver anexo 7.
- ❖ Se creó un documento para dar a conocer a los profesores que viajan al extranjero la norma mencionada anteriormente e informarles que deben reportarse a embajada a su llegada al país que visita y entregar informe de estancia a su regreso. Ver anexo 8.

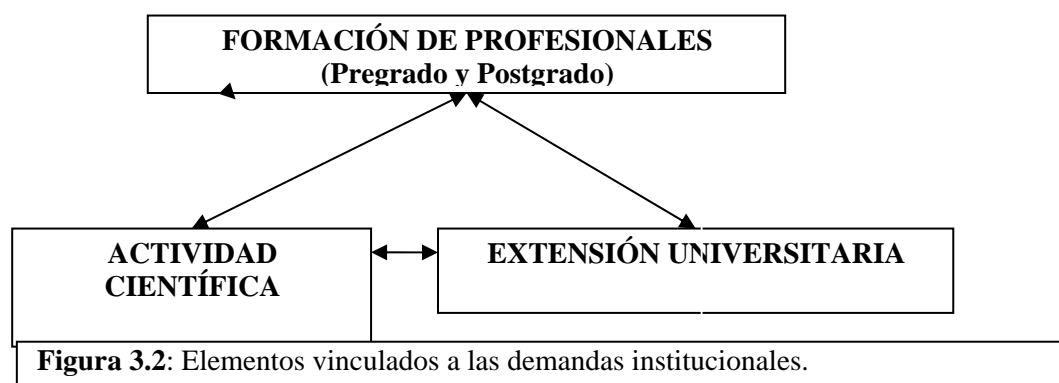
2.6.6.3 Definir medios y vías a utilizar en cada etapa para alcanzar impactos esperados.

A continuación se definen los medios y vías de cada una de las etapas del procedimiento propuesto, caracterizando su forma organizativa y los modelos que deben utilizarse.

Presentación de los pasos del procedimiento elegido

Identificar demandas institucionales

El proceso de gestión de internacionalización se inicia por la identificación de las demandas institucionales no resueltas y que puedan apoyarse en acciones más allá de las fronteras nacionales o con la visita de especialistas extranjeros al CUSS, donde presumiblemente se puedan encontrar soluciones, generalmente las tareas sustantivas de la universidad, formación, investigación y extensión se convierten en los elementos principales para la identificación de las demandas, ver (figura 3.2). La responsabilidad de identificación de estas demandas recae totalmente en los departamentos docentes, que deben identificar las prioridades científicas y de formación de recursos humanos, para integrarlas en demandas únicas.



Identificar demandas territoriales

Otras de las líneas principales en la gestión de internacionalización en la Universidad es asegurar desde su accionar un impacto significativo en el desarrollo de su entorno social inmediato, elevando así la pertinencia social de la Universidad, lo anterior fue abundantemente debatido en el trabajo de [Salas 2008], quien propone como resultado de su trabajo estrategias específicas de internacionalización, que coherentemente integradas en la estrategia maestra apuntan al desarrollo territorial del entorno inmediato de la Universidad; en ese sentido para el caso de la provincia de Sancti Spiritus donde se enmarca el CUSS se tuvieron en cuenta como elementos definitorios, la relación entre prioridades, estrategias y el impacto social del desarrollo territorial, Ver (Figura 3.3).

Como en el caso de las demandas institucionales, la definición de las demandas territoriales recae totalmente en los departamentos docentes, quienes al interactuar con el sector empresarial del territorio, según sus especialidades y radio de acción, identificarán las prioridades del desarrollo territorial donde deben y pueden incidir; analizando además como se interrelacionan las demandas institucionales con las propias e integrándolas en proyectos de investigación o de innovación tecnológica coherentemente integrados.

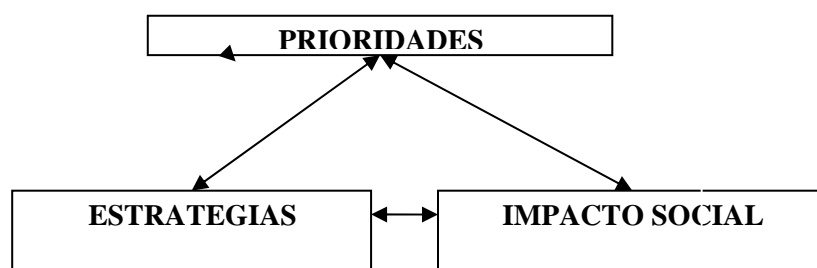


Figura 3.3: Elementos vinculados a las demandas territoriales.

Definir posibles acciones internacionales que puedan responder integralmente a ambas demandas.

Las posibles acciones de colaboración, que puedan responder a ambas demandas, quedan definidas en las prioridades que cada departamento o Facultad establecen para su propio desarrollo, incluyendo la proyección en la acreditación de programas y las líneas estratégicas de desarrollo territorial, cada uno debe poseer la estrategia de superación del claustro así como identificada una bolsa de becas y otra de colaboradores para responder a demandas del país en acciones de solidaridad o asistencia técnica exportada; igualmente el departamento debe apropiarse de las prioridades de la política exterior cubana a partir del intercambio con la DRI del CUSS.

Las ofertas que se reciben de la DRI del MES, becas, asistencia técnica, proyectos, unido a la identificación de actividades que individualmente realizan los profesores con sus contrapartes extranjeras, son analizadas por los departamentos para proponer aquellas acciones que mejor responden a las demandas institucionales y territoriales.

¿Las actividades definidas vinculan adecuadamente lo institucional y territorial?

El equipo de gestión desde el departamento hasta la rectoría debe cuestionarse permanentemente si las actividades de colaboración propuestas responden a las demandas institucionales y territoriales, pues de no ser así deben redireccionarse.

Definir potencialidades para enfrentar la colaboración.

Como parte de la gestión de las actividades de colaboración internacional cada departamento debe conocer donde están o pueden estar sus potencialidades reales, ya que no siempre se cuenta con especialistas en una temática y las improvisaciones pueden hacer fracasar cualquier actividad internacional y frenar el desarrollo futuro de la misma.

Identificar contrapartes extranjeras interesadas y con capacidad de aportar a la ejecución de las acciones.

En el caso de la identificación de las contrapartes varias son las vías por las que estas se gestionan, que van desde el intercambio virtual a través de Internet y el correo electrónico, las posibilidades de gestión de actividades de colaboración internacional que realizan los becados en universidades extranjeras a través de programas, los contactos realizados en eventos científicos internacionales y las reuniones de rectores organizadas por el MES con Instituciones de Educación Superior, IES, de otros países.

¿Se combinan adecuadamente las potencialidades propias y de la contraparte?

Para evaluar si se combinan adecuadamente las potencialidades propias y las de la contraparte es necesario tener en cuenta la viabilidad técnica, económica, política e institucional, analizando además la conveniencia territorial e institucional de la colaboración y cada actividad individual, lo cual es coordinado por la oficina de relaciones internacionales y dirigido por la rectoría de la universidad con la dirección metodológica de la Dirección de Relaciones Internacionales del MES.

Presentación de propuesta de actividad de colaboración internacional a la DRI – CUSS.

El profesor vinculado a la actividad de colaboración deberá presentar la misma a la Dirección de Relaciones Internacionales del centro para dar lugar al próximo paso, para ello deberá presentar el documento de solicitud de salida al extranjero si se trata de una actividad en el exterior o la caracterización y programa de trabajo si se trata de la visita de un extranjero al CUSS, en este

caso se orienta al profesor sobre los requisitos documentales para el visado en cualquiera de los casos que sea.

Evaluación de características y conveniencias de la propuesta.

Con este fin se realizan las consultas pertinentes a la Dirección de Relaciones Internacionales del MES para así analizar las regulaciones y normas establecidas para cada país, así como la existencia o no de convenios entre las instituciones involucradas en la actividad teniendo en cuenta de esta manera, la viabilidad política de la misma, es importante consultar la entidad financiera para validar la conveniencia política de acceder a su financiamiento.

¿Se desarrollará la actividad de colaboración internacional en Cuba?

Esta pregunta define la documentación, forma de presentar y evaluar la actividad propuesta ya que de ser en Cuba la actividad propuesta se debe hacer la:

Presentación de programa y objetivos de trabajo

El profesor o tutor del especialista extranjero que visitará el centro deberá elaborar y presentar un programa de trabajo (ver anexo 6), donde se establezcan con claridad los objetivos del trabajo a realizarse así como una descripción detallada de las actividades a desarrollar conjuntamente con el especialista o estudiante extranjero.

En caso de que la actividad no se realice en Cuba, se presentarán las tareas y objetivos a cumplir, lo cual deberá presentarse en un documento de permiso de salida (ver anexo 3), en el cual se establecerán las misiones o tareas adicionales del profesor que desarrollará la actividad de colaboración.

Análisis en Comisión de Salidas.

La comisión de salidas es creada con el objetivo de analizar cuidadosamente cada propuesta de actividad de colaboración internacional a desarrollarse en el centro. La misma está compuesta por el rector, vicerrectores, directora de Relaciones Internacionales y decanos de las facultades o jefes de departamento de los profesores implicados en el desarrollo la actividad, donde además participan como invitados de forma permanente la dirección del núcleo del PCC del área y del comité del PCC. En ella se establecen las pautas que pueden llevar a:

Que se solicite una modificación de la documentación presentada para la actividad de referencia, que se invite personalmente al profesor involucrado

para explicar detalles y discutir con el resultados a esperar y precedentes si es necesario. La comisión de salida se guía por las regulaciones y normas existentes en el MES y las propias del CUSS así como la conveniencia política e institucional de la actividad y en dependencia de ello será aprobada o no por los miembros de la comisión. Estas comisiones de salida se han convertido a partir de su creación en verdaderos espacios de debate y reflexión sobre las actividades de colaboración internacional y son la base principal para el propio mejoramiento del procedimiento de gestión de actividades de colaboración internacional.

Preparación y capacitación de los docentes involucrados.

La preparación se desarrollará a través de seminarios talleres donde participarán los representantes de las Sedes Universitarias Municipales y los docentes involucrados y se les detallará cómo proceder para desarrollar las actividades de colaboración y el procedimiento que se debe seguir. Además se impartirán conferencias en el departamento de Relaciones Internacionales acerca de la actualidad mundial y los procesos políticos más relevantes de Cuba, apoyándose en especialistas en los temas a abordar.

Para la preparación de los profesores esta concebido un equipo de trabajo con participación multidisciplinaria y presencia del PCC para debatir temas a desarrollar con prioridad en cada una de las actividades, aunque en la práctica este elemento del procedimiento no se ha implementado.

Participación de la Dirección de Relaciones Internacionales en todas las actividades de colaboración internacional.

Esta participación se realizará de forma directa o indirecta. Se llevará a cabo a través de comunicación sistemática por correos electrónicos si el docente desarrolla la actividad en el exterior o un especialista del departamento se presenciara personalmente en las actividades para brindar su aporte y de cierta manera evaluar el desarrollo de la misma, si esta se desarrolla en el CUSS.

Presentación y análisis en la Dirección de Relaciones Internacionales del informe de los resultados de la actividad de colaboración internacional.

Toda actividad de colaboración internacional debe presentar un informe de sus resultados antes de las 72 horas de concluirse, dicho informe pasa a mano de los especialistas de la DRI – CUSS quienes proceden a analizar el documento con la presencia de los docentes involucrados y de las áreas a que pertenecen

con el objetivo de indagar en la viabilidad de la actividad desarrollada. Un elemento importante es en el nuevo contexto del trabajo del CUSS deben promoverse debates político ideológicos a cerca de los resultados y expectativas de los profesores que participan en actividades de colaboración internacional, pues las mismas deben constituir una vía para identificar las cualidades del proceso social cubano y la identificación de amigos de Cuba en todo el mundo.

¿El informe responde a las tareas y objetivos trazados?

Si el informe de la actividad realizada no responde a los objetivos y tareas trazados pues se solicita un nuevo informe, que incluye un nuevo análisis con la contraparte si es necesario y si el informe es coherente con las tareas y objetivos planteados entonces se continúa con el siguiente paso.

Control y seguimiento por el área con asesoría de la DRI de la continuidad del trabajo.

Este paso se desarrolla a través de visitas y la solicitud del balance de Relaciones Internacionales por parte de los especialistas de ese departamento a las diversas facultades y áreas del centro. Además los profesores exponen en sus facultades los resultados de la actividad de colaboración realizada con el fin de dar a conocer los resultados de la misma, se precisa además que los profesores que participaron en actividades de colaboración alerten a directivos y académicos de toda la institución a cerca de las oportunidades de colaboración y la forma en que deben enfrentarse para obtener mejores provechos institucionales y para el país

2.6.7 Implementación del procedimiento y evaluación de los resultados.

2.6.7.1 Implementación del nuevo procedimiento y preparación del personal de gestión para utilizarlo eficazmente.

Con el estudio de Benchmarking realizado entre los años 2003 – 2004 se dan los primeros pasos para la implementación del procedimiento, como resultado del mismo se obtienen los siguientes resultados.

Los elementos más significativos que afectaban el trabajo de Relaciones Internacionales del CUSS en comparación con los benchmarks:

- ❖ Inestabilidad en el trabajo de Relaciones Internacionales.
- ❖ Discreto avance en todos los indicadores de relaciones internacionales en el CUSS

- ❖ Poco desarrollo institucional en materia de recursos materiales y humanos..
- ❖ Insuficiente preparación de los profesores para asumir la internacionalización.
- ❖ La comunicación interinstitucional en el tema es insuficiente.

En consecuencia se propusieron 18 medidas que incluyeron los siguientes aspectos:

- ❖ Incentivar desarrollo institucional.
- ❖ Mejorar infraestructura general y científica.
- ❖ Mejorar el trabajo de RI sobre la base de la implementación y mejoramiento de sus procedimientos de gestión.
- ❖ Instauración y estabilidad de una nueva estructura de RI, la que a la postre quedaría implementada en el año 2005.

La estructura para el Departamento de Relaciones Internacionales que se aprobó y mantiene la gestión de internacionalización del CUSS hasta el día de hoy se puede observar en la figura 3.4.

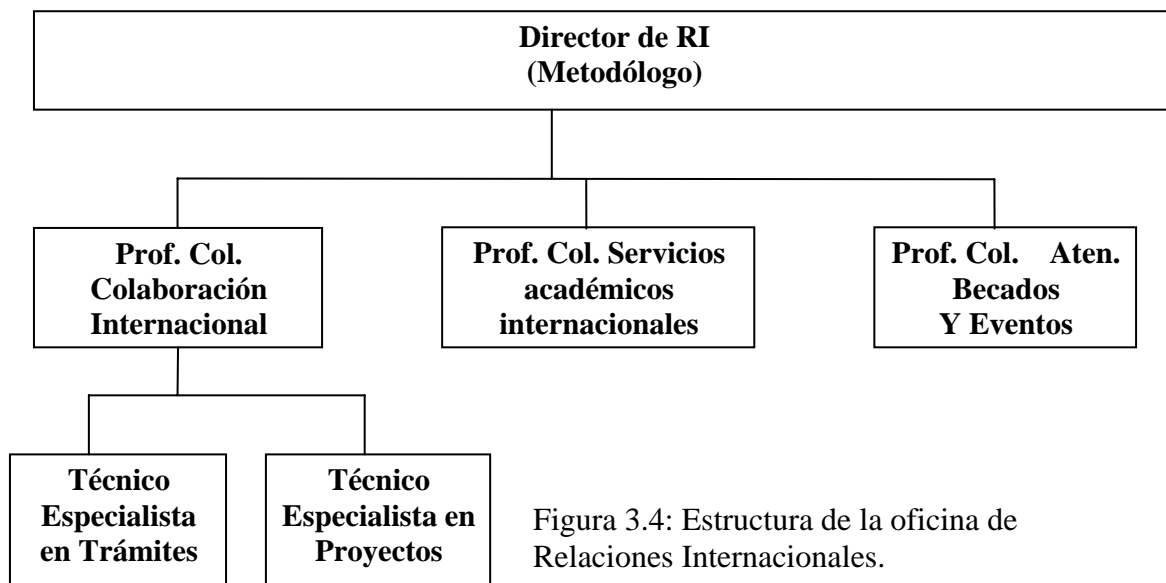


Figura 3.4: Estructura de la oficina de Relaciones Internacionales.

Esta oficina de relaciones internacionales ha mantenido un trabajo sistemático de control y seguimiento de la actividad internacional del CUSS y ha producido un impacto real en los resultados de la internacionalización de la Institución mediante la capacitación de los recursos humanos, la actividad científica y el postgrado en materia de internacionalización, algunas de estas acciones se describen a continuación:

Capacitación

1. Se han realizado seis talleres especializados con participación de docentes y profesores de todo el CUSS en temáticas de organización de eventos, gestión de proyectos internacionales, colaboración con países de tratamiento especial, gestión y firmas de convenios.
2. Se realiza mensualmente un taller de intercambio con vicedecanos de facultades y subdirectores de departamentos y SUM que atienden la internacionalización, donde se analizan posibilidades de becas, alternativas en proyectos de colaboración con el ALBA, la colaboración con regiones geográficas determinadas, entre otras temáticas.
3. Se han impartido siete actividades de postgrados en temáticas fundamentalmente de proyectos internacionales y gestión de eventos.
4. Se han realizado varias actividades de intercambio y capacitación con la dirección de relaciones internacionales de otras universidades y el MES.

Investigación

Para el fortalecimiento y desarrollo de la internacionalización del CUSS, la oficina de relaciones internacionales ha realizado y realiza diferentes actividades de investigación que se exponen a continuación.

1. Benchmarking aplicado al trabajo de Relaciones Internacionales del Centro Universitario Sancti Spiritus.
2. Alternativas para incrementar el impacto del proceso de internacionalización del CUSS en las actividades sustantivas de pregrado, postgrado y la investigación científica.
3. Estudio histórico prospectivo de la gestión de proyectos internacionales del CUSS.
4. Rediseño e implementación de la Estrategia Maestra de Internacionalización del Centro Universitario de Sancti Spiritus «José Martí Pérez» orientada al desarrollo de la provincia Sancti Spiritus.
5. Sistema de acciones educativas para potenciar la internacionalización del Centro Universitario de Sancti Spiritus “José Martí Pérez” y su impacto en las acciones educativas.
6. Acciones para dinamizar el desarrollo sociocultural de la Facultad de Humanidades desde una academia de español para extranjeros.
7. El propio procedimiento de gestión en actividades de colaboración internacional que se presenta en este trabajo.

Puede observarse como la oficina de relaciones internacionales deja de jugar un papel pasivo de promoción y control de actividades internacionales y se convierte en un ente dinamizador del proceso de internacionalización que implica a su vez su auto evaluación constante y la propuesta de nuevas vías para su propio mejoramiento; todo lo anterior debe realizarse con la observancia de las políticas y lineamientos establecidos por el Ministerio de Relaciones Exteriores, el Ministerio de Comercio Exterior y la Colaboración Económica, así como por el propio Ministerio de Educación Superior.

En el 2007 se rediseñó la estrategia maestra de internacionalización del CUSS, logrando incluir explícitamente el tema de desarrollo local y territorial, para ello: Se reorientan todas las actividades de relaciones internacionales con énfasis en los eventos, servicios académicos y proyectos internacionales por representar un impacto mayor posible a través de la gestión del conocimiento y la actividad científica con proyección internacional.

La gestión de proyectos internacionales constituye la actividad de especial interés por la tendencia a un mayor impacto en el desarrollo local sostenible a través de la universidad, directamente en la esfera de la producción y los servicios para el mejoramiento de la calidad de vida de la población, la contribución a los programas de la revolución y al uso racional y sostenible de los recursos del territorio, como patentizan los ingresos y los temas de los proyectos por su impacto social en las áreas que se necesitan.

Como parte del proceso de implementación del procedimiento propuesto se trabaja en un sistema de acciones educativas que permita elevar la cultura institucional a cerca del proceso de internacionalización, cuyos aspectos distintivos son los siguientes:

Objetivo General del Sistema de Acciones Educativas

Mejorar el impacto de la internacionalización en los procesos sustantivos de la universidad mediante actividades que propicien el conocimiento y motivación de estudiantes, profesores y directivos.

Acciones educativas específicas

Incluir en el pregrado asignaturas, talleres, seminarios e intercambios de manera opcional en todas las carreras; realizar dentro del postgrado, diplomados, cursos talleres y seminarios para los profesionales del CUSS y el territorio; intensificar dentro de la extensión universitaria los procesos de

intercambio cultural con las contrapartes, así como crear grupos de solidaridad con Cuba a partir de las contrapartes del CUSS y como parte de la actividad científico tecnológica trabajar en proyectos, así como elaborar tesis y publicaciones sobre la propia internacionalización de la Universidad.

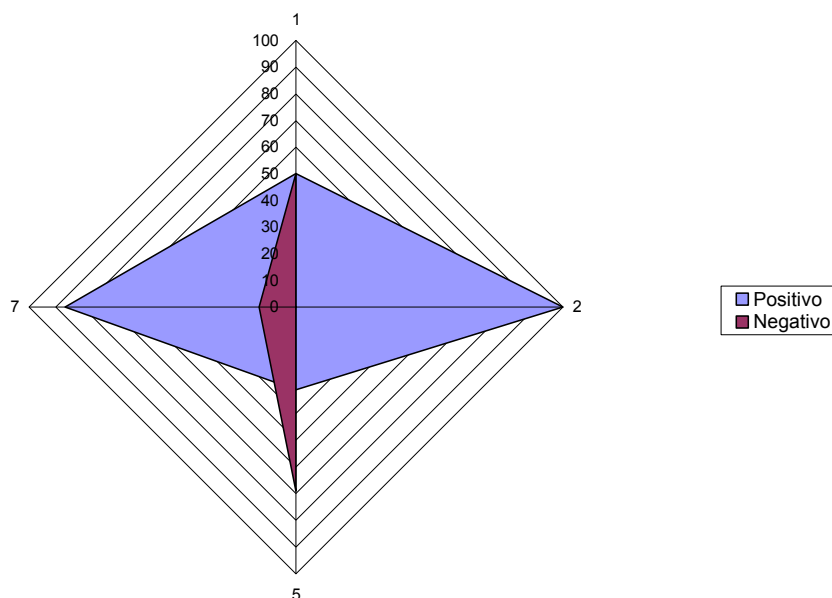
De igual forma se realizó una propuesta de academia de español para extranjeros, la cual incidirá de forma directa en el desarrollo cultural de la comunidad universitaria, con énfasis en un mejor conocimiento de las peculiaridades de la cultura por países. Todo lo anterior llevó a la implementación paulatina, hasta que se puede considerar que desde el 2006 se inicia la implementación del procedimiento y en el 2008 queda totalmente implementado, aún con la debilidad de que el equipo multidisciplinario para la preparación de los profesores no funciona adecuadamente.

2.6.7.2 Evaluar la internacionalización y sus impactos después de la implementación.

Después de implementado el procedimiento de gestión de actividades de colaboración internacional, se realiza una evaluación completa de los resultados de la internacionalización, en la cual se parte de la condicionante de evaluar los resultados en el período 2006 – 2008, conociendo de antemano que la implementación ha sido progresiva y por tanto en todo el período evaluado no se trabajaba con el procedimiento en su totalidad, sino solamente se habían implementados partes del mismo.

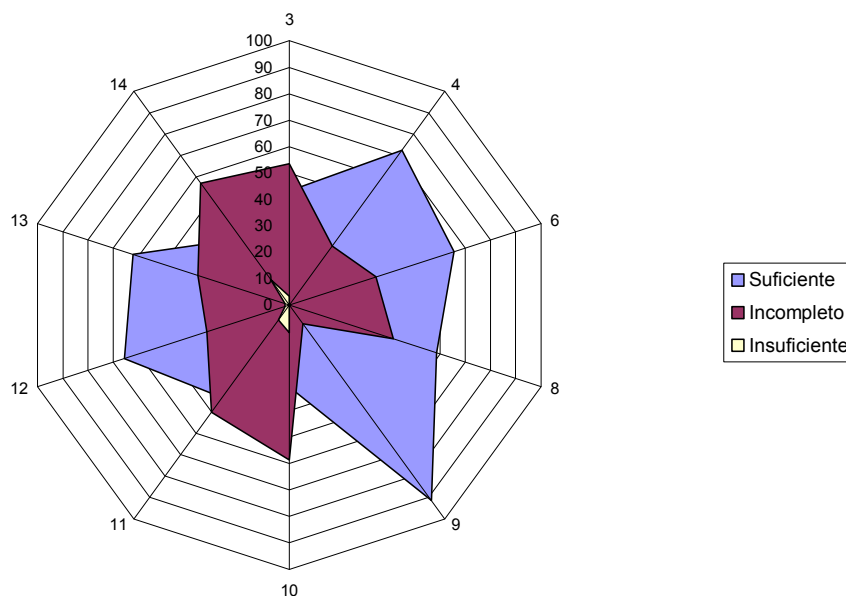
Puede observarse como al aplicar la encuesta a 58 docentes involucrados en actividades de colaboración internacional en el período, el nivel y tipo de actividades en que participan se comporta similar a antes de aplicar el procedimiento, sin embargo la percepción sobre el nivel de información recibida y la definición de prioridades para el desarrollo de la internacionalización se modificó positivamente con relación al diagnóstico realizado, gráfico No3.

Gráfico No.3: Participación y preparación departamental e individual percibida hasta el 2008



Igualmente en el gráfico No 4 puede observarse que la calidad percibida sobre la gestión de actividades de colaboración tienen un desplazamiento hacia una mayor eficacia, sobre todo pues la velocidad en la tramitación, la preparación recibida y la concreción de tareas no reciben prácticamente ninguna valoración insuficiente entre los encuestados, en tanto, el nivel de control que sintieron los profesores sobre los resultados de las actividades es apreciablemente mayor, al ser mínimo el número de encuestados que evaluó estos aspectos como negativos; por otra parte de forma general los impactos de evaluación suficiente fueron mucho mayor después de aplicado el procedimiento que durante el diagnóstico, lo que se evidencia en el aumento del área en azul.

Gráfico No.4 Control y Resultados percibidos hasta el 2008

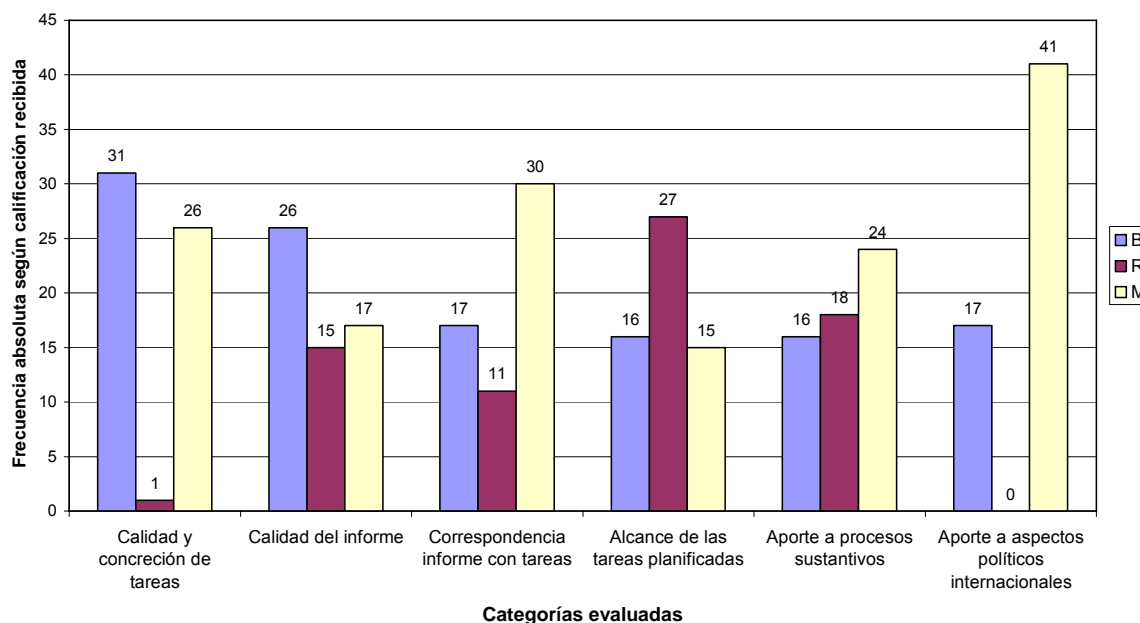


Cuando se analiza el gráfico No 5, que expresa los resultados en frecuencia absoluta de las evaluaciones recibidas por los expedientes de las actividades de colaboración internacional, puede interpretarse que la calidad y concreción de tareas en función de los procesos universitarios y las prioridades políticas internacionales del país es mayoritariamente buena, sin embargo todavía en un 50% de los expedientes es deficiente la concreción de acciones, mayoritariamente en asistencia técnica exportada y misiones de solidaridad, comprobándose que aún cuando está implementado el procedimiento se desaprovecha esta oportunidad de elevar el impacto hacia la institución y en la vida política internacional de Cuba.

Por otra parte se observa en el propio gráfico que la calidad de los informes se evalúan mayoritariamente como buenos, pero en contradicción de forma mayoritaria la correspondencia entre las tareas definidas y el informe presentado es evaluada en un 51% de mal, el alcance de las tareas planificadas es mayoritariamente regular, por lo que el impacto en los procesos sustantivos de la universidad en un 41%, y en la vida política internacional de Cuba en un 71% son evaluados aún de mal; esto evidencia que aunque el procedimiento estaba implementado parcial o totalmente, en el período no se han logrado los impactos según las expectativas del equipo de gestión; cabe destacar que la evaluación de expediente se realizó a los 58 docentes

vinculados a actividades de internacionalización desde el 2006 hasta el 2008 e insistimos que la implementación total del procedimiento fue en este último año, donde se identifican los expedientes con mejores resultados.

Gráfico No.5: Resultados de la evaluación de la calidad de los expedientes



Resultados del CUSS con impacto en el desarrollo institucional y territorial por países.

Colaboración con Alemania.

La colaboración con Universidades Alemanas fue la primera que se inició por esta institución, en varios debates con directivos de la Universidad Técnica y la Universidad Humboldt, ambas de Berlín, se presentaron las demandas del CUSS y el territorio de Sancti Spiritus, así como las potencialidades en algunas de las temáticas prioritarias, fundamentalmente producción de alimentos y energías renovables; en el análisis de las potencialidades institucionales se tuvo muy en cuenta el trabajo en redes de las Universidades cubanas, por lo que las potencialidades de otras universidades cubanas que podrían apoyar la colaboración del CUSS con las instituciones alemanas fue considerada.

Es por ello que se firmaron convenios con ambas instituciones, a pesar de que el CUSS es una Institución de Educación Superior pequeña y joven dentro de los CES de Cuba, llegó a ser la única Universidad cubana que logró tales convenios, más aún que dichas instituciones alemanas cuentan con

experiencias centenarias y un elevadísimo número de estudiantes que las diferencia sustancialmente del CUSS. La colaboración con Alemania desde el CUSS ha mantenido siempre un crecimiento sostenido en el tiempo y ha permitido la incorporación de otras instituciones de aquel país y alcanzar los siguientes resultados:

Instituciones Alemanas Implicadas en la Colaboración

1. Universidad Técnica de Berlín. TUB
2. Universidad Humboldt de Berlín. HUB
3. Universidad de Karlsruhe. UTK
4. Instituto Agrario de Bornim. ATB
5. Instituto para proyectos de ecología agraria y urbana. IASP

Principal aporte de la colaboración con Alemania a la institución y el territorio.

1. Desarrollo de 4 talleres internacionales. 1 sobre producción de azúcar, 2 sobre agricultura de precisión, 1 sobre producción integrada de alimentos y 1 sobre prevención de crisis y conflictos en América Latina, lo que posibilita la capacitación de más de 180 profesionales cubanos.
2. Publicación de 16 artículos científicos en Europa y reportes de eventos.
3. Fortalecimiento de la infraestructura por más de 70 000 CUC en proyectos y donativos.
4. El CUSS gana prestigio y coordina la región de América Latina en redes internacionales creadas y dirigidas desde Alemania.
5. Estancias de superación, investigación e intercambio de 25 profesores del CUSS en Alemania, Tailandia, Nicaragua y Chile, contribuyendo a su formación científica y académica, incluye el uso de laboratorios modernos para investigaciones priorizadas.
6. Diez estudiantes alemanes realizan estancias en el CUSS, potenciando el intercambio cultural paralelo a la transferencia bilateral de conocimientos.
7. Seminario de capacitación a más de 41 estudiantes de Asia, Europa, África y América Latina como multiplicadores de energías renovables en el CUSS.
8. Montaje de una instalación demostrativa con paneles solares para la docencia y que mejora la infraestructura del CUSS.
9. Creación de un laboratorio especializado para investigaciones en biogás.

10. Intercambio de visitas desde y hasta Cuba para más de 16 personas en cuatro años.
11. Desarrollo de tres proyectos para el desarrollo energético en comunidades rurales y empresas de Sancti Spiritus.

Colaboración con Italia.

La colaboración con Universidades Italianas es más reciente en el tiempo y la, cuando como parte de un hermanamiento entre la región de La Marche en Italia y la Provincia de Sancti Spiritus, se establecen vínculos de colaboración entre la “Universidad Politécnica de La Marche” y el CUSS, lo que desembocó de inmediato en la firma de un convenio de colaboración que ha mostrado una creciente actividad desde su firma hasta hoy. Como resultado colateral a esta colaboración se incorporan otras instituciones italianas y se identifican como principales demandas institucionales y territoriales el reordenamiento sociocultural y ambiental de cuencas hidrográficas, la utilización de agentes antioxidantes de mieles cubanas como posibles agentes medicamentosos para humanos, turismo de senderos y la utilización energética de la biomasa.

Instituciones Italianas Implicadas en la Colaboración

1. Universidad Politécnica de la Marche o Universidad de Ancona.
2. Universidad Milano Bicoca.

Principal aporte de la colaboración con Italia a la institución y el territorio.

1. Diseño de un proyecto integral para investigar y trabajar en la cuenca del Río Zaza, respondiendo a prioridades de los consejos provinciales y nacionales de cuencas.
2. Utilización de imágenes espaciales para el estudio de evolución ambiental en regiones seleccionadas en ambos países.
3. Estudio de agentes antioxidantes de mieles de abejas de Sancti Spiritus y sus propiedades contra enfermedades en humanos.
4. Estudio de métodos termoquímicos para utilizar la biomasa del Marabú en la producción de energía eléctrica.
5. Estancia de intercambio de trece docentes del CUSS en Ancona y Milán para fortalecer el intercambio y, trabajar como docentes o investigadores en aquellas universidades, cuatro de ellos utilizan sus estancias para potenciar su formación doctoral.

6. Visita de nueve profesores e investigadores italianos para impartir conferencias, trabajar en proyectos y potenciar la colaboración.
7. Estancia de estudio e intercambio de once estudiantes italianos en el CUSS.
8. Participación de un profesor del CUSS en un programa de Maestría impartido por la Universidad Milano Bicocca en Brasil.
9. Participación de un docente del CUSS en la feria internacional en Ancona para presentar resultados de Cuba en energías renovables y medio ambiente.
10. Publicación de un libro y ocho artículos científicos, de los cuales cuatro son en revistas reconocidas en la Web de la Ciencia.

Colaboración con España.

La colaboración con Universidades Españolas se consolida después del 2004 y se identifican como demandas institucionales y territoriales el fortalecimiento de la carrera de derecho, el riego en la agricultura, uso del agua y producción agrícola en general; es así que se logra la firma de cinco convenios y acciones en otras universidades; por lo que hoy además de los temas anteriores se da respuesta a demandas en otros como Ciencias de la Educación, Derecho, Veterinaria, Historia y Matemática y en general se han alcanzado los siguientes resultados.

Instituciones Españolas Implicadas en la Colaboración

1. Universidad de Girona.
2. Universidad de Sevilla.
3. Universidad Politécnica de Valencia.
4. Universidad de Alicante.
5. Universidad de León.
6. Universidad de Córdoba.
7. Universidad de Salamanca.
8. Universidad Autónoma de Barcelona.
9. Universidad de Alcalá de Henares.
10. Universidad Carlos III en Madrid.

En la colaboración con España destacan los aportes financieros que han realizado La Mancomunidad de Municipios del Bajo Guadalquivir, la Junta de Andalucía, La Agencia Española de Cooperación Iberoamericana, AECI y el banco Santander entre otros.

Principales aportes de la colaboración con España a la institución y el territorio.

1. Desarrollo en el CUSS de la etapa curricular hasta la suficiencia investigativa de un doctorado en Derecho de conjunto con la Universidad de Girona, donde se elevó el nivel científico de diez profesores de esa carrera en el CUSS.
2. Graduación de cinco doctores en la temática de Medio Ambiente y tres en Psicopedagogía con la Universidad de Girona en programas cooperados con las Universidades de Matanzas y Central de Las Villas respectivamente.
3. Desarrollo de proyectos con impacto en el territorio de Sancti Spiritus en el uso y tratamiento del agua, Mitigación de la Sequía y otros afines, que a su vez han permitido elevar las capacidades de la Universidad en Investigación y Formación en estos temas por valor superior a los 61 000.00 CUC.
4. Apertura en el CUSS de un programa conjunto de Maestría sobre gestión, uso y tratamiento de agua con la Universidad de Sevilla y la CUJAE.
5. Estancias de trabajo e investigación en universidades españolas de 21 docentes y profesores del CUSS, diez de ellos con impactos directos en los procesos de investigación para su formación doctoral.
6. Participación de 32 docentes y profesores españoles en actividades académicas en el CUSS.
7. Curso de evaluación de impacto ambiental impartido por la Universidad de Córdoba en el CUSS.

Colaboración con el Reino Unido.

La colaboración con el Reino Unido comienza en el año 2004, cuando dentro de las jornadas del evento Universidad 2004 se establecen contactos entre el rector del CUSS y el rector de la Universidad Metropolitana de Londres, a partir de ese momento se incrementa de forma sostenida la colaboración entre ambas instituciones, que además ha tenido siempre un momento de evaluación en los años 2006 y 2008, siempre dentro del marco de los Congresos Universidad de esos años; con esta universidad las principales demandas identificadas fueron en Conservación de Patrimonio, Enseñanza de Idioma Inglés, así como el uso de prebióticos como aditivos de los alimentos y en la preservación de la salud.

Instituciones del Reino Unido Implicadas en la Colaboración

1. Universidad Metropolitana de Londres.

Principales resultados de la colaboración con el Reino Unido para la institución y el territorio.

1. Taller de arquitectura con la participación de 19 estudiantes ingleses y tres cubanos para reconstruir dos escuelas en derrumbe del municipio de Sancti Spiritus.
2. Proyecto arquitectónico de un Centro Universitario Internacional para Promover el Desarrollo Sostenible anexo al edificio principal del CUSS.
3. Estancia de trabajo e investigación de cinco docentes y profesores del CUSS en Londres.
4. Visitas de trabajo al CUSS para el desarrollo de actividades científicas y académicas de 17 profesores y 20 estudiantes de la Universidad de Londres.

Colaboración con Bélgica.

La colaboración con Bélgica tiene sus orígenes en la promoción que realizó la Facultad de Química y Farmacia de la UCLV como parte de proyectos financiados por el VLIR a cerca de las potencialidades del CUSS, comienza en el año 2007, con la visita de un profesor de la Universidad de Gante al CUSS y se identificó como demanda priorizada la respuesta a necesidades de investigación y desarrollo en la tecnología del biogás con fines energéticos.

Instituciones de Bélgica Implicadas en la Colaboración

1. Universidad de Gante.
2. Instituto de Kortrijk.

Principales resultados de la colaboración con Bélgica para la institución y el territorio.

1. Obtención de financiamiento por parte del VLIR por un valor de 330 000.00 Euros para un proyecto de Iniciativas Propias, para potenciar las capacidades en investigación en producción de biogás.

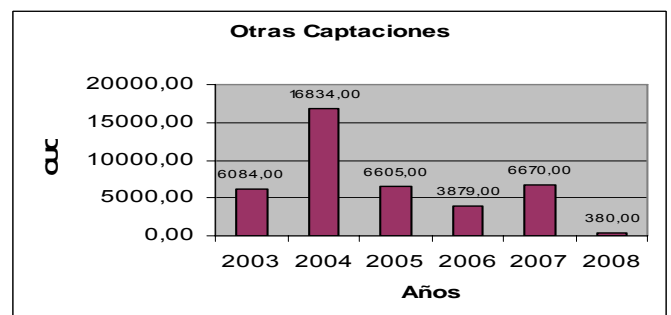
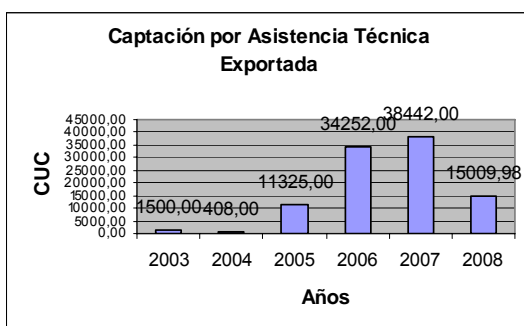
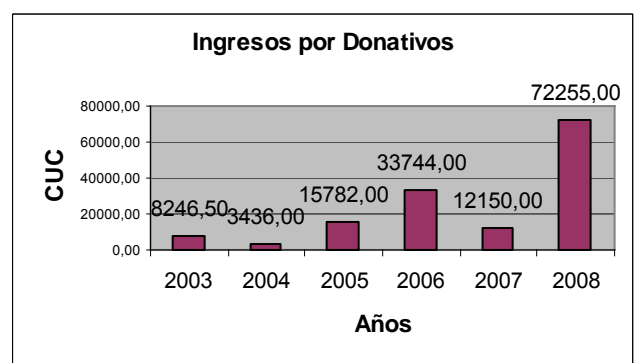
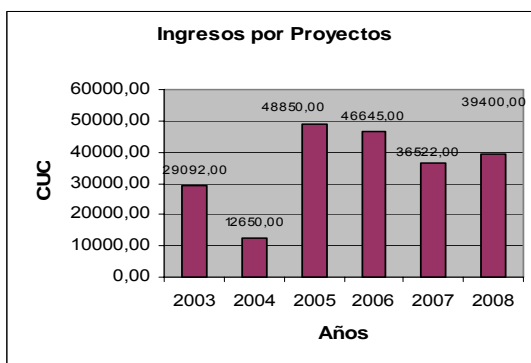
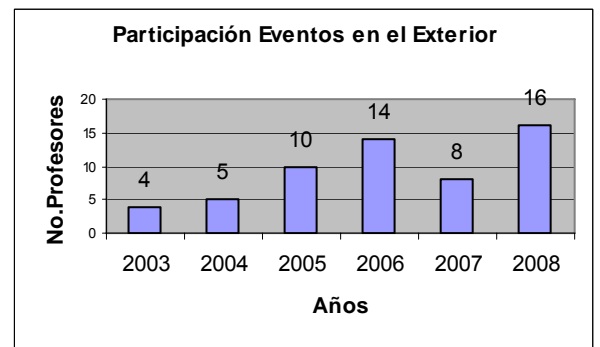
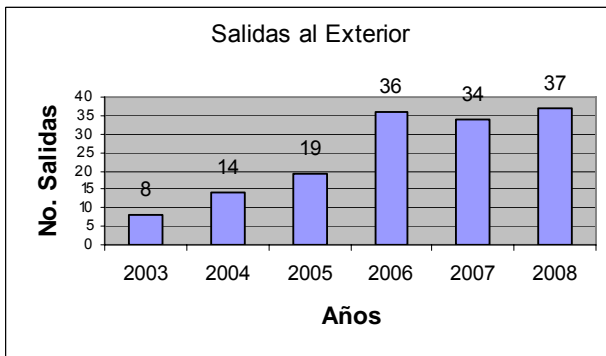
Resultados de la solidaridad institucional del CUSS y el apoyo a los esfuerzos de integración en América Latina.

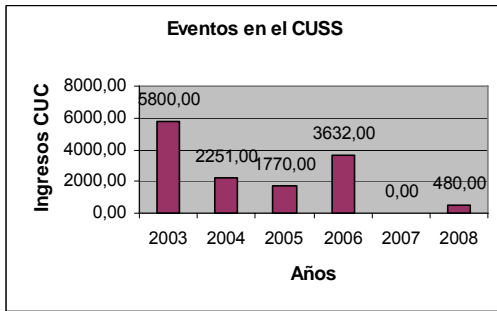
Adicionalmente a los resultados alcanzados en la colaboración del CUSS con instituciones de Europa el CUSS ha obtenido en los últimos cuatro años los siguientes resultados.

1. Estancias de trabajo en proyectos del ALBA, participación en eventos y otras actividades de 25 docentes y profesores en Venezuela.

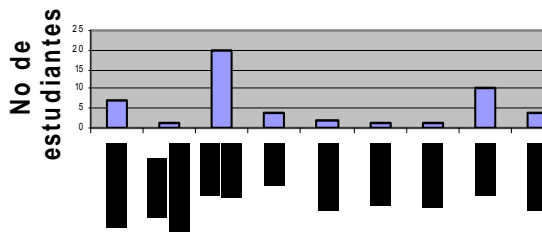
2. 14 docentes del CUSS han prestado colaboración internacionalista como docentes e investigadores en países de África como Angola, Etiopía, Guinea Ecuatorial y Eritrea.
3. Otros 54 docentes han realizado diferentes modalidades de colaboración en Universidades de América Latina, fundamentalmente en México, Brasil, Nicaragua, Perú, Chile, Bolivia, Ecuador y Argentina.

Tendencia y posicionamiento de la colaboración internacional del CUSS después de implementar el procedimiento de gestión.

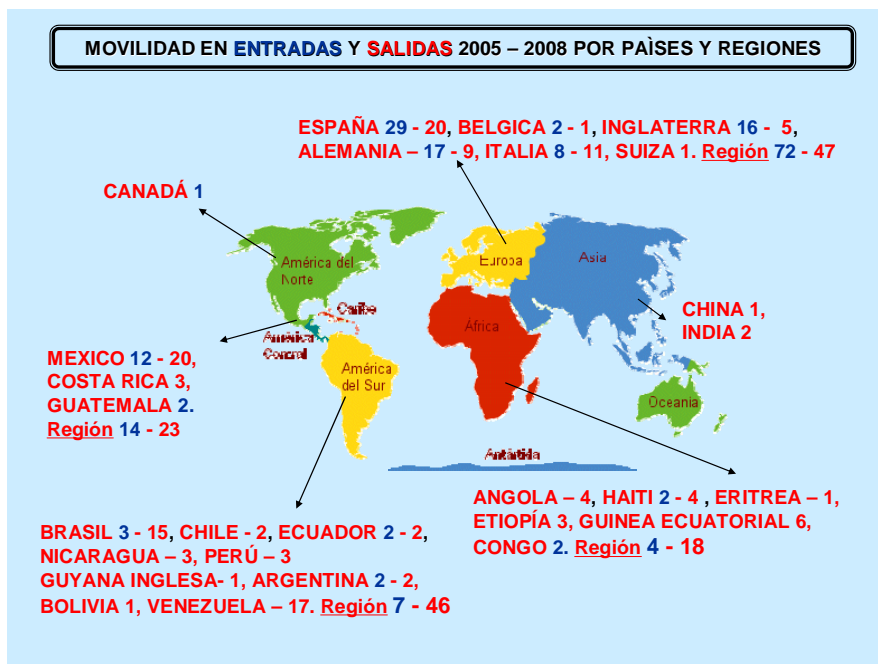
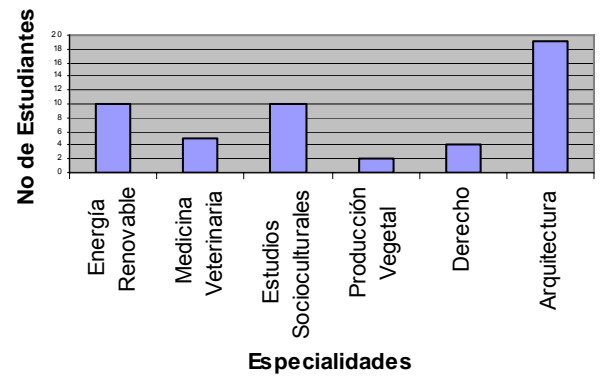




Estudiantes extranjeros por países con estancias en el CUSS



Especialidades de las estancias de estudio de extranjeros en el CUSS



Gráficos No 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15 y mapa de colaboración. Puede observarse que después de implementado el procedimiento se ha posibilitado un crecimiento sostenido en el número de miembros de la

comunidad universitaria que participan en actividades de internacionalización en otros países, así como la participación en eventos internacionales más allá de las fronteras nacionales. Es significativo además el crecimiento sostenido de las captaciones de financiamientos para proyectos internacionales, así como el valor de los donativos recibidos, lo que habla por sí solo del prestigio internacional del CUSS en materia de colaboración internacional.

La afirmación anterior puede validarse si se revisa el crecimiento de las captaciones bajo el concepto de asistencia técnica exportada en instituciones de otros países, así como el número de especialistas extranjeros que visitan la institución y el número de estudiantes de universidades extranjeras que como parte de la colaboración realizan estancias en el CUSS en un grupo muy variado de ramas del saber; por último puede constatarse en el mapa que se muestra la movilidad internacional desde y hacia el CUSS por países y regiones de todo el mundo, comprobándose que el CUSS, ha desarrollado su colaboración con universidades de todas las regiones geográficas del mundo, aunque son insuficientes aún los resultados del CUSS en organización y efectividad de los eventos internacionales.

Acciones realizadas por docentes del CUSS en función de las prioridades de la política exterior cubana.

1. En el período 2006 – 2007 se realizan varias conferencias por docentes y directivos del CUSS en la ciudad de Ancona, Italia, sobre todo transmitiendo información a los grupos de solidaridad con Cuba y otros actores sobre la verdad del proceso social cubano y los efectos del bloqueo económico.
2. Igualmente el rector, un vicerrector y una especialista de relaciones internacionales realizan varios conversatorios con estudiantes y profesores de la Universidad Metropolitana de Londres sobre la realidad cubana.
3. En el 2006 se presentan en un evento en Berlín cuatro trabajos por docentes del CUSS sobre Revolución Energética, el método de alfabetización Yo si Puedo y su utilización en varios países, la solidaridad médica cubana y el desarrollo de los joven club de computación en Cuba, analizados todos desde la óptica de la estabilidad política en Cuba y otros países.
4. En el 2006 se organizó por cuatro docentes del CUSS un evento internacional como sede captada en el Hotel Rancho Hatuey sobre crisis y conflictos violentos en América Latina, donde participaron 30 especialistas

del derecho de América Latina y Europa, en el mismo se promovió por los organizadores una presentación por parte del equipo de abogado de los cinco, a cerca de la realidad y situación del proceso judicial que mantiene encarcelado injustamente a cinco héroes cubanos en EEUU.

5. En el 2007 se presenta en la feria internacional de Ancona ante un importante grupo de empresarios y académicos, por un docente del CUSS y promovido por la embajada cubana y los grupos de solidaridad con Cuba en Italia, una conferencia sobre la situación ambiental cubana y los aportes de Cuba a la minimización de los efectos del cambio climático.
6. En el 2008 se realiza en Puerto Príncipe una semana dedicada a Martí y su presencia en Haití organizada y dirigida por la casa de altos estudios Don Fernando Ortiz en el CUSS, donde participaron como únicos conferencistas cuatro docentes del CUSS.
7. En el 2008 dos especialistas del CUSS presentan los resultados del desarrollo energético renovable y el uso del biogás como fuente de energía en Cuba en un taller realizado en Chile sobre energías renovables y minería en América Latina.
8. En el 2008 un docente del CUSS realiza varias presentaciones y establece varios debates en Brasil sobre la realidad y actualidad del proceso social cubano.

Conclusiones Parciales.

1. El diagnóstico realizado evidenció que el procedimiento de gestión de actividades de colaboración en el CUSS hasta el 2006 era lento, infectivo, no aseguraba una participación activa de profesores, ni resultados de impactos para la institución y el país.
2. Se logran identificar las 14 deficiencias fundamentales del procedimiento de gestión hasta el 2006.
3. Se propone un nuevo procedimiento de gestión de actividades de colaboración internacional, que basado en el anterior, permita un mayor impacto de las mismas en los procesos de la institución y la vida política internacional de Cuba, para lo cual define etapas antes, durante y después de las actividades de colaboración que se realicen, así como los modelos, documentos y vías para su implementación.

4. La implementación del procedimiento por etapas se basó en el desarrollo de acciones previas y durante su introducción que aseguró una implementación total en el año 2008.
5. La evaluación realizada después de implementado el procedimiento demostró una modificación positiva de la calidad percibida por los docentes acerca del mismo, sobre todo en la preparación para enfrentar las actividades, positiva evolución de la calidad de los expedientes de cada actividad internacional, amplia gama de contactos internacionales del CUSS que facilitan actualmente su desarrollo, tendencia positiva en la mayoría de los indicadores de internacionalización y la concreción de al menos 11 acciones enfocadas directamente a elevar la imagen y prestigio de Cuba en la arena internacional, contribuyendo así a los procesos políticos internacionales más relevantes.
6. A pesar de estar implementado el procedimiento, los resultados posteriores demuestran que no se han alcanzado los niveles de satisfacción y efectividad esperados, por lo que deberá mejorarse continuamente el procedimiento y su implementación práctica.

CONCLUSIONES

1. La definición e integración de elementos teóricos demostró que no se encontró en bibliografía un procedimiento que describa y actualice la colaboración internacional universitaria como componente estratégico fundamental para el desarrollo de los procesos sustantivos universitarios y de los procesos políticos internacionales de relevancia.
2. Se diseñó una estrategia investigativa en cuatro etapas que responde al objeto teórico de la investigación y permite dar respuesta a los objetivos de la misma, para en correspondencia proponer un nuevo procedimiento para la gestión de actividades de colaboración internacional.
3. Se diseñó un procedimiento para la gestión de actividades de colaboración internacional en el CUSS con impacto en los procesos sustantivos y en los procesos políticos internacionales de relevancia para Cuba.
4. La implementación del nuevo procedimiento de gestión de actividades de colaboración internacional en el CUSS permitió elevar la calidad y efectividad de los resultados de la internacionalización, lo cual se

demostró en la calidad percibida por los docentes, así como en el impacto logrado en los procesos sustantivos de la universidad y en las prioridades de la política exterior de Cuba.

RECOMENDACIONES

1. Continuar trabajando en la implementación y evaluación del procedimiento hasta alcanzar una estabilidad en los resultados finales de las actividades de colaboración internacional.
2. Realizar nuevas investigaciones sobre la gestión de internacionalización y sus métodos para elevar el impacto de la misma en los procesos universitarios y el territorio.

BIBLIOGRAFÍA

1. Agramonte Rodríguez, M. L. (2009). Alternativas para mejorar el manejo de la vía aérea en pacientes del SIUM de Cabaiguán. Tesis en opción al título de Master en Urgencias Médicas. Sancti Spíritus, Julio.
2. Asociación internacional de Universidades. Catálogo [en línea]. Cap. 28. Abril 2001 [ref. 24 de octubre de 2006]. Disponible en Web: <http://www.unesco.org/iau>
3. Bárcena, I. Departamento de Ciencia Política de la Universidad del País Vasco. ¿De qué hablamos cuando hablamos de desarrollo sostenible? Discursos y políticas ambientales en lid. España. Monografía pdf. 27p.
4. Caramés Lage, José Luis. (2000). "La nueva cultura de la universidad del siglo XXI: La tercera vía universitaria". Ediciones Trabe S.L. Asturias, Oviedo, España.
5. Caramés L, J. L; Almuiñas R., J. L; del Huerto M. M. E. (2001). "La extensión Universitaria: Un reto a la gestión cultural de las universidades del siglo XXI". Editorial Trabe S.L, Asturias, Oviedo, España.
6. Castro Ruz, Fidel. Capitalismo actual características y contradicciones Neoliberalismo y Globalización. Selección temática 1991 - 1998.
7. Castro Ruz, Fidel. (1983). La crisis económica y social del mundo. Sus repercusiones en países subdesarrollados. Sus perspectivas sombrías y la necesidad de luchas si queremos sobrevivir. Informe a la VII Cumbre de los

- Países No Alineados. Oficina de Publicaciones del Congreso de Estados, La Habana.
8. Cedré, Y. (2006). *Procedimiento para mejorar el marketing en el CUSS. Tesis de Maestría en opción al grado científico Máster en Dirección*. Centro Universitario de sancti Spiritus “José Martí Pérez”, Sancti Spiritus. Ed. 2005-2006.
 9. Colectivo de autores. Cinco héroes cubanos, [en línea]. Disponible en la Web: <http://www.enlace.cu/heroes/quienessonloscinco.htm>
 10. Colectivo de autores. Cuba y la cooperación internacional en ciencia y tecnología [s.l]. [en línea]. Disponible en Web: <http://www.undp.org.cu/idhcuba/cap6.pdf>
 11. Concepción T, H. (2007). *Sancti Spiritus en Marcha*, [en línea]. [ref. 24 de abril de 2007.]. Octubre de 2006 Disponible en Web : Centro Visión Yayabo: <http://www.centrovision.cu/Sanctispiritus/Sanctispiritus.htm>,
 12. CRUE España. [s.n.] Estrategia de cooperación universitaria para el desarrollo. pdf.
 13. De la Cruz S, R; Hernández G, J.E; Márquez P, J.F. y Romero R, O. (2007). *Documento Base para la Política científica del CUSS 2007-2010*. Inédito.
 14. El MERCOSUR y su origen. [en línea]. Disponible en la Web <http://web.archive.org/web/20010821070459/www.rau.edu.uy/mercosur/origen.merco.htm>
 15. Estudio CIRI [en línea] [s.l]. Ensayo elaborado como Profesor Visitante en la Cátedra Vilmar Faria de Estudios Latinoamericanos de la Sede Académica Flacso-Brasil en noviembre-diciembre de 2003 y en los Programas de Maestría y Doctorado del Instituto de Relaciones Internacionales de la Universidad de Brasilia. Disponible en Web: <http://www.redem.buap.mx/word/2005eugenio.doc>
 16. Fernández Paoli, Kattia y Méndez Salas, Mercedes. Conceptos básicos de cooperación internacional. [en línea] Disponible en Web: <http://www.cendeisss.sa.cr/coope1.html>
 17. Ferreiro Hernández, Y. (2008). Academia de Español para Extranjeros: Un Aporte al Desarrollo Sociocultural de la Facultad de Humanidades. /Yenny Ferreiro Hernández: Osvaldo Romero Romero.--Tesis para optar por el grado científico de Master en Desarrollo Sociocultural Comunitaria. CUSS.

18. Finquelievich, Susana. (2004). "Indicadores de la Sociedad de Información en Educación, Ciencia, Cultura, Comunicación e Información, en América Latina y el Caribe", Seminario MERCOSUR: "Experiencias de Políticas Públicas en Ciencia, Tecnología e Innovación" - La Transición hacia la Sociedad de la Información - Buenos Aires - 29 al 31 de Marzo.
19. Gómez Jiménez, L. (2008). Sistema de acciones educativas para potenciar la internacionalización del Centro Universitario de Sancti Spiritus "José Martí Pérez" y su impacto en las acciones educativas. /Liudmila Gómez Jiménez: Osvaldo Romero Romero.--Tesis para optar por el grado científico de Master en Ciencias de la Educación. CUSS
20. Hernández P, R. (2005). "Internacionalización de la Educación Superior en Cuba: Impacto de la cooperación internacional" en Educación Superior en América Latina, la dimensión internacional. Edit. Banco Mundial en coedición con Mayol ediciones S.A. Pág. 229.
21. Horruitiner, Pedro. (1997). Formación de Profesionales. Rev. Pedagógica Universitaria. Vol. 2 No 3.
22. Iraola Ferrer, M. (2004). Satisfacción en urgencias en un hospital universitario cubano. Tesis en opción al título de Master en Urgencias Médicas. Cienfuegos, Julio.
23. Jiménez D, A. (2007). Sustituir importaciones: tarea impostergable. , [en línea]. [ref. 29 de noviembre de 2007]. Disponible en la Web: <http://www.centrovision.cu/Enmarcha/sustituir051007.htm>
24. La Universalización en el Ministerio de Educación Superior. (2003). Material electrónico editado por el MES de Cuba.
25. López Reyes, Raimundo y Ramos Cano, Osvaldo. Actividades Sustantivas universitarias. [en línea]. Disponible en la Web: orcano13@uclv.edu.cu
26. Lorenzo Barrios, L. M. (2008). La atención de las Urgencias Médicas en el Servicio de Obstetricia y Ginecología del Municipio de Cabaiguán en los años 2006-2007. Tesis en opción al título de Master en Urgencias Médicas. Sancti Spíritus, Julio.

27. Mellado Pérez, Bárbara Yadira (2002). El proceso de Relaciones Internacionales: un reto a la comunidad universitaria. En Revista Santiago, Edición Especial No.98.
28. Mellado Pérez, Bárbara Yadira. La contextualización del Proceso de Relaciones Internacionales y la globalización. CD ROM I Encuentro Internacional "El Caribe que nos une" Editorial Oriente.
29. MES-DRI- Estrategia maestra principal para las relaciones internacionales- 2003-2008.
30. MES. Estrategia Maestra de Internacionalización 2006.
31. MES- Informe de Balance de la actividad de relaciones internacionales del año 2002- febrero del 2003.
32. Mintzberg, H. (1995). "El proceso estratégico: concepto, contextos y casos". Editorial Prentice Hall. México.
33. Mintzberg, Henry (1994). La caída y ascenso de la Planeación Estratégica./ Harvard Business Review, Canadá, pp 4- 18.
34. Montano, Marta. (1998). Apuntes históricos de la actual Sede Universitaria. Informe de investigación. CUSS, Cuba.
35. Morles, Víctor (1988). "La Educación de postgrado en el mundo" Caracas: Facultad de Humanidades y Educación, Universidad Central de Venezuela.
36. Morles, Víctor y Alvarez, Neptalí (1997). "De la educación de postgrado hacia sistemas nacionales de educación avanzada. Educación Superior y Sociedad, Revista de Cresalc-Unesco, Vol. 8, num. 1. Caracas, pp. 61-82.
37. Nunes, C. M. Presentación en Valencia España, 2003 disponible en http://jaibana.udea.edu.co/producciones/guillermo_r/concepto.html
38. Porter, Michael. (1998), ¿Qué es la estrategia?/ Folletos Gerenciales, No8 1998, CCED, MES, La Habana Cuba, 44 pp.
39. Quintanilla, J M. Nuevas ideas para la Universidad. En Allen, J y Morales, G. (1996). "La Universidad del siglo XXI y su impacto social". U. Las Palmas de Gran Canaria.
40. Revista Universidades, art. La universidad latinoamericana en los umbrales del siglo XXI. Pág. 3. No. 7 enero a julio 1994. UDUAL. UNAM. México.

41. Rodríguez Gómez Roberto. "Educación e integración regional, el caso MERCOSUR". En el sitio <http://www.anuies.es.mx>
 42. Rodríguez, O. (1996). "Planificación tradicional o estratégica. Un reto para el siglo XXI. Boletín Informativo para Cuadros del Estado" No. 6. MES. Habana.
 43. Romero Romero, O. Gómez Jiménez, L. (2008). Impulso al proceso de internacionalización de la Universidad mediante un estudio de Benchmarking. Congreso Universidad 2008. Taller de internacionalización de la Educación Superior. Habana, febrero.
 44. Salas Vargas, N. (2007). Rediseño e implementación de la Estrategia Maestra de Internacionalización del Centro Universitario de Sancti Spiritus «José Martí Pérez» orientada al desarrollo de la provincia Sancti Spiritus. /Naybi Salas Vargas: Osvaldo Romero Romero.--Tesis para optar por el grado científico de Master of Science en Dirección. CUSS.
 45. Sebastián, J. (2004). "Colaboración e internacionalización de las universidades". Edit. Biblos. Pág 167.
 46. Sebastián, J. La colaboración internacional, su evolución hacia el siglo XXI. [en línea]. [ref. 1 de enero de 2007]. Disponible en la Web: <http://crue.org/mainconcepts/cap2>.
 47. Stoner, H. (1997). Administración. . En su: Planeación Estratégica. / H. Stoner y Wenkel. México. Ediciones Prentice Hall. Hispanoamericana S.A.
 48. The World Bank and UNESCO (The Task Force on Higher Education and Society). 2000. "Higher Education in Developing Countries. Peril and Promise." Washington, D. C. The World Bank. www.unesco.org
 49. Tunnermann, Carlos (1996). La educación superior en el umbral del siglo XXI.- Caracas: Cresalc-Unesco.
 50. Voltaire, Edición internacional. Disponible en <http://www.voltairenet.org/article129780.html>
 51. Yáñez González, E. (1982). "Dirección estratégica. Decisiones Estratégicas". La Habana; Editorial Pueblo y Educación. 270 p.
-