

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CENTRO DE ESTUDIOS DE EDUCACIÓN SUPERIOR
“MANUEL F. GRAN”**

**ESTRATEGIA PARA LA DIRECCIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN UNIVERSITARIA DE
NUEVO TIPO
EN LA RED DE UNIVERSIDADES CUBANAS**

TESIS EN OPCIÓN AL GRADO DE DOCTOR EN CIENCIAS PEDAGÓGICAS

AUTOR PROF. EBERTO PABLO GUTIÉRREZ MORALES

**TUTORES DR. C. HOMERO CALIXTO FUENTES GONZÁLEZ
DR.C. ANDRÉS FERNÁNDEZ COMPANIONI**

SANCTI SPÍRITUS

1999

Introducción

La Educación Superior en Cuba se desarrolla a partir de tres universidades: la Universidad de la Habana (1728), la Universidad de Oriente (1947), la Universidad Central de las Villas (1952), sin que entre éstas existieran las más mínimas coordinaciones. Con la Revolución se crea el marco adecuado para el desarrollo de la Educación Superior y la creación de nuevas instituciones de educación superior (IES).

A partir de 1976 se produce una explosión en las matrículas universitarias, lo que unido a la división político administrativa del país y la constitución del Ministerio de Educación Superior, propició el surgimiento de IES a lo largo de todo el país, las que en la actualidad alcanzan la cifra de 47 instituciones de Educación Superior, 10 filiales y facultades independientes, además de otras dos sedes, que en total conforman 59 centros de Educación Superior, dependientes de distintos organismos de la administración central del estado.

No obstante lo anterior, estas instituciones como red de universidades, no logran dar la respuesta con la pertinencia requerida en la preservación, desarrollo y difusión de la cultura, que le permita desempeñar el papel transformador que le corresponde en la sociedad, tanto en el ámbito nacional como provincial.

La pertinencia (efectividad y eficacia) e impacto de las Instituciones Universitarias en el contexto social, estará determinada por el papel que las mismas desempeñen en el ámbito de la nación, la región, o la provincia. Un reclamo de nuestros días es la integración, a través de la coordinación y la colaboración, de dichas Instituciones Universitarias, en una red que como un todo dé respuesta a las crecientes necesidades de la sociedad.

En consecuencia el **problema** de la investigación está en las insuficiencias que se presentan en la actual red de instituciones de Educación Superior para lograr una adecuada respuesta a la demanda social.

Ello puede ser enfrentado desde el proceso de dirección de las instituciones de Educación Superior en correspondencia con la respuesta que deben dar estas instituciones ante las cambiantes condiciones de la vida económica y social de las regiones en las cuales se insertan.

Por tanto el **objeto** de la investigación es el proceso de dirección de las instituciones de Educación Superior (IES) del país y su **campo de acción** son los procesos de dirección de la coordinación y colaboración entre instituciones de Educación Superior en los niveles regional y territorial.

El **objetivo** es el establecimiento del sistema de dirección de la coordinación y la colaboración para la red de instituciones de Educación Superior de la región central del país (REGCEN), sobre la base de un modelo para la dirección de la coordinación y colaboración entre IES.

En correspondencia se plantea la siguiente **hipótesis**, se puede contribuir a la eliminación de las insuficiencias que se manifiestan en la adecuada respuesta de las IES a las demandas sociales, si se establece un sistema de dirección de la coordinación y colaboración para la red de IES, sobre la base de un modelo que tenga en cuenta las relaciones de dependencia e independencia entre estas, en los diferentes procesos universitarios y el desarrollo político económico y social de la región y el territorio donde se insertan.

En correspondencia con el objetivo y la hipótesis se plantean las siguientes tareas.

En la etapa facta - perceptible de la investigación:

1. Caracterizar las tendencias históricas en el desarrollo de la dirección de la red de Instituciones de Educación Superior Cubanas.
2. Caracterizar desde el punto de vista gnoseológico y de dirección las instituciones de Educación Superior.
3. Caracterizar la actual red de IES de la región central del país.

En la etapa de elaboración del modelo teórico y de su aplicación práctica se plantean las tareas siguientes:

1. Elaborar un modelo para la dirección de la red de instituciones de Educación Superior en la coordinación y la colaboración.
2. Elaborar la estrategia para la dirección de la red de IES en la coordinación y la colaboración.
3. Elaborar la estrategia de dirección de la coordinación y la colaboración de la red IES de la región central (REGCEN).
4. Ejemplificar la matriz de procesos y eslabones en un área de coordinación de la REGCEN.

Los métodos de investigación empleados fueron fundamentalmente los teóricos. En la etapa facta - perceptible se utilizaron; el método histórico - lógico y el de análisis - síntesis de la información, apoyado en la consulta de expertos, lo que permitió la determinación de las tendencias históricas en el desarrollo de la red de IES cubanas y en particular en las universidades de la región central del país; la caracterización gnoseológica y de dirección de los procesos de las instituciones de la Educación Superior; así como la caracterización actual de las IES de la región central.

En la etapa de elaboración del modelo teórico y de la estrategia para su aplicación, se emplearon los métodos: sistémico - estructural - funcional y dialéctico.

La **contradicción fundamental** de la investigación se manifiesta en las relaciones de dependencia e independencia entre las instituciones de Educación Superior en el desarrollo de los procesos universitarios.

El **aporte teórico** fundamental de la tesis es el modelo para la dirección de la coordinación y colaboración entre instituciones de Educación Superior y la estrategia para su aplicación.

Constituyen también aportes de la investigación:

- La concepción de la red de IES, y dentro de ella, la organización universitaria de nuevo tipo en el nivel regional y el espacio de colaboración y coordinación en el ámbito territorial.
- La matriz de eslabones y procesos como instrumento para la dirección de las IES y de la red.

La **significación práctica** está en el sistema de dirección de la coordinación y la colaboración propuesto para la REGCEN.

CAPITULO I TENDENCIAS EN LA CARACTERIZACIÓN DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Introducción

Se hace un esbozo del surgimiento y desarrollo de la universidad como institución social desde las primeras universidades europeas. Así mismo se determinaron las tendencias históricas manifestadas en el desarrollo de la Educación Superior en el contexto cubano y latinoamericano revelando los periodos por los que se ha transitado.

La caracterización gnoseológica y de dirección de la universidad como institución social, aporta el marco teórico en que se sustenta la investigación tomando en consideración sus objetivos, estructura y funcionamiento.

Se incluye una caracterización del estado actual y las tendencias que manifiestan las IES la región central del país, en los aspectos concernientes a la gestión y procesos universitarios.

1.1. Tendencias históricas del desarrollo de las universidades y su particularización en Cuba.

1.1.1 Surgimiento y desarrollo de las universidades.

La universidad surgió en el contexto social y cultural de la Europa del siglo XII, como consecuencia del desarrollo de estas sociedades, al respecto plantea C. Tünnermann: “Algunos sostienen que la primera universidad fue la de Salerno (siglo XI), pero lo cierto es que Salerno no pasó de ser más que una Escuela de Medicina y no una verdadera universidad. Así la gloria de ser la primera universidad que conoció el mundo suele reservarse a la Universidad de Bolonia”. (1996a:24)

Un concepto que tiene sus orígenes en esa época es el de “universitas” el cual, según el autor citado, “...es el gremio o corporación de los que enseñan o aprenden, de los maestros y discípulos dedicados al oficio de aprender los saberes...”. Mientras que la palabra universidad alude a la validez universal del grado adquirido. (C. Tünnermann 1996a:19)

La primera Universidad fundada fue la de Bolonia, en 1119, en la misma se desarrollaban estudios de Filosofía, Teología, Matemática, Astronomía, Medicina y Farmacia. Posteriormente se fundaron las Universidades de París (1150), Oxford (1167), Palencia (1208), Cambridge (1209), Salamanca (1220), esta última de carácter estatal; mientras que la de Alcalá de Henares (1409), constituyó una fundación eclesiástica, ambas fueron las dos universidades españolas más famosas de la época, cuyos modelos inspiraron las fundaciones universitarias del Nuevo Mundo, independientemente de sus diferencias sustantivas.

La primera institución universitaria de América fue la Universidad Primada Autónoma de Santo Domingo, fundada en 1538 y la última del período colonial la de León, Nicaragua en 1812.

Desde entonces existen dos concepciones en la gestión universitaria: el modelo de Bolonia, que tiene en los estudiantes su centro ejecutor y el de París que lo tiene en los maestros. En Bolonia eran los estudiantes los que elegían al Rector y a los concejales por naciones o lugar de procedencia, mientras que la Universidad de París, de carácter teológico al servicio de las necesidades doctrinales de la Iglesia, se reservaba el derecho de designar sus autoridades. La primera concepción influyó decisivamente en la Universidad de Salamanca y ésta en toda Latinoamérica; la segunda, la parisina, en la Europa septentrional.

A partir de la segunda mitad del siglo XVIII y principios del XIX, con el incremento de las fuerzas productivas, el aumento de la producción, el mercado y el surgimiento del capitalismo, la sociedad requirió de la presencia de múltiples especialistas que dieran respuesta a las necesidades de la industria.

En ese contexto se introduce la concepción napoleónica de la universidad cuyo énfasis, positivo en ese momento, está en la formación de profesionales con un buen dominio tecnológico, que dieran respuesta a la situación que el proceso industrial requería. La investigación científica se relegó a otras instituciones sociales. Este modelo se extrapoló a Latinoamérica con la limitante de que no se crearon instituciones científicas.

La Reforma de Córdoba en la Argentina, cuya influencia se extendió por el continente, hizo énfasis en el papel de las universidades en su servicio a la sociedad, luchando contra toda forma de opresión y sirviendo de vehículo de difusión cultural.

La universidad latinoamericana actual está caracterizada por los siguientes rasgos fundamentales según plantea C Tünnermann (1996b):

- Carácter elitista.
- Énfasis profesional.
- Estructura académica, simple federación de facultades o escuelas profesionales semi - autónomas.
- Predominio de la cátedra.
- Comunidad docente fundamental.
- Organización tubular, sin salidas intermedias de las carreras universitarias.
- Pobre profesionalidad del quehacer académico.
- Ausencia de una organización administrativa eficaz.

- Autonomía.
- Gobierno de la universidad por los órganos representativos de la comunidad universitaria; así como la participación de estudiantes, graduados y personal administrativo en dicho gobierno.
- Método docente basado principalmente en la cátedra magistral y de simple transmisión de conocimientos.
- Incorporación de la difusión cultural y de la extensión universitaria como tareas normales de la universidad, aunque con proyecciones muy limitadas por la escasez de recursos.
- Preocupación por los problemas nacionales, aunque sin una suficiente vinculación con las comunidades ni con sector productivo debido a la desconfianza recíproca.
- Crisis económica crónica.

1.1.2 La Educación Superior en Cuba.

La historia oficial de los estudios superiores en Cuba, según consideran la mayoría de los autores, comienza el 5 de enero de 1728 con el nacimiento de la Real y Pontificia Universidad de San Jerónimo de La Habana, desde esta fecha y hasta los momentos actuales se pueden precisar cuatro períodos históricos, determinados por las condiciones políticas y sociales del país a lo largo de su historia, que han ido conformando la Educación Superior Cubana y que delimitamos en:

- **De 1728 a 1962. Surgimiento de las primeras universidades.**
- **De 1962 a 1976. Reforma universitaria en la Revolución.**
- **De 1976 a 1989. Reestructuración universitaria.**
- **De 1989 a 1998. Madurez universitaria.**

Período de 1728 a 1962. Surgimiento de las primeras universidades

La Universidad de San Jerónimo de La Habana se funda en una época en que nuestro país se encontraba bajo la dominación de la Corona española. Su profesorado estaba integrado por sacerdotes y los métodos de enseñanza se caracterizaban por el formalismo, el verbalismo y la memorización.

En sus estatutos se establecía que estaba dirigida por un Rector, un Vicerrector y cuatro conciliarios, cargos todos por elección que debían recaer entre los religiosos de la Orden de los Predicadores, siendo reflejo de las concepciones predominantes de la Universidad Estatal de Salamanca.

Otros autores consideran, que fue en Santiago de Cuba donde se establecieron las primeras escuelas. El Obispo Fray Juan de las Cabezas Altamirano funda en esta ciudad, el Seminario Tridentino en 1607, aunque éste se sostuvo poco tiempo. En 1773 fue fundado el Seminario San Carlos.

Se observaba ya desde finales de este siglo XVIII, ciertos reclamos de modernización de los estudios superiores en Cuba, cuya figura principal era la del Padre José Agustín Caballero.

En las primeras décadas del siglo XIX, el ilustre Presbítero Félix Varela Pérez, a quien considera nuestra historia “el primero que nos enseñó a pensar” y el educador José de la Luz y Caballero, calificado por José Martí como “el silencioso fundador”, comenzaron a enjuiciar lo escolástico y verbalista de nuestra enseñanza. Se entendía ya, que la misma no daba respuesta a las urgentes transformaciones que necesitaba el país. Ante estos reclamos sólo hubo oídos sordos.

En 1848 se produce la secularización de esta universidad pontificia a literaria por la corona Española, lo cual aún cuando no respondía totalmente a las necesidades era un pequeño paso de avance, mientras que en 1882 se creó el Distrito Universitario que comprendía las seis provincias de Cuba, siendo el Rector de la Universidad de La Habana, el jefe de todos los establecimientos de enseñanza.

A principios del siglo XX, Enrique José Varona proclamaba la necesidad de romper con los círculos estrechos en que se desarrollaba la enseñanza universitaria y ponerla a tono con la vida moderna y los requerimientos de una nación despedazada por la guerra.

La Reforma de Córdoba en 1918, como movimiento universitario con vocación latinoamericana, plantea un legado que puede resumirse en: autonomía universitaria, elección de los cuerpos directivos universitarios por la propia comunidad universitaria, concursos de oposición para seleccionar el profesorado, docencia y asistencia libres, gratuidad de la enseñanza, reorganización académica, asistencia social a los estudiantes, extensión universitaria, así como unidad latinoamericana y lucha contra las dictaduras y el imperialismo (F. Vecino 1996).

Este movimiento tuvo ecos y respuesta en los universitarios cubanos y en la dirección de la universidad. En la década del veinte, bajo la influencia de Julio Antonio Mella, se desarrolló el Primer Congreso Nacional de Estudiantes, a partir de cuyas demandas se logró la autonomía universitaria, la depuración del claustro, el co-gobierno, la reforma de los planes de estudio y en parte la adquisición de equipos para la docencia. Sin embargo, en la década del treinta, se aplastan las conquistas anteriores y comienza un nuevo período de huelgas estudiantiles y cierre de la universidad.

La promulgación de la Constitución del 40 permitió el establecimiento de la autonomía universitaria. Surgen en esta propia década los intentos por crear una nueva universidad en la provincia de Oriente, que no fueron atendidos debidamente por los gobiernos de la época. En 1946, se designó un Comité Gestor para constituir la Universidad de Oriente, la que se crea a fines de 1947 al amparo del artículo 54 de la Constitución, que autorizaba la creación de universidades privadas, surgiendo entonces como tal, pero con el objetivo de convertirse posteriormente en un centro oficial público.

La Universidad de Oriente, no fue solo un centro nuevo en el aspecto cronológico, sino que se oponía, en la figura de sus fundadores, a la fosilización que había vencido a la bicentenaria Universidad de La Habana. Según los estatutos de la Universidad de Oriente (1947) “El Consejo Directivo y los Decanos velarán especialmente porque la enseñanza no degenera en verbalismo y pasivismo, que se estimarán como infracciones capitales de las normas básicas de la Universidad, y determinarán la separación de los profesores culpables a este respecto”.

Por la Ley 16 del 22 de Noviembre de 1948 se crea la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, que establecía el comienzo de sus actividades docentes para el año 1952, dándose cumplimiento a un viejo anhelo de la provincia villareña.

Las carreras que se estudiaban en ese momento eran las de Ingeniería Química-Industrial, Ingeniería Agronómica, Perito Químico-Azucarero, Ciencias Comerciales, Filosofía y Letras, Pedagogía y Profesor de Idioma Inglés.

En esta década del 50, las universidades estatales se enfrentaban a una situación nueva, el surgimiento de universidades privadas, creadas unas, por la burguesía en el afán de cerrar puertas a la rebeldía estudiantil y preparar graduados de carreras más adecuadas para ella; otras, por gente inescrupulosa que ofrecían “carreras fáciles” en centros que se convirtieron en fábricas de títulos espúreos.

El régimen de Fulgencio Batista, sin fundamento legal o constitucional, amparó las llamadas universidades oficializadas que comprendían: la llamada inicialmente Universidad de Pinar del Río y que después tomó el nombre de Universidad de Occidente; la Universidad de Camagüey; Universidad de Holguín y que un tiempo después se hizo llamar Universidad del Norte de Oriente. Con el triunfo de la Revolución se promulga la Ley No. 11 que derogó estas pseudo-universidades.

Existían también en esa época universidades privadas tales como: La Universidad de Villanueva, y las llamadas Universidades de Belén, Candler, Masónica y de La Salle las que jugaron un determinado papel en el espacio nacional.

Los rasgos comunes que caracterizaban a las tres universidades estatales al triunfo de la Revolución eran: una exigua matrícula que apenas rebasaba los 15 000 estudiantes, contenidos obsoletos, formas y métodos de enseñanza pasivos y memorísticos practicados por una parte del claustro, aunque esto se apreciaba con mayor intensidad en la Universidad de La Habana, así como la ausencia generalizada de trabajos de investigación científica.

Ante la ausencia de un sistema de educación superior articulado y que no respondía a las necesidades de la nación, se crea en 1960 el Consejo Superior de Universidades, órgano que definiría las nuevas orientaciones a seguir por el conjunto de universidades del país.

En junio de 1961, se decretó la Ley de Nacionalización de la Enseñanza. Cerradas las universidades privadas, la Revolución abría las puertas de la Educación Superior a los hijos de los obreros y campesinos. Se hacía realidad uno de los principios proclamados por la Reforma de Córdoba y algunas de las aspiraciones de la década del veinte.

Todo este largo período permitió sentar las bases de la universidad cubana, universidad de la que surgieron los profesionales, que al propiciarse las condiciones políticas, dadas por la Revolución, elaboran la Reforma Universitaria de 1962.

Período de 1962 a 1976. Reforma Universitaria en la Revolución.

El 10 de enero de 1962, al proclamarse la Reforma Universitaria, se producía la primera gran orientación de la Educación Superior cubana revolucionaria. Esta Reforma comprendió, entre otras medidas: (Consejo Superior de Universidades 1962)

- La modificación del régimen de gobierno.
- La reorganización de la estructura universitaria.
- El desarrollo de la investigación científica.
- La creación de un mayor número de especialidades.
- La fundación del sistema de becas universitarias.
- El cambio de la estructura de matrícula según las necesidades del país.
- El establecimiento de la relación del estudio con el trabajo.
- La proscripción del verbalismo, el memorismo y el pasivismo y el establecimiento de una enseñanza consciente y participativa.
- La creación de la Comisión de Integración Universitaria con el propósito de desarrollar los valores intelectuales, morales, cívicos, estéticos y corporales entre los estudiantes universitarios.
- La creación de la Comisión de Extensión Universitaria para la integración Universidad – Pueblo.

La etapa comprendida desde 1962 y hasta 1971 estuvo caracterizada por:

- Pobre crecimiento de egresados, cuya cifra sólo ascendía a los 2500.
- Un ritmo de crecimiento muy discreto en la matrícula universitaria hasta el curso 1969-1970,
- El éxodo de personal docente primó en los primeros años, obligando a la creación del Movimiento de Alumnos Ayudantes, cantera principal para la formación de los futuros profesores universitarios; en el curso 1969-1970 existían 4,5 miles de alumnos ayudantes.

- En 1967 el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias crea el Instituto Técnico Militar "José Martí".
- Universalización de la enseñanza, como proceso tendiente a volcar las universidades al sector productivo (1971).

En el período 1970-1976 se produjeron toda una serie de hechos que marcaron pautas en el desarrollo de la Educación Superior.

- Realización del Primer Congreso Nacional de Educación y Cultura (1971), donde se trazan las políticas a seguir en los años venideros
- Constitución del Consejo Nacional de la Federación de Estudiantes Universitario (FEU) en 1971.
- Fundación de la Universidad de Camagüey (1972), primera creada por la Revolución.
- Surgimiento, en el curso 1973-1974 de las sedes de Pinar del Río, Matanzas y la Isla de la Juventud; 4 filiales en Holguín, Sancti Spíritus, Cienfuegos y Matahambre, así como, varias Unidades Docentes en centros de producción y servicios.
- Realización del Primer Congreso del Partido en 1975

Las Tesis sobre Política Educacional expresaban: "Debemos extender la educación superior a diversas zonas del país atendiendo a los intereses nacionales de manera que se armonicen los aspectos territoriales con los ramales. Es necesario además, que las estructuras universitarias y de los centros docentes superiores se correspondan con las exigencias del avance técnico-científico de la educación superior y con la estructura de especialidades y que se conforme racionalmente la red de centros encargados de la enseñanza de nivel superior, tomando en cuenta la ubicación de los grandes centros de producción y los planes nacionales correspondientes al desarrollo del país, la división administrativa de la nación y otras condiciones existentes" (PCC 1976: 39).

- Surgimiento del MES en 1976, como consecuencia del reordenamiento del aparato central del estado.

El MES tiene a su cargo aplicar la política en este nivel educacional, que dirige metodológicamente y al que le está subordinado directamente una parte de las IES. Desde la creación del MES hasta nuestros días, el sistema universitario cubano se ha sustentado en los principios y estrategias esenciales de la política educativa de nivel

superior, donde han primado las decisiones colegiadas en un órgano en el cual participan todos los rectores del país, representantes de las organizaciones estudiantiles y sindicales de profesores y trabajadores. El sistema en su totalidad se ha visto enriquecido a partir de las peculiaridades de cada IES.

Período de 1976 a 1989. Reestructuración universitaria

De 1976 a 1990, como parte de la política ya trazada desde el Primer Congreso del Partido, fueron creadas quince nuevas IES, algunas de las cuales se desarrollaron en Guantánamo, Cienfuegos y Ciego de Avila, donde hasta el momento no existía ningún centro universitario.

En este período la Red de IES en el país se caracterizó por:

- Énfasis en la formación de pregrado, con carreras con un tronco común en los primeros años, seguidas de especialidades y especializaciones conocidos como Planes "A", vigentes desde el 1977-1982; Planes "B" vigentes desde 1982-1989, que eliminaron algunas especialidades y especializaciones aunque mantuvieron algunas carreras de perfil estrecho.
- Auge del trabajo didáctico atendiendo a las características inherentes al nivel terciario de educación, aunque con concepciones rígidas.
- Surge la educación a distancia, en el curso 1979-1980, ante la imposibilidad material de responder a las crecientes demandas de la población de continuar estudios de nivel superior.
- Se realizan grandes inversiones en instalaciones universitarias en todo el país, las que no se concluyeron en muchos casos por la situación económica conocida como el período especial.
- La dirección de las IES a todos los niveles se ejecutaba a través de los manuales de normas y procedimientos que se caracterizaban por su rigidez, ellos se emplearon hasta 1988.
- Marcado carácter centralizado de la gestión y dirección universitaria.

Período de 1989 a 1998. Madurez universitaria

Como tendencias fundamentales en el período están:

- Se introducen enfoques modernos de la dirección, creándose las condiciones propicias para su estudio y promoción. En las IES se crean grupos y centros de estudios dedicados a estos fines, que extienden su quehacer a la sociedad, a través de la formación de cuadros.
- Se aplica un programa general de administración por objetivos, como resultado de la política de descentralización que ha caracterizado a la Universidad en este período.
- Las IES atraviesan por grandes limitaciones de recursos materiales y financieros que han afectado sensiblemente los procesos de formación y los programas de desarrollo previstos.
- La captación de recursos financieros y materiales, como vía para garantizar la vitalidad de las actividades sustantivas y la recuperación de una parte de la infraestructura básica de las IES.
- Surgimiento de los planes "C", curso 1990-1991, concebidos para la formación de profesionales de perfil amplio, a través de una estrecha vinculación entre los componentes académico, laboral e investigativo del pregrado.
- Incorporación de novedosas concepciones pedagógicas al quehacer académico en las que el profesor universitario dotado de una sólida cultura en su campo específico, tiene a su vez que demostrar su capacidad para enseñar a aprender.
- Prioridad en la formación de valores políticos y sociales, consecuentes con nuestra historia y principios políticos, como requerimientos del momento actual.
- El auge del postgrado como consecuencia del número de graduados universitarios, los cambios en los campos económicos y sociales y la necesidad de actualización y especialización.
- Consolidación de los vínculos y deberes de las IES con el resto de las áreas de la vida social, con lo cual aumenta su pertinencia e impacto.
- Extensión universitaria como consecuencia de la necesidad del desarrollo.
- Búsqueda ascendente de la calidad de sus procesos internos.
- Desarrollo de la perspectiva internacional, determinada por las características propias de su evolución histórica.

- En la actualidad, curso 1998-1999, se trabaja en la implementación de los llamados planes "C" modificados, como consecuencia de los cambios en el desarrollo económico, político, social del país y del mundo.
- Descentralización de los planes de estudio.
- Consideración de parámetros tales como: pertinencia, calidad e internacionalización, que enriquecen la evaluación del quehacer universitario.

1.2 Caracterización gnoseológica y de dirección de la universidad y sus procesos.

A partir de la Teoría de los Procesos Conscientes para las Ciencias Sociales (F. González 1993) y de la concepción de la universidad como sistema de procesos (C. Álvarez 1995), la misma puede modelarse como un sistema, en el que los procesos que lo integran, constituyen sus componentes. Dichos procesos, aunque tienen identidad propia, expresan o manifiestan las cualidades del todo al cual pertenecen, confiriéndole a la universidad como institución un carácter holístico, (H. Fuentes 1997).

Las cualidades y funciones del todo están dadas por las relaciones existentes entre los componentes. El establecimiento de estas relaciones permite determinar la estructura y organización del objeto y determinar la dinámica del desarrollo del mismo, al precisar las relaciones, regularidades y leyes que se dan en su comportamiento, lo cual está implícito en el enfoque sistémico - estructural - funcional.

En correspondencia con el modelo asumido y sobre la base de la teoría de sistema, la estructura del objeto determina las funciones que de manera externa manifiesta el mismo. Cada proceso que se da en el objeto tendrá una función, que es su manifestación externa y está determinada por la relación entre las variables funcionales presentes en éste. Todos los procesos, independientemente de su naturaleza se manifiestan externamente a través de su función, las que según H. Fuentes (1997) son "la manifestación generalizada que se da en el desarrollo de un proceso interpretado como un todo, y que está dirigido a un fin determinado, cumpliendo condiciones establecidas y que depende de la estructura interna del proceso".

En un determinado objeto, dada la propia naturaleza del todo, cada uno de sus componentes estructurales (procesos), se sustentan en las mismas variables funcionales, sin embargo, muestran funciones diferentes dependiendo de las relaciones entre las variables que se dan en cada caso.

Dada la naturaleza de proceso consciente del objeto, cada una de sus variables tiene un carácter tanto subjetivo como objetivo, cuyo balance se irá modificando en el contexto del todo, en dependencia del proceso y determinarán las propiedades y funciones de los mismos.

El papel de la universidad es una consecuencia de leyes y regularidades objetivas que responden a las características propias de la sociedad. Revelar estas regularidades y leyes pasa por una conceptualización y contextualización de la universidad, que de manera comprometida permita prever su movimiento y desarrollo, así como su propia existencia.

Los problemas sociales encuentran solución mediante la acción de los egresados, tanto desde la universidad o fuera de la misma, como expresión de los nexos universidad - sociedad, en una relación dialéctica en que la universidad influye en la sociedad y a su vez recibe la influencia de ésta.

Como se muestra en la Figura 1.2.1 los procesos universitarios se dan como respuesta a las necesidades sociales que se concretan en la preservación, desarrollo y difusión de la cultura.

Estos tienen como resultados fundamentales los siguientes:

- Profesionales graduados.
- Profesionales postgraduados.
- Resultados científico – técnicos.
- Otros aportes a la comunidad.

La relación horizontal problema - objeto - resultado manifiesta la pertinencia como cualidad universitaria; ésta surge de la relación dialéctica que se da en el proceso (objeto) entre el problema y el resultado.

Como se declara en el informe final de la CRESALC (1996):

“La pertinencia radica en el papel que cumple y el que ocupa la Educación Superior en función de las necesidades y demandas de la sociedad con acciones que carecerán de sentido social, si no son anticipatorias de escenarios futuros y no manifiestan su intención de modificar la realidad vigente”

La relación vertical expresa las contradicciones que dinamizan los procesos universitarios, profesión - investigación como interna y esencial; la de objetivo - método como externa, en la que se mueven estos procesos.

Aunque partimos de una concepción teórica general, el considerar las relaciones entre la estructura y la función de los procesos universitarios, determina las cualidades particulares de cada IES, como concreción de ésta en un determinado territorio, región o país, haciéndola propio y singular.

Los procesos universitarios se dan en unidad, dado que la formación de los profesionales implica la investigación, a la vez que todo proceso de investigación científica y de creación pasa necesariamente por un proceso de formación, pero a su vez todo ello depende de la cultura. Por ello podemos plantear que el sistema de procesos que constituye la IES posee, como contenido común, la formación, la investigación y la extensión. Esta relación profesión – investigación - difusión constituye la contradicción esencial que dinamiza a los procesos universitarios.

En consecuencia, los objetivos a alcanzar en los procesos universitarios se mueven entre lo profesional y lo investigativo, desde lo productivo a lo creativo. Estos procesos, ya sean formativos de pregrado o postgrado, así como los de investigación y de extensión a la comunidad, se desarrollan en la relación dialéctica entre los objetivos y los métodos para alcanzarlos.

Por otra parte, lo académico, lo laboral e investigativo son las formas a través de las cuales se desarrollan los procesos, tanto en el mantenimiento de la cultura (procesos de

formación) como en el proceso de investigación y creación de ésta, por lo tanto constituyen la estructura espacio – temporal, en los cuales se desarrolla.

Esto significa, que un modelo de dirección universitario, estará determinado por la estructura espacio - temporal que permita el desarrollo de lo académico, lo laboral - profesional y lo investigativo.

Los procesos universitarios

Se identifican como procesos universitarios (J. Musa 1997) los siguientes:

1. Proceso de formación de los profesionales (pregrado).
2. Proceso de formación de postgrado.
3. Proceso de investigación y de servicios científico - técnicos.
4. Proceso de extensión a la comunidad.
5. Proceso de gestión de los recursos materiales y financieros.
6. Proceso de dirección de los recursos humanos.

De estos procesos, los cuatro primeros son identificados como los procesos de pertinencia e impacto social, pues a través de ellos la institución da respuesta a las exigencias y demandas de la sociedad a través de la preservación, desarrollo y transmisión de la cultura.

El quinto y el sexto procesos son de existencia de la IES, pues toda institución requiere de la gestión, administración y dirección de los recursos de que dispone o promueve, lo que implica que la universidad para existir tiene que utilizar eficientemente sus recursos, administrando mejor sus presupuestos, priorizando sus necesidades, autoevaluándose y criticándose.

A continuación pasaremos a analizar cada proceso de pertinencia en detalle:

Proceso de formación de los profesionales. En la esencia de la formación de los profesionales está el establecimiento de los métodos, que del modo más dinámico, den respuesta al objetivo de ese proceso y en que se manifiesta la contradicción profesión - investigación. La profesión se apoya en la investigación y ésta tendrá una intención profesional, aunque ambas se sustentan en las ciencias, las artes o las tecnologías.

El proceso de formación de los profesionales tendrá como problema la necesidad social de que los hombres que dirigen la sociedad tengan un alto nivel. Su objetivo será la formación y superación de los hombres y su objeto los procesos educativo y docente - educativo. Su contenido fundamental será la cultura acumulada. Donde el método será el instructivo - educativo - desarrollador, como método didáctico y lógica a través de la cual se forman los profesionales.

El proceso de formación de postgrado. El postgrado es también un proceso docente educativo, en el cual el vínculo con la investigación tiene un carácter más relevante que en el proceso de formación de pregrado, incluye aspectos de la ciencia, la tecnología y

el arte, necesarios para una cierta profesión, con un carácter más sistémico, profundo y creador que el desarrollado en el pregrado.

El problema que se da en este proceso es también la necesidad social de que los hombres que dirigen y desarrollan la sociedad, tengan un alto nivel; el objetivo es la superación y formación de los hombres de manera continua y creadora. El objeto es el proceso docente - educativo de postgrado, también denominado educación de postgrado y el contenido está en la cultura acumulada y la creación de cultura. En el postgrado, como en el pregrado está presente lo académico, lo laboral - profesional y lo investigativo, la diferencia radica en que en el postgrado, por ser los sujetos, profesionales, los componentes laboral e investigativo, desempeñan un papel más significativo que en el nivel de pregrado, donde el peso fundamental está en el componente académico.

El proceso de postgrado ha ido ampliando su espacio dentro de los resultados universitarios, dado el hecho de que las propias exigencias actuales de la ciencia, la tecnología y el arte requieren de un profesional de perfil amplio, que una vez insertado en su actividad laboral debe transitar por una formación para el puesto de trabajo y una determinada especialización para el enfrentamiento de las crecientes demandas de la sociedad.

El proceso de investigación y de servicios científico - técnicos. Los procesos de investigación implican la creación de cultura, el problema está en la necesidad de incrementar los niveles de vida espiritual y material de la sociedad. El objetivo es descubrir la esencia de la naturaleza, la sociedad y el pensamiento, para satisfacer las necesidades de los hombres. El objeto es la ciencia, el arte y la tecnología. Su contenido la creación de cultura.

La universidad de nuestros días, en el ámbito mundial, tiene que dirigirse, dentro de su contexto, a un incremento tal de los procesos investigativos, que abarque desde investigaciones de carácter esencial, fundamental, hasta la aplicación y generalización de resultados, convirtiéndolas en un foco de pensamiento y desarrollo íntimamente vinculado con la sociedad donde se inserta, con la que está comprometida y que estará dispuesta a desarrollar, sin márgenes estrechos, ni pretender soluciones puramente pragmáticas. La pertinencia de la universidad se manifiesta de manera especial en su quehacer

investigativo y en los servicios científico - técnicos que preste a la sociedad, trascendiendo la visión que la propia sociedad tiene hoy de estos problemas.

Proceso de extensión a la comunidad. La universidad, como institución social que preserva, desarrolla y difunde la cultura, ha de ser fuente que se proyecte sobre la comunidad. En correspondencia, el problema que genera a este proceso está en la necesidad social de elevar el nivel cultural de los hombres para hacerlos más plenos y libres y satisfacer sus necesidades materiales y espirituales; su objetivo es la superación de los niveles culturales y la satisfacción de las necesidades de la comunidad. El objeto es el proceso de relaciones con la comunidad y su contenido, la cultura acumulada.

La universidad se nutre de la comunidad con problemas nuevos, como una retroalimentación de aquellos problemas de la vida que le dieron origen. Estos problemas, al ser codificados por la universidad, se traducen en los procesos de formación de profesionales de pregrado y postgrado, la investigación científica y los propiamente relacionados con la comunidad. Con estos recursos científicos la universidad se vuelca a la comunidad aportándole elementos de análisis que le posibilitan a la comunidad buscar la solución de sus necesidades.

Diferentes tipos de Instituciones de Educación Superior

A partir del modelo de universidad analizado (J. Musa 1997; H. Fuentes 1997) y tomando en consideración que los procesos universitarios tienen características diferentes en dependencia de la región donde se inserta la IES, éstas se pueden clasificar a partir de sus relaciones con el contexto social, de las regularidades y dinámica de sus procesos.

Si al modelo de universidad como sistema de procesos conscientes, se le incorporan las concepciones del modelo social del país, teniendo en cuenta la estructura política - administrativa de la nación y el desarrollo histórico de sus universidades, se obtiene un modelo que incluye una clasificación de universidades. Con la aplicación de este modelo se logra una universidad cuya respuesta, pertinencia e impacto estén en correspondencia con las demandas nacionales o territoriales.

Asumiendo la clasificación de las IES a partir de la experiencia cubana y estudios realizados por J. Musa (1997) se tiene:

- IES de carácter nacional.
- IES de carácter ramal.
- IES de carácter territorial.

Sobre este particular C. Tünnermann (1996) presentó una alternativa de clasificación, basada en la experiencia latinoamericana, con una gran correspondencia con la que se presenta, en sus palabras: "La organización de las universidades como un sistema, más

que como una entidad ubicada en un solo sitio o ciudad, también va perfilándose en el quehacer universitario latinoamericano, ya se trate de una serie de núcleos o centros universitarios distribuidos en todo el país o en una región del mismo. Aparecen así universidades regionales, que tratan de vincularse más estrechamente al desarrollo de una determinada zona del país y universidades nacionales que cuentan con secciones o centros regionales en las principales ciudades de sus respectivos países.”

“La especialización que impone el constante crecimiento del saber y la imposibilidad de que las universidades alcancen un aceptable nivel de excelencia en todos los campos del conocimiento, han hecho surgir universidades que se consagran a una determinada área del mismo, como la ingeniería, las ciencias agrícolas, las ciencias biológicas, las ciencias pedagógicas, etc.” (C. Tünnermann 1996)

Universidades nacionales. Sus objetivos responden a los problemas más estratégicos y trascendentes de la nación, lo cual determina la velocidad de su respuesta, el tipo de soluciones que da y el peso relativo que tienen los componentes entre sí. Estas universidades se localizan en grandes núcleos urbanos, donde concurren centros de investigación científica, de arte y de otras manifestaciones, así como instalaciones industriales de envergadura que se convierten, de hecho, en preservadoras y generadoras de cultura. Sin embargo, las mismas operan según los intereses y necesidades de los organismos estatales y regionales, reservándose para ellas los aspectos más estratégicos y estables.

En las universidades nacionales el proceso de formación del profesional comprende un amplio espectro de carreras con un carácter cosmopolita; en ellas están presentes las diversas manifestaciones de la cultura nacional e internacional. Los procesos educativos estarán influidos, de manera determinante, por este carácter pluricultural e interdisciplinarios.

En los programas de investigaciones tienen un peso considerable las de carácter fundamental, sin excluir a las de aplicación y generalización de resultados.

Estas universidades contribuyen al desarrollo de programas de formación postgradual más generales y esenciales, en respuesta a las necesidades del país. Se caracterizan por la presencia de grandes centros de investigación de alcance nacional, cuya acción se extiende a varias regiones del país, con la incorporación de otras universidades.

Las universidades nacionales se vinculan estrechamente con los organismos centrales del estado y ministerios, colaborando en la política científica y de desarrollo del país.

Universidades ramales. *En estas universidades el proceso de formación del profesional se circunscribe a carreras vinculadas con una rama de un ministerio, organismo del estado o esfera de la sociedad. Las universidades ramales establecen fuertes nexos con dichos organismos y pueden estar adscritas a ellos. Aunque estén enclavadas en un territorio o gran centro urbano, su respuesta estratégica en una rama concreta tiene implicaciones de carácter nacional con una dinámica de transformación más mediata, de acuerdo con los cambios que se producen en las ramas productivas o de servicio de un determinado perfil. Deberán establecer nexos y coordinaciones con las universidades nacionales y territoriales. Con las primeras, fundamentalmente en la extensión y promoción de la*

cultura, la superación postgradual y la investigación científica; con las segundas, a través de la docencia de pregrado y postgrado que se ofrezca en los territorios, así como por medio de las investigaciones.

Universidades territoriales. *Sus objetivos y proyecciones están íntimamente vinculados con los objetivos y estrategias del territorio donde se insertan, respondiendo a la dinámica del desarrollo económico y social de estos. Son instituciones de carácter más dinámico, de estructuras flexibles y altamente dependientes de las transformaciones que se dan en el ámbito social.*

En la formación de profesionales, a través del pregrado, estarán estrechamente vinculadas con las ramas de la producción y los servicios de mayor incidencia y necesidad en el territorio, aún cuando estas carreras pueden ser las mismas que se desarrollan en universidades ramales o nacionales.

La formación postgraduada se desarrolla como respuesta a las necesidades de los profesionales que laboran en la producción y los servicios de la región, transformándose en función de estas necesidades y no como programas estables a largo plazo.

Las investigaciones también darán respuesta a la demanda de la sociedad, caracterizándose por contar con unidades de ciencia y técnica muy vinculadas a las realidades de la producción y los servicios. La universidad en estos territorios es el centro principal de las investigaciones.

Las relaciones con la comunidad revisten especial significación y tienen un peso relativamente mayor en el contexto universitario, que el que existe en otros tipos de universidades, dado que en estos territorios, comúnmente alejados de los grandes centros urbanos, la universidad juega un papel fundamental como centro promotor de la cultura.

En las condiciones actuales de desarrollo de la dirección en el contexto mundial, de la cual la universidad como institución social no puede sustraerse, no puede olvidarse que debemos operar en un medio poco definido y en constante cambio por la creciente globalización, por lo que dirigir en medio de la incertidumbre y la complejidad de los procesos universitarios, ante las crecientes demandas sociales, obliga a la búsqueda continua de la eficiencia y la eficacia en los métodos de dirección.

Tendrá que existir una disposición para realizar actividades creando expectativas y motivación, habrá que estar dispuesto a tomar decisiones y asumir riesgos, a desarrollar la capacidad para crear e integrar equipos multidisciplinarios, lo cual se alcanzará con una visión integral no sólo del ámbito interno, sino de los fenómenos del entorno.

Llevar todos esos conceptos a la dirección de los procesos universitarios ha sido una tarea reciente. Se han incorporado al lenguaje universitario, los conceptos de planeación estratégica, de gestión estratégica.

Hasta 1975, en las universidades se desarrollaba una planeación tradicional que se caracterizaba por la ausencia de mirada en el futuro, a lo sumo se planificaba la planta física y la admisión de estudiantes. Era una planeación centralizada, rígida e inflexible.

La universidad no recibió los enfoques modernos de la planeación estratégica hasta que ésta no tuvo éxitos en el sector empresarial. Estas corrientes modernas hicieron su entrada a los recintos universitarios, a través de investigadores como Robert Cope, George Keller y Robert Shirley.

La planeación estratégica concibe a la universidad como un sistema abierto y dinámico, sensible a las influencias externas y en condiciones de responder a las exigencias sociales actuales y anticiparse al futuro.

Con la planeación estratégica, se garantiza un proceso de gestión que visualiza el futuro de las decisiones institucionales derivadas de la filosofía de la institución, misión, visión, orientaciones, metas, objetivos, programas y de las estrategias para la implantación.

La planeación estratégica es un proceso global, multidimensional que implica adopción de decisiones multietapas, tales como:

- Formulación de la filosofía y la orientación de la IES.
- Análisis del medio externo.
- Análisis del medio interno.
- Integración de los elementos de análisis de los medios externo e interno.

M. Tavera (1995:91) plantea que la planificación estratégica significa desarrollar la universidad de la realidad actual con miras hacia el futuro, a través de políticas y estrategias deliberadas que gocen del amplio consenso.

Críticamente pudiéramos valorar que aquí hay que tener en cuenta el futuro para planear el presente, es decir ser anticipatorios, que el futuro no nos sorprenda, sino nosotros sorprenderlo.

Aldana Valdés, E considera la planificación estratégica, como un proceso permanente empeñado en mantener la acción de la institución, para satisfacer su razón existencial y sus requisitos orgánicos.

Pero mantener libertad de acción en un mundo turbulento y cambiante, donde lo estable es el cambio, percibirlo y enfrentarlo constructivamente es una tarea de hoy, sobre todo para las IES.

Hay que señalar que la planificación actual a desarrollar en las IES, no puede ser la misma de hace dos décadas. Keller defiende la idea de que los rendimientos de la planificación deben ser algo que se acuerde junto con la estrategia, mientras que Breslin piensa que la planeación es un proceso en el cual tomar decisiones.

Las características básicas de la planeación estratégica en la que por consenso se coincide son las siguientes:

1. Es función primaria y básica del Rector, Vicerrectores y Decanos, pero no exclusiva. Requiere del involucramiento de toda la comunidad universitaria desde sus etapas más tempranas.
2. Requiere de análisis sistemático interno y externo que enfatice en las condiciones ambientales, en las potencialidades institucionales y las oportunidades que brinda el entorno.
3. Es un proceso cíclico e interactivo.
4. Deben aceptarse riesgos y el abandono de posiciones dogmáticas, pues se concentra más en alcanzar metas y objetivos, que en seguir normas y procedimientos.
5. Requiere liderazgo. No solamente del Rector, sino de todos los estamentos universitarios que tienen audiencias a quien responder.
6. Siempre está en busca de ventajas que proporcionen efectos multiplicadores, combinando acciones y factores internos y externos.
7. Enfatiza en el cambio a través de autoexámenes rigurosos y de la evaluación externa, frente al modelo de la universidad estática que reacciona solamente ante estímulos externos.

8. Parte de visiones de futuro construidas sobre la base de informaciones cuantitativas, de valores e intuición en aspectos tales como ciencia y tecnología, sociedad y cultura, economía y política, legislación y demografía.

A partir de todas estas concepciones, en los primeros años de la década del 90 es que se comienzan a realizar diferentes estudios para implantar en las universidades cubanas elementos modernos de Gerencia en correspondencia con nuestras condiciones y se empieza a aplicar un Programa General de Administración por Objetivos en las IES adscriptas al MES, cuyo contenido era el siguiente:

- Incrementar la dirección participativa, en particular, durante el establecimiento de los objetivos de la organización en su totalidad y de los objetivos individuales derivados de éstos, de forma conjunta y en cada nivel.
- Otorgar autonomía para la consecución de los objetivos.
- Realizar evaluaciones periódicas del desempeño organizacional e individual orientadas al futuro en relación con objetivos verificables.
- Definición de estrategias de largo plazo y por etapas.
- Lograr un eficaz equilibrio entre los intereses organizacionales y los individuales.
- Atender, reconocer y estimular a todos los miembros de la comunidad universitaria siempre sobre la base del desempeño y la contribución.
- Introducir formas de autocontrol y autodirección sin que esto signifique la pérdida del control organizacional.

Lo anterior no ha significado el tránsito por un lecho de rosas, han existido incomprendiones, dogmatismos, resistencias al cambio, sin embargo, lo que es incuestionable es que han existido avances en relación con períodos anteriores en la historia de la dirección de la Educación Superior Cubana.

Conclusiones del capítulo I

El establecimiento de las tendencias históricas en el desarrollo de la Educación Superior en el contexto nacional y regional, permitió caracterizar a la universidad como institución social, estableciéndose las cuatro etapas por las que ha atravesado la Educación Superior en Cuba desde la fundación, en 1728, de la primera Universidad hasta el momento actual. Dichas etapas han estado determinadas por las transformaciones sociales y políticas producidas en el país a lo largo de su historia.

La caracterización del estado actual de las IES en la región central del país, desde el punto de vista de sus potencialidades, permitió revelar las insuficiencias que se presentan en la actual red de instituciones de Educación Superior, esto se concreta en la carencia en cada IES de la calificación docente y científica de su claustro, de los recursos materiales y financieros, lo que unido a la falta de coordinación y colaboración efectiva entre las instituciones no permite dar la respuesta adecuada a la demanda social.

La caracterización gnoseológica de la universidad y sus procesos permitió asumir un modelo de universidad, que tiene en cuenta las relaciones dialécticas que se manifiestan entre los diferentes procesos universitarios y el desarrollo político económico y social de la región y el territorio donde se insertan.

CAPITULO II MODELO PARA LA DIRECCIÓN DE LA COORDINACIÓN Y COLABORACIÓN ENTRE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Introducción

La pertinencia (efectividad y eficacia) e impacto de las Instituciones Universitarias en el contexto social, estará determinada por el papel que las mismas desempeñen en el ámbito de la nación, el territorio, o la provincia. Un reclamo de nuestros días es la integración a través de la coordinación y la colaboración de dichas Instituciones Universitarias, conformando una red que integrada como un todo dé respuesta a las crecientes necesidades de la sociedad.

Las IES, a escala mundial enfrentan retos de excelencia vinculados en sus respuestas a las demandas sociales, lo que como tendencia se identifica con determinadas dimensiones o cualidades trascendentes que deben estar presentes en la universidad contemporánea.

Estas dimensiones se tienen que manifestar en forma de tareas de dirección, dentro de los procesos universitarios.

Las dimensiones que como tendencias se manifiestan en las universidades reconocidas de excelencia son: en el acceso, en la formación, en el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación, en el desarrollo y transferencia científico técnica, en la extensión y en su gobierno.

Se elabora un modelo a partir del cual se puede establecer el sistema de dirección para la coordinación y la colaboración entre universidades en los niveles nacional, regional, territorial e internamente al nivel de Institución de Educación Superior (IES), para lo cual se establecen criterios sobre la estructura y naturaleza de los procesos universitarios y la clasificación y caracterización de las diferentes instituciones universitarias.

Se especifica cómo mediante la coordinación y colaboración de las IES en los diferentes niveles, se logra fortalecer su acción mancomunada a las diferentes instancias.

El modelo de dirección propicia y potencia relaciones permanentes entre las instituciones universitarias, incluido de aquellas adscritas a otros Organismos de la Administración Central del Estado (OACE).

Siendo consecuente con lo expresado en los documentos de la CRESALC-NOV 96..."Es menester trabajar dentro de las áreas priorizadas, con **recursos compartidos**, con estructuras horizontales proactivas y que permitan poner en marcha nuevos programas de investigación, de docencia y de coordinación innovadoras".

2.1. Modelo de dirección para una red de Instituciones de Educación Superior en la coordinación y la colaboración

Un modelo de dirección para la coordinación y colaboración de las Instituciones de Educación Superior (IES) que conforman una red, independientemente del nivel en que lo analicemos, tiene que partir de la respuesta que ella como un todo, dé al problema que se demanda por la sociedad. En tal sentido, a la universidad se le exige preservar, desarrollar y difundir la cultura, siendo según se expresa por diferentes autores (C. Tünnermann 1996; C. Álvarez 1995), la Institución social que por excelencia responde a estos requerimientos.

Entendemos por red de instituciones universitarias, al conjunto de Instituciones de Educación Superior que de manera mancomunada y no de forma aislada, obran en pro de la pertinencia, la calidad y la internacionalización, para preservar, desarrollar y difundir la cultura de un territorio, región o nación.

Una red de instituciones universitarias es pertinente, en la misma medida, que satisfaga con sus “servicios educativos” a las necesidades y demandas de la sociedad donde está insertada y, al mismo tiempo, habrá de tener un carácter prospectivo, pues deberá adelantarse a su tiempo, manifestando además una intención modificadora del presente.

La calidad de una red de instituciones universitarias hay que analizarla pluridimensionalmente, ya que comprende todos los procesos universitarios pero no al nivel de institución independiente, sino como un todo, teniendo en cuenta las potencialidades que le imprime el hecho de formar parte de una organización nueva, cualitativamente superior.

La internacionalización de una red se caracterizará por las siguientes tendencias: movilidad de profesores y estudiantes, comunicación continua y sistemática y participación en acciones que favorezcan el desarrollo de los procesos universitarios. Para ello habrá que coordinar y cooperar de forma asociada.

Las investigaciones en este campo aportan modelos para la formación y dirección de los procesos universitarios que deben responder a la dinámica del desarrollo de las regiones donde se insertan, lo que constituye una expresión de la pertinencia e impacto que las IES deben tener en la sociedad.

Lo anterior está en consonancia con el planteamiento de C. Tünnermann que expresa “ el debate actual sobre la Educación Superior se centra en la contribución que esta puede

hacer a la modernidad, plasmada en un proyecto de sociedad comprometida con el desarrollo humano sustentable "(C. Tünnermann 1996b)

De igual forma, la universidad no solo se ha de mover con el desarrollo de la región en que se inserta, sino que ha de prever sus escenarios futuros, como lo plantea el prospectivista Henri Janne "sin muros y difusa" "... la universidad hará su entrada en el seno de la sociedad. La sociedad estará en ella y ella en la sociedad ". (citado por C. Tünnermann 1996a:140)

Una definición de universidad dada por C. Alvarez (1995), la identifica como un sistema de procesos y como la institución que desempeña en la sociedad el papel fundamental de ser fuente de mantenimiento y desarrollo de cultura.

Este concepto permite derivar los objetivos y métodos que las IES cumplirán en el mantenimiento y desarrollo de la cultura y es consecuente con un modelo que revele y estructure las regularidades esenciales que le permiten el cumplimiento de esta misión.

En consecuencia se considera para las IES del país, la necesaria coordinación y colaboración en diferentes niveles de organizaciones que cumplan con determinados requisitos, convirtiendo a la red de IES al nivel de la región, en una organización universitaria de nuevo tipo. Por tanto:

La organización universitaria de nuevo tipo está constituida por las instituciones de educación superior (IES) independientemente de su tipología, que se integran en un sistema único caracterizado por:

- **Un escenario universitario con perfil unificado, coherente e integrativo de decisiones y acciones mancomunadas.**
- **Sus propósitos como organización se establecen en términos de largo, mediano y corto alcance, en programas de acción y para compartir recursos.**
- **Los procesos formativos de pregrado y postgrado, investigativos, extensionistas, de gestión de recursos materiales y financieros, así como de dirección de los recursos humanos, tendrán una trascendencia cualitativamente superior como consecuencia de la coordinación y la colaboración.**
- **Debe lograr ventajas competitivas a largo plazo en todos sus procesos a partir de una utilización más consecuente de todos sus recursos.**
- **Se establecen niveles para la dirección en todos sus procesos.**
- **Facilitará la comunicación, el intercambio, el análisis y el debate de la problemática común.**
- **Respetará la singularidad de cada centro y lugar.**

- **Estimulará el conocimiento de la cultura, la geografía y la identidad de cada uno de estos lugares.**

Una regularidad importante que se manifiesta en nuestras instituciones de educación es su carácter de sistema vinculado a un Organismo de la Administración Central del Estado (OACE) tales como: Ministerio de Educación Superior, Ministerio de Educación, Ministerio Salud Pública, entre otros, lo cual facilita la existencia de organizaciones universitarias de nuevo tipo como redes de IES que respondan a la nación, región y territorio; cada una de ellas pudiera constituir un nivel de organización universitaria de nuevo tipo, si cumplieran los requisitos antes mencionados, donde están presentes todos los procesos universitarios, en un estadio cualitativamente superior, que se dan como producto de la coordinación y la colaboración de las instituciones que conforman la red.

Al nivel de nación, la coordinación y colaboración entre los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) que tienen instituciones universitarias subordinadas, es regida por el Ministerio de Educación Superior en lo relativo a la política de Educación Superior.

En el nivel regional, las IES, fundamentalmente las del MES, han tenido un desarrollo histórico a partir de las primeras tres universidades que surgieron antes de la Reforma Universitaria de 1962, como fue analizado en el epígrafe 1.1 y que marca la delimitación de las regiones occidental, oriental y central según el orden de aparición de las correspondientes universidades, existiendo actualmente IES en cada una de las provincias establecidas por la División Político Administrativa (DPA) de 1976.

En el nivel territorial, de cada provincia, existirá un **espacio para la coordinación y la colaboración** entre IES, independientemente de su subordinación a los diferentes OACE, el cual se define como:

Espacio para la coordinación y la colaboración entre las IES de un territorio, independientemente del OACE a que se subordinen, como la dimensión del encuentro de estas para la solución de las problemáticas vinculadas con los procesos universitarios.

Independientemente de la tipología de las IES que en ella concurren se caracteriza por:

- **Un escenario universitario de acciones mancomunadas.**

- **Sus propósitos se establecen en términos de mediano y corto alcance, programas de acción y de apoyo mutuo en la utilización de recursos.**
- **Los procesos formativos de pregrado y postgrado, investigativos, extensionistas, de gestión de recursos materiales y financieros, así como de dirección de los recursos humanos, tendrá una trascendencia cualitativamente superior como consecuencia del apoyo mutuo.**
- **Debe lograr resultados superiores a mediano y corto plazo en la educación superior del territorio a partir de una utilización más consecuente de todos sus recursos.**
- **Facilitará la comunicación, el intercambio, el análisis y el debate de la problemática común.**
- **Respetará la singularidad de cada IES.**
- **Estimulará la riqueza en la visión multidimensional de la cultura.**

En el concepto de espacio de coordinación y colaboración, se introduce el término de dimensión, la que se entiende como cualidad relevante que se adquiere en el desarrollo del propio proceso, lo que se manifiesta en sus resultados.

Además de los elementos de carácter histórico mencionados para la conformación de la organización universitaria de nuevo tipo, se tienen en consideración los criterios sobre el modelo cubano de universidad planteado por F. Vecino (1997: 88) y que se amplía en J. Musa (1997a). En este último, como parte del modelo, se aporta un criterio para la clasificación de universidades cubanas que es consecuente con la División Político Administrativa (DPA) de 1976. Otras apreciaciones necesarias para el establecimiento del modelo de la red son las consideraciones sobre el proyecto social socialista cubano y la introducción de la Dirección por Objetivos (DPO) que como política y herramienta, se utiliza por el Ministerio de Educación Superior (MES).

La red de IES en la región, como fue antes expresado, constituye una organización universitaria de nuevo tipo, que se desarrolla en la contradicción de carácter más general dada entre sus objetivos y sus métodos y que es consecuencia de las contradicciones internas que con un carácter esencial se producen en la organización.

La contradicción de carácter más general, entre objetivos y métodos, está presente en todos los niveles, tanto de las instituciones, como de la red de ellas, en esta contradicción se manifiesta el carácter más conservador de los métodos respecto a los objetivos y propósitos de la institución, y que cuando esta contradicción se hace antagónica conduce

necesariamente a una reestructuración de las instituciones al no ser capaces con sus métodos de brindar la respuesta que demanda la sociedad.

Hoy día, ante los retos que establece la sociedad actual en materia de cooperación y colaboración, los métodos de dirección en las instituciones universitarias de corte tradicional son inadecuados, lo que obliga al empleo de nuevos estilos de dirección en las instituciones y la creación de organizaciones universitarias de nuevo tipo.

Esta regularidad que se manifiesta en las instituciones universitarias se constituye en una ley en el proceso de dirección universitaria, que establece la dinámica y el desarrollo de las mismas; de ella se derivan un conjunto de regularidades que tienen su concreción tanto en los diferentes procesos como en la red, regulándolos.

En consecuencia, en la red existe otra contradicción no menos importante que viene dada entre las tipologías de las IES y los procesos universitarios que en ellas se realizan, como se aprecia en la Figura 2.1.1.

Las tipologías de las IES dependen de los procesos que en ellas se desarrollan, pero a su vez éstos adquieren sus características distintivas precisamente en el tipo de IES en que se producen; luego se comportan como un par dialéctico que se resuelve en el modelo específico de cada institución concreta, como síntesis de la contradicción.

Ahora bien, dentro de la red, las diferentes IES que la integran, desarrollarán sus procesos con características y cualidades que dependerán no sólo de sus posibilidades como institución sino que además dependerá, en tanto se potencializa, de la coordinación y colaboración entre las instituciones.

Por lo anterior se evidencia que en la red de IES aparece una relación dialéctica de carácter más esencial y es la que se produce entre la dependencia y la independencia de las IES de una misma OACE, en el desarrollo de sus procesos en respuesta a la demanda social.

Si bien cada IES es independiente, sus resultados se potencian por la coordinación y colaboración, surgiendo en este momento la dependencia; las IES requieren de la dependencia aún cuando prevalece en ellas su carácter independiente. Por otra parte, la organización universitaria de nuevo tipo es dependiente de la existencia de cada una de las instituciones, pero su gestión de dirección es cualitativamente superior a la que se da si se enfrenta de forma independiente por las IES. Esta contradicción de dependencia e independencia entre las IES en la coordinación y colaboración, es la que permite mayor impacto y pertinencia de la red de IES y genera de manera esencial su desarrollo.

Clasificación de las IES

En la elaboración del modelo para la dirección de la red de IES en la coordinación y la colaboración, se requiere introducir la consideración de la clasificación de las instituciones de Educación Superior según J. Musa (1997a) aunque con la incorporación de determinadas precisiones debido a esta investigación, a saber: universidades de carácter nacional, universidades de carácter ramal y universidades de carácter territorial.

En primer lugar esta clasificación no es absoluta, y no obliga de antemano a la IES a una designación prefijada, por el contrario consideramos que toda IES tiene manifestaciones de carácter tanto nacional como ramal o territorial.

En segundo lugar cada tipo de IES se reafirma como tal por la existencia de las restantes IES y sus tipologías. De esta forma una IES puede tener un carácter nacional si existen IES de carácter territorial a través de las cuales ejerce su influencia en los territorios, con lo que su acción logra un mayor alcance, dado que gracias a la coordinación y la colaboración se pueden lograr resultados de mayor impacto y pertinencia, de los que posibilitan los modelos de universidades nacionales de Latinoamérica.

Las universidades nacionales latinoamericanas extienden campus en diferentes regiones o territorios, pero ni con mucho pueden llegar con su acción a todo el país como se puede lograr con una red de IES que integre las acciones y voluntades de diferentes tipos de universidades, todo lo cual se facilita en las condiciones de nuestro sistema social y con la existencia de una OACE que dirige las IES del país

Por otra parte una IES en un territorio, con sólo los recursos y posibilidades con que cuenta, no pueden dar una cabal respuesta a las demandas del propio territorio y requiere el concurso de otras IES de carácter nacional, ramal o incluso territorial.

A partir del modelo de universidad analizado en el epígrafe 1.2 y tomando en consideración que los procesos universitarios tendrán características diferentes en dependencia de la región en que se inserta la universidad, así como del tipo de universidad, se producen una contradicción dialéctica entre tipo de IES y los procesos universitarios, que se resuelve en el modelo concreto de cada universidad, como solución única.

En la universidad además está presente la contradicción entre la dinámica de los procesos universitarios y la dinámica del territorio donde se inserta. (J. Musa 1997a) en consecuencia la clasificación de las IES, se hace a partir de sus relaciones con el contexto social, de las regularidades de sus procesos y de su dinámica interna.

Universidades nacionales. Sus objetivos responden a los problemas más estratégicos y trascendentes de la nación, lo cual determina la velocidad de su respuesta, su definición fue dada en el capítulo I.

Universidades ramales. En estas universidades el proceso de formación del profesional se circunscribe a carreras vinculadas con una rama de un ministerio, organismo del estado

o esfera de la sociedad, su definición aparece en el capítulo I

Universidades territoriales. Sus objetivos y proyecciones están íntimamente vinculados con los objetivos y estrategias del territorio donde se insertan y también se definieron en el capítulo I.

Procesos Universitarios y sus Eslabones

Todo el quehacer universitario y por tanto, el objeto de su dirección son los procesos universitarios, los cuales quedan identificados con los de formación del profesional, postgrado, investigación científica, extensión, de gestión de recursos materiales y financieros, así como de dirección de los recursos humanos.

Cada uno de estos procesos, como fue señalado anteriormente adquiere cualidades propias en los diferentes niveles de la red. A su vez, las funciones de dirección: planificación, organización, ejecución, control e innovación se manifiestan en todos los procesos y en todos los niveles.

Por otra parte, entendiendo a la universidad como un todo, sus procesos están mutuamente condicionados, por lo que se puede plantear que el sistema de procesos en la Universidad, constituyen en sí, momentos de un proceso único de mayor dimensión que es el que conduce al cumplimiento de la Misión de la Universidad y en consecuencia alcanzar sus objetivos: preservar, desarrollar y difundir la cultura y como contenido común la formación y la investigación en la unidad contradictoria de la profesión - investigación - promoción; lo cual caracteriza de modo particular a los objetivos y métodos de los procesos universitarios.

En la conformación del modelo y su estrategia, otro elemento a tener en cuenta, son los eslabones de los procesos.

Por eslabón entendemos, los momentos de igual naturaleza, a través de los cuales se va desarrollando la dirección de los procesos, independientemente del tipo de proceso que se trate y de las particularidades que en cada uno de ellos adquieran estos eslabones. (H. Fuentes 1998)

En todos los procesos se producirá un momento de diseño, aseguramiento, desarrollo y evaluación. Así, cada uno de estos eslabones, dentro de cada proceso reviste particularidades en las que se desarrollan las tareas de dirección específicas propias del proceso en cuestión.

El diseño es el momento del proceso dirigido a elaborar la concepción del resultado y aquello que permita alcanzarlo, elaborándose la estrategia esencial y la metodología a seguir.

El aseguramiento es el momento del proceso en que se toman en consideración las necesidades humanas, materiales, financieras, de tiempo y metodológico. El mismo conlleva la revisión y el reajuste de los diseños, así como la búsqueda de soluciones alternativas en dependencia de las condiciones.

El desarrollo es el momento de puesta en marcha de los procesos con el fin de alcanzar el resultado esperado, donde se incorporan al diseño establecido los recursos humanos, materiales, financieros, de tiempo y metodológico, el cual lleva implícito el reajuste.

La evaluación es el momento en que se confrontan los resultados logrados con los objetivos propuestos, de acuerdo a la adecuación de los recursos, de los métodos y a la solución del problema. Ella nos permitirá hacer las correcciones oportunas, cambiar la dirección de las acciones y efectuar los ajustes que el caso requiera.

Los eslabones están íntimamente vinculados y superpuestos y no constituyen etapas de límites rígidos, si no que se producen de manera articulada y reiterada. En una etapa del proceso puede ser preponderante uno u otro eslabón, pero el proceso es único y totalizador.

La dirección de los procesos universitarios y la consideración de los eslabones a través de los cuales los mismos se dan, nos permiten establecer una matriz para la dirección de los procesos universitarios tanto en el nivel de la IES como en la red de IES. Esta consideración nos conduce a establecer una matriz para cada instancia dentro de la red; IES, territorio, región, nación.

La matriz de procesos y eslabones

Constituye un instrumento de dirección cuya naturaleza surge de la propia esencia de la universidad y sus procesos. No se trata de traer al objeto de la universidad, modelos o instrumentos de dirección provenientes de industria o de la economía, sino de utilizar conceptos de la dirección atendiendo al carácter de los procesos universitarios.

En la matriz se establecen dos entradas; por una se tienen los procesos universitarios (eje horizontal) y por la otra los eslabones de estos procesos (eje vertical), por lo que en ambas entradas se tienen elementos de igual naturaleza.

Esta matriz estará compuesta por celdas, en cada una de las cuales se tendrán las tareas de dirección que corresponden a un determinado proceso y eslabón y donde se utilizan todas las funciones de dirección.

Ella constituye un instrumento dentro del modelo de dirección aplicable para la coordinación y colaboración, pero como instrumento de dirección trasciende al modelo referido, pues es válida para cualquier proceso de dirección universitaria y en cualquiera de los niveles. Como introducción derivada de esta investigación, la matriz ha sido aplicada en los procesos de dirección de la formación del profesional al nivel de facultad y carrera. (A. Estrabao 1998)

En la figura 2.1.2 se muestra la matriz de eslabones y procesos, en la cual las columnas representan los procesos universitarios y las filas los eslabones, lo que permite identificar las celdas, siendo una matriz de (n.m), donde n, identifica a los procesos y m, los eslabones.

ESLABONES	PROCESO I *		PROCESO II		PROCESO N
	DIR. EST. I **	DIR. EST. II	DIR. EST. III	DIR. EST. ...	DIR. EST. N
DISEÑO	A.I	A.II	A.III	A..	A.N
ASEGURAM.	B.I	B.II	B.III	B..	B.N
DESARRO.	C.I	C.II	C.III	C..	C.N
EVALUA.	D.I	D.II	D.III	C..	C.N

* Se refiere a los procesos universitarios que a su vez pueden comprender varias direcciones estratégicas.

** Se refiere a las direcciones estratégicas, aunque pueden ser consideradas áreas de coordinación y colaboración u otras alternativas.

Figura 2.1.2 Matriz de procesos y eslabones

En las celdas se identificarán las tareas de dirección correspondientes; considerando los seis procesos universitarios antes señalados y los cuatro eslabones, se observa:

Tabla 2.1.1. Contenido genérico de cada celda

Celdas	Tareas de dirección
A.1	Del diseño del proceso de formación del profesional
B.1	Del aseguramiento del proceso de formación del profesional
C.1	Del desarrollo del proceso de formación del profesional
D.1	De la evaluación del proceso de formación del profesional
A.2	Del diseño del proceso de postgrado
B.2	Del aseguramiento del proceso de postgrado
C.2	Del desarrollo del proceso de postgrado
D.2	De la evaluación del proceso de postgrado
A.3	Del diseño del proceso de investigación científica. Elaboración de proyectos.
B.3	Del aseguramiento proceso de investigación científica.
C.3	Del desarrollo proceso de investigación científica.
D.3	De la evaluación proceso de investigación científica y de los resultados.
A.4	Del diseño de los procesos de extensión universitaria.
B.4	Del aseguramiento de los procesos de extensión universitaria.
C.4	Del desarrollo de los procesos de extensión universitaria.
D.4	De la evaluación de los procesos de extensión universitaria.
A.5	Del diseño de los procesos de gestión de R M F*
B.5	Del aseguramiento del proceso de gestión de R M F*
C.5	Del desarrollo del proceso de gestión de R M F*
D.5	De la evaluación del proceso de gestión de R M F*

A.6	Del diseño de la dirección de los R H*
B.6	Del aseguramiento de la dirección de los R H*
C.6	Del desarrollo de la dirección de los R H*
D.6	De la evaluación de la dirección de los R H*

*RMF Recursos materiales y financieros y *RH Recursos humanos.

** El número de columnas de la matriz se puede incrementar en dependencia de cómo se subdividan las direcciones estratégicas, las áreas de coordinación y las de colaboración. Hay que significar que los procesos universitarios no se desarrollan de forma aislada, sino que se concatenan, consecuentemente con el hecho de que la Universidad como un sistema de procesos conscientes dé respuesta holística a la misión de: preservar, desarrollar y difundir la cultura. Ello implica que estos procesos se enlazan como eslabones en el logro de los objetivos y la misión.

El modelo para la dirección de la coordinación y colaboración en la red de IES debe tener presente los diferentes niveles dentro de la misma, así como las funciones de dirección y estas a su vez estar presentes en los procesos universitarios. No obstante el modelo estar dirigido a la dirección de la red de IES, considera que el primer nivel dentro de la misma lo constituye la Institución de Educación Superior, como base de la propia red y donde se ejecutan los procesos universitarios.

En consecuencia comprenderemos por niveles de la red los siguientes:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Institución de Educación Superior• Territorio• Región• Nación |
|--|

A cada nivel dentro de la red le corresponderá una matriz de procesos y eslabones que determinan las tareas de dirección en este y en cada proceso. A medida que se asciende, las matrices contendrán tareas, que tendrán un carácter más general y esencial en la coordinación y colaboración, revelándose la dialéctica entre la dependencia y la independencia entre las IES.

Con este mismo modelo de matriz, se puede estratificar la dirección de la red, llevada a las IES en los territorios de cada provincia; a la red de IES de una región, al nivel de conjuntos de provincias y a la red de IES nacionales al nivel de todas las instituciones del país, con lo que se articularían las funciones de dirección en la coordinación y la colaboración dada por la contradicción entre la dependencia e independencia que se manifiesta desde la institución particular hasta la red nacional de IES.

La Institución de Educación Superior

Para la IES, el modelo permite dirigir la institución como un todo y los procesos que ocurren en las facultades y demás dependencias; en la misma medida que recoge por columnas los procesos y por filas los eslabones de dirección, conformando una matriz cuyas celdas contienen las tareas que permiten desarrollar y dirigir los procesos de esa IES concreta.

Este modelo de dirección de la IES resuelve la contradicción entre la dinámica del territorio y la dinámica de los procesos universitarios, lo cual es consecuencia de la pertinencia de las IES, que según se declara en documentos de la CRESALC:

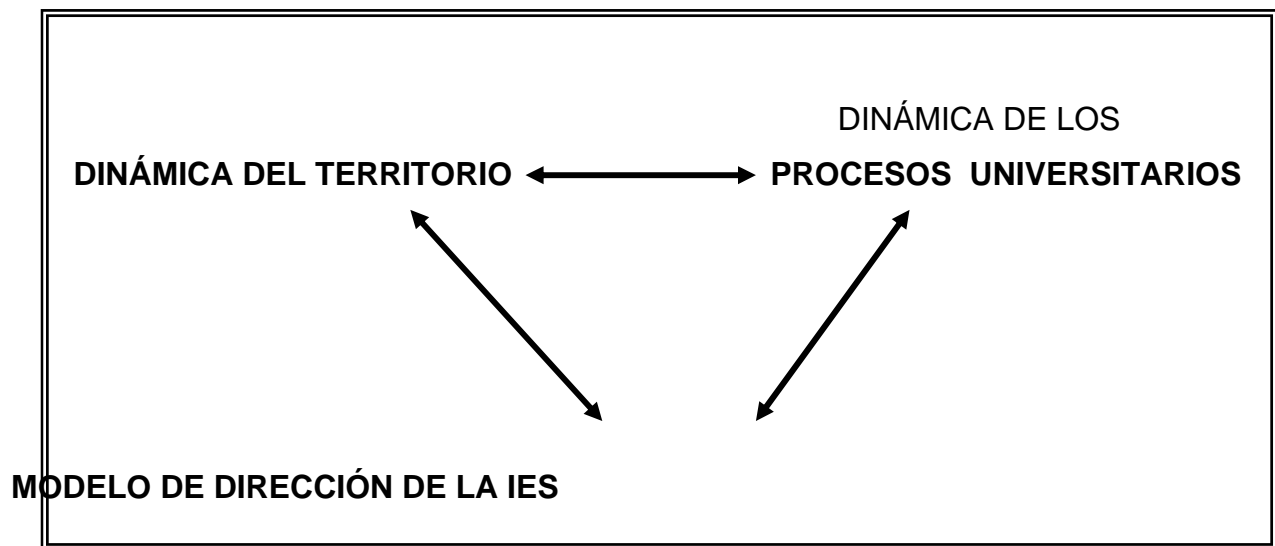
"La pertinencia radica en el papel que cumple y ocupa la educación superior en función de las necesidades y demandas de la sociedad con acciones que carecerán de sentido social, si no son anticipatorias de escenarios futuros y no manifiestan su intención de modificar la realidad vigente." (CRESALC/UNESCO 1996)

No tendría sentido una universidad que no esté profundamente vinculada con los problemas de su entorno, con los de la comunidad, por ello el punto de partida son los problemas, mientras que los resultados finales son los que necesita la propia sociedad.

Según reflexiones de la UNESCO, la pertinencia de la universidad en la sociedad **"tiene relación directa con las expectativas y sensaciones de la sociedad con la universidad",...** **"No sólo actúa en forma pertinente la universidad cuando responde eficazmente a las demandas externas, sino cuando se plantea como objeto de**

investigación ese entorno, entendido en el sentido más amplio posible, e incluso revierte sobre sí mismo y se toma como motivo de estudio y reflexión"(J. C. Gottifredi 1996).

En tanto que la dinámica del territorio en que se encuentra inserta la IES, es más revolucionaria que la dinámica de los procesos universitarios, se produce una contradicción dialéctica que se resuelve a través del modelo de dirección específico de la IES y este será el tercer componente de una tríada dialéctica donde se dan en unidad los dos polos antes mencionados, como síntesis de la contradicción:



El modelo de dirección de la IES se expresa en una matriz específica en la que las tareas de cada celda se corresponden de manera concreta con las que permiten la consecución de los procesos en su base, desarrollada por los ejecutores directos, que si bien se puede apoyar en la colaboración de otras instituciones, es en ésta donde se ejecuta.

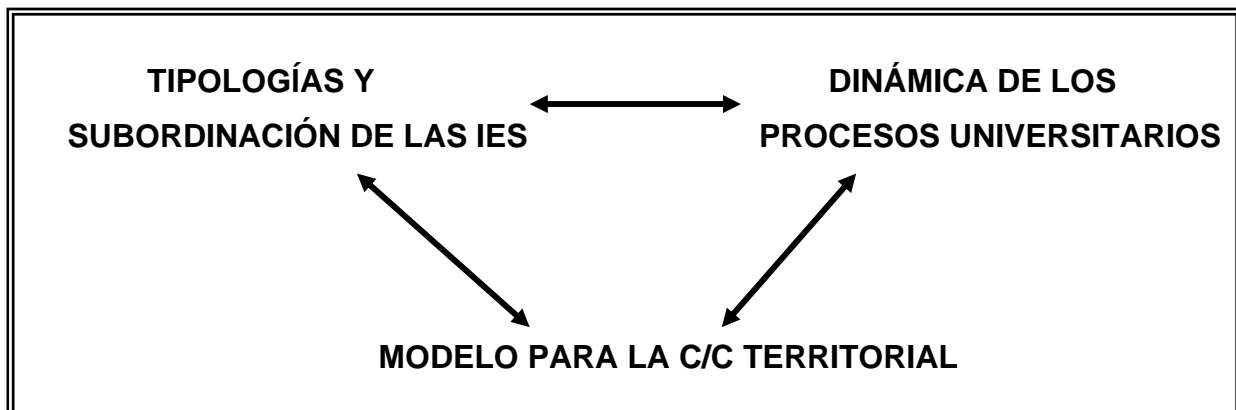
Por otra parte, al nivel de IES se puede también establecer la coordinación y colaboración entre facultades, centros de estudio y otras dependencias, para lo cual se elaboraría una matriz particular, eliminando las asimetrías existentes entre facultades y otras áreas de la propia IES y desechando cualquier individualismo en la dirección.

Territorio

En el nivel territorial concurren las diferentes IES que además pertenecen a diferentes OACE; este nivel se corresponde con el nivel de las provincias establecidas por la actual división política administrativa (DPA) del país.

En cada provincia se puede dar una composición muy diferente de IES que pueden expresarse en las Universidades, Institutos, Facultades y Sedes. Entre estas instituciones se establecen relaciones de coordinación y colaboración en un espacio de participación donde no media ningún tipo de subordinación entre ellas y si se subordinan a sus respectivos organismos de la Administración Central del Estado.

Al nivel de territorio, en el actual sistema de IES adscritas a los diferentes OACE, se coordina y colabora entre ellas, conformando la matriz para la dirección de la coordinación y colaboración en la provincia. Esto constituye a este nivel, un espacio para la coordinación y la colaboración universitaria, siendo la solución como síntesis, de la contradicción que se da ahora entre las tipologías y subordinación de las IES y la dinámica de los procesos que en el territorio se producen, lo que se resuelve a través del modelo de coordinación y colaboración territorial, que se expresa en la matriz a este nivel.



La Región

En el nivel regional se considera la coordinación y la colaboración entre las IES adscritas al MES, donde concurren las diferentes provincias en tres grandes regiones: occidental, central y oriental; como fue analizado en el epígrafe 1.1, en estas tres regiones, las diferentes IES tienen un origen histórico en las Universidades que constituyeron en su momento cabeceras de las mismas, que por orden de surgimiento son: Universidad de La Habana en la región occidental; Universidad de Oriente en la región oriental y Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas en la región central.

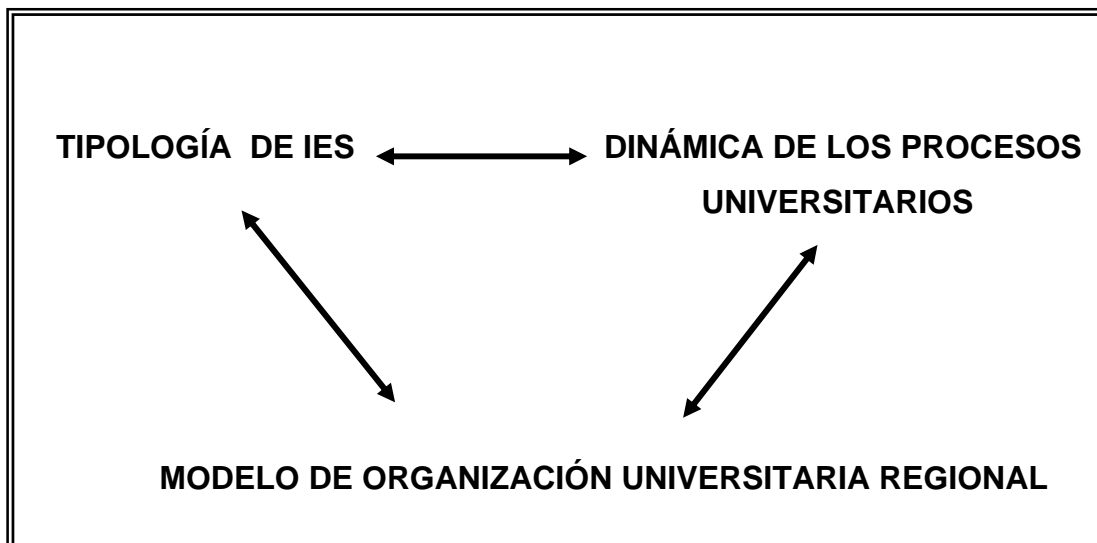
En tanto que estas instituciones se subordinan al Ministerio de Educación Superior, sus relaciones de coordinación y colaboración admiten el establecimiento de programas de dirección de sus procesos de manera mancomunada, constituyéndose de esta forma una organización universitaria de nuevo tipo.

Al nivel de la región se repite la contradicción entre las tipologías de las IES presentes y la dinámica de los procesos universitarios, que se resuelve en el modelo de la red regional, que se expresa en la matriz, a través de las tareas de coordinación y de colaboración para cada celda de la misma.

Consideramos que en las condiciones actuales, esta red posee cualidades para su conformación entre las IES del MES, aunque como tendencia deberán incorporarse las restantes, independientemente de su subordinación.

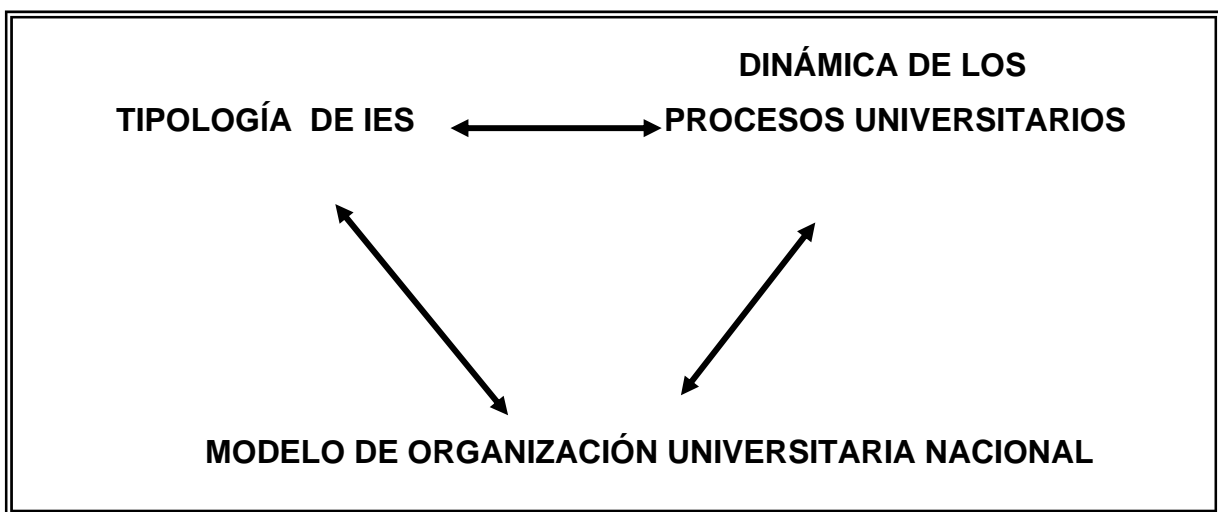
Se conforma de hecho, una organización universitaria de nuevo tipo, cuya dirección estará determinada por las tareas de carácter más esencial que a ese nivel correspondan para la coordinación y colaboración.

Esta organización universitaria de nuevo tipo, en el ámbito regional, no solo constituye un nivel cualitativamente superior sino que le conferirá una nueva cualidad a los procesos universitarios; de hecho cada una de las partes, en este caso las IES, adquirirán una nueva significación que es dada por el todo, la organización universitaria regional, que a su vez no existirá de manera independiente sino en su manifestación particular en cada IES. La relación dialéctica que se da en la región estará dada por:



La Nación

A escala nacional para la coordinación y la colaboración, se puede realizar un análisis similar, que integre las diferentes regiones e IES. La organización universitaria de nuevo tipo sería la organización nacional de IES.



El nivel nacional comprende dos momentos: el que se da en la red de IES adscriptas a una OACE como son: la red de instituciones del MES (doce Universidades, un Instituto Superior, dos Centros Universitarios y dos Sedes Universitaria) en las diferentes provincias del país; la del MINED (catorce Institutos Superiores Pedagógicos y una Filial Pedagógica); la del MINSAP (cuatro Institutos Superiores de Ciencias Médicas y nueve Facultades); al MINFAR (dos Institutos, dos Academias y tres Escuelas); al INDER (un Instituto con cinco Facultades en igual número de provincias); además un Instituto adscrito al MINCULT; un Instituto adscrito a la Oficina Nacional de Diseño Industrial; un Instituto adscrito al Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente; un Instituto adscrito al MININT; un Instituto adscrito al MINREX y una Escuela adscrita al Comité Central del Partido Comunista de Cuba. En todos ellos existe una subordinación a su correspondiente Ministerio u Organización Central.

Otro momento es el que se establece al amparo del Acuerdo No. 2837 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de 25 de noviembre de 1994 en que se establece la autoridad del MES en lo que a política de Educación Superior se refiere, creando el espacio de coordinación y colaboración entre estas Instituciones.

En la figura 2.1.1 se muestra el modelo para la estrategia de la coordinación y la colaboración que resume lo abordado en este epígrafe.

2.2 Estrategia para la coordinación y colaboración en la red de instituciones de Educación Superior, en los niveles territorial y regional

Como consecuencia del modelo para la coordinación y la colaboración entre las IES y como parte del mismo, se requiere establecer el conjunto de métodos y procedimientos que permitan desarrollar la aplicación del modelo entre las IES que conforman la red al nivel de una provincia, lo que se identifica como el territorio, o también a una mayor escala que involucra las IES de varias provincias, que comprenden una región.

Como fue abordado en el epígrafe anterior, en el territorio concurren IES adscriptas a diferentes OACE, que como regularidad cada una de ellas pertenece a: el Ministerio de Educación Superior, el Ministerio de Educación, el Ministerio de Salud Pública y el Instituto Nacional de Deporte Educación Física y Recreación.

Por otra parte, al nivel regional, la organización universitaria de nuevo tipo integra en la coordinación y la colaboración a IES de diferentes provincias, pero con un tronco histórico común y que además pertenecen a una misma OACE.

Partiendo de estas consideraciones, estaremos en condiciones de elaborar una estrategia general que tendrá sus peculiaridades propias en dependencia del nivel al que nos estemos refiriendo.

Para poder elaborar la estrategia de la coordinación y colaboración se requiere conceptualizar lo que entendemos por esta y sus componentes.

La estrategia es el conjunto de métodos y procedimientos que permiten definir y alcanzar objetivos a largo plazo, de carácter trascendente, inspirados en una visión proactiva y que tiene premisas y requisitos a partir de los cuales se desarrolla el proceso que permite alcanzar la visión, desarrollando la misión.

En esta definición incorporamos elementos que requieren una precisión como son visión proactiva, premisas y requisitos.

Entendemos por visión proactiva, aquella mirada futura que implica desarrollar capacidades para el cambio y la transformación, sin olvidar las realidades presentes, flexible ante los posibles escenarios, sin apego exagerado a la tradición, constante y trascendente.

Las premisas son las condiciones necesarias previas y externas al proceso en cuestión, esto es, existen de manera independiente y no como consecuencia de una voluntad dada, pero sin ellas la estrategia es espúrea.

Los requisitos son aquellas condiciones necesarias que se imponen desde dentro del proceso, como parte de la estrategia y que permite su desarrollo, pero que tienen que ser consecuentes con las premisas.

El conjunto de métodos y procedimientos que conforman la estrategia y que permiten desarrollar el proceso estarán en dependencia de la naturaleza misma del proceso como objeto; lo que incluye la posibilidad tanto de establecer como de alcanzar objetivos, metas y propósitos.

Niveles

Dentro de la estrategia general entenderemos tres niveles, que fueron ya analizados en el propio modelo. Estos niveles son:

- La Institución de Educación Superior, en el nivel de base.
- El espacio de coordinación y colaboración, en el nivel territorial.
- La organización universitaria de nuevo tipo, para la coordinación y la colaboración en el nivel regional.

La Institución de Educación Superior

Constituye el elemento base de la red de IES, en las relaciones de coordinación y colaboración, por lo que a partir de su matriz de procesos y eslabones (matriz para la dirección de la IES) es que se establecen estas relaciones en los niveles territorial y regional.

Dentro de la IES, como se refiere en el párrafo anterior, la matriz de eslabones y procesos constituye un instrumento de dirección de estos procesos y de la institución como una totalidad, donde están presente las relaciones de subordinación en la consecución de todos los procesos universitarios.

El espacio de coordinación y colaboración, en el nivel territorial

En el territorio las IES, por lo general pertenecen a diferentes OACE, con excepción de las provincias Ciudad de La Habana y Holguín, existiendo en ambas, dos IES pertenecientes al MES y no existe ningún tipo de subordinación entre ellas.

La coordinación y colaboración se sustenta en relaciones mutuas entre instituciones sin ningún carácter obligatorio y con una relevancia que le vendrá dada por el grado de cumplimiento de los acuerdos mutuos e intereses comunes en las que las IES deseen colaborar. Ello nos conduce a relaciones horizontales en el plano territorial, considerando que el espacio de coordinación y colaboración, constituye una red horizontal entre IES.

La organización universitaria de nuevo tipo, para la coordinación y la colaboración en el nivel regional

En la región, que comprende los territorios de varias provincias, entre las IES adscriptas al MES se puede establecer coordinaciones y colaboraciones a través de una organización universitaria de nuevo tipo que adquiere una significación y nivel superior a todas las instituciones que la integren. Esta organización universitaria de nuevo tipo está por encima de las IES, pero no significa que cualquiera de estas, tenga una relación de subordinación de las restantes hacia ellas. En otras palabras, la concurrencia de las diferentes IES conforma la nueva organización que al ser todas pertenecientes a un mismo OACE pueden establecer relaciones y acuerdos de obligatorio cumplimiento.

Lo antes expuesto, nos lleva a que la organización universitaria de nuevo tipo, constituya un nivel superior en la coordinación y la colaboración que el nivel de las propias IES, con lo que las tareas previstas en estas relaciones de coordinación y colaboración, tienen que ser cumplidas por cada institución, con lo que adquieren estructuración vertical.

La estrategia para la coordinación y la colaboración en los niveles antes mencionados incluirá las premisas y los requisitos sobre las cuales se sustenta toda su concepción y desarrollo, asimismo los procedimientos concretos que han de seguirse en cada uno de los niveles.

Premisas

Constituyen elementos o condiciones previas y externas al proceso dado, esto es, que existen de manera independiente y no como consecuencia de una voluntad dada; ellas son:

- **Raíces comunes.**

Lo que en determinada medida las identifica. En nuestro país, consideramos tres regiones: Región Occidental que comprende desde Pinar del Río hasta Matanzas y donde la Universidad de La Habana es el tronco común de donde se desprenden los restantes centros de la región occidental del país, Región Central del país que comprende las provincias de Villa Clara, Cienfuegos, Sancti Spíritus, Ciego de Avila y Camagüey que tienen como raíz común a la Universidad Central de Las Villas y la Región Oriental que tiene como origen común a la Universidad de Oriente y que comprende a las provincias de Las Tunas, Holguín, Granma, Santiago de Cuba y Guantánamo.

- **Libertad de acción y descentralización.**

Es una premisa esencial para cualquier organización contar con determinadas libertades de acción y un nivel de descentralización respecto al organismo de la Administración Central del Estado al cual está subordinado, para poder constituir las organizaciones universitarias de nuevo tipo.

- **Líderes en determinadas áreas de coordinación y colaboración en la región.**

Las diferentes IES deberán tener determinadas áreas en las que puedan ser consideradas de avanzada dentro de su región, lo que propicia el concurso de las diferentes instituciones en la coordinación y la colaboración

Requisitos

Son las condiciones necesarias para la constitución de la red, que se establecen en el propio proceso. Dentro de los que están:

- **Voluntad para la coordinación y la colaboración**

Cualidad y expresión necesaria para enfrentar el proceso de cambio, lo que se convierte en un requisito esencial en todos los directivos de esas IES.

- **Flexibilidad.**

En las IES deberá existir una actitud ante el cambio y flexibilidad para poder responder rápidamente a las vertiginosas transformaciones del entorno.

- **Intercambio a partir de centro(s) promotor(es).**

Deberán existir o se promoverán determinadas IES que se constituyan en centros de promoción de la cooperación y la colaboración en áreas específicas, siendo preferible que sean varias las IES dentro de la red que puedan aportar centros promotores, con lo que se equilibra la participación y estimula el intercambio, sobre la base del beneficio común.

- **Conocimiento mutuo de las áreas de interés común.**

Se promoverá la información y el intercambio entre las IES y entre las instancias de las mismas para lograr el conocimiento necesario en la coordinación y la colaboración.

- **Conocimiento de áreas de mayor desarrollo humano, científico y material.**

Selección y promoción de aquellas instancias en las diferentes IES que reúnan las condiciones para ser áreas promotoras y divulgar la información sobre las mismas.

- **Conocimientos de las necesidades económicas, sociales y políticas del entorno.**

Divulgación de las características y necesidades de los territorios como punto de partida para la coordinación y la colaboración en la solución de los problemas económicos, sociales y políticos.

Procedimientos

Los procedimientos para la elaboración de la estrategia de coordinación y colaboración se establecerán para cada uno de los niveles, a saber: la institución de Educación Superior, en el nivel de base; el espacio de coordinación y colaboración, en el nivel territorial; la organización universitaria de nuevo tipo, para la coordinación y la colaboración en el nivel regional, así habrá un conjunto de ellos para cada nivel, lo que incluye establecer la matriz de eslabones y procesos en cada uno de ellos como instrumento de dirección.

La Institución de Educación Superior. Nivel de base

El método que de manera específica permite la elaboración de la estrategia en la institución de Educación Superior tendrá como procedimientos los que a continuación se exponen:

Primero: A partir de los 10 objetivos estratégicos del MES y en correspondencia con los procesos universitarios, la dirección de la IES asume los procesos y define las áreas de importancia estratégica (áreas claves) de cada una de ellas. En cada uno de estos procesos y áreas claves, como anteproyecto, determina las tareas que en cada uno de los eslabones de estos procesos y áreas de interés se deben acometer. Para la elaboración de este anteproyecto, la dirección universitaria se podrá asesorar de una comisión de expertos.

Segundo: Este documento será sometido a la consideración de las áreas (facultades), las que elaborarán a su nivel un anteproyecto similar, el que será discutido hasta el departamento o unidad equivalente, con la participación de todos los miembros de éste.

Tercero: Del análisis de los colectivos de departamentos y unidades equivalentes, se elaborará la matriz de procesos y eslabones, del departamento, precisándose las tareas a acometer en cada celda. Esta matriz será enviada a la facultad o nivel equivalente, para su revisión y aprobación.

Cuarto: La facultad, a partir de la integración de las tareas de los departamentos y unidades equivalentes subordinadas a ella y en correspondencia con el documento sobre los objetivos de la Universidad, elaborará la matriz de procesos y eslabones a este nivel. Esta matriz no se conformará a partir de la suma de las tareas de los departamentos, sino que en cada celda aparecerán aquellas tareas del nivel de facultad, que permitan la dirección de las unidades subordinadas (departamentos y unidades equivalentes). La dirección de la facultad para la elaboración de este anteproyecto lo realizará con los miembros del Consejo de Dirección o con una comisión designada al efecto.

Quinto: La facultad elevará a la Dirección Universitaria su matriz de procesos y eslabones con vistas a su revisión y aprobación.

Sexto: La dirección universitaria (Rector y Vicerrectores), con el concurso de la comisión designada al efecto, elaborará la matriz de procesos y eslabones al nivel de la Universidad,

en la que estarán contenidas las tareas correspondientes al nivel universitario y aquellas que permiten la dirección de los procesos de las facultades y unidades equivalentes. Se incluirán en estas tareas, aquellas que estén vinculadas con la coordinación y la colaboración con otras IES sean del territorio o de la región.

Séptimo: La dirección universitaria someterá a aprobación del Consejo Universitario, el anteproyecto de matriz de procesos y eslabones universitarios, con lo cual quedan aprobados también, los documentos de facultad para la dirección a esas instancias.

Octavo: Las direcciones de facultad procederán a aprobar las matrices de eslabones y procesos de departamentos y unidades equivalentes.

Noveno: En cada departamento, la matriz de procesos y eslabones es llevada al claustro como documento rector para la elaboración de los planes de trabajo de los colectivos de disciplina, asignaturas y profesores.

Décimo: El plan de trabajo de cada profesor se hará por este de conjunto con su jefe inmediato, a partir de la matriz de procesos y eslabones del departamento. Con ello, el profesor se identificará con su institución a través de su plan de trabajo comprometiéndolo en su participación en el conjunto de tareas del departamento y/o unidad equivalente.

Espacio de coordinación y colaboración. Nivel territorial

El método que de manera específica permite la elaboración de la estrategia del espacio de coordinación y colaboración tendrá como procedimientos los que a continuación se exponen:

Primero: Elaboración de un documento base en el que se establezcan las características del espacio de coordinación y colaboración, el cual se realizará a partir del trabajo de una comisión designada por los rectores del territorio.

Segundo: Establecimiento de las posibles áreas de coordinación y colaboración sobre la base de documentos emitidos por cada una de las IES. Las áreas de coordinación se determinan por los procesos universitarios o una parte de ellos, en dependencia de su incidencia en el contexto del territorio. La información ha de partir desde las estructuras de base de cada una de las IES, involucrando para ello a los colectivos de profesores.

Tercero: Creación y aprobación de comisiones por área de coordinación y colaboración, para elaborar el anteproyecto de programas de trabajo.

Cuarto: Elaboración de anteproyecto que incluya para los diferentes procesos universitarios y eslabones, así como las tareas a acometer para la coordinación y la colaboración, en dependencia de las necesidades del territorio, y las necesidades y posibilidades de las IES.

Quinto: Se somete el anteproyecto al análisis y evaluación de los Consejos Universitarios de las diferentes IES del territorio, el documento elaborado con vistas a su perfeccionamiento y el establecimiento de posibles compromisos de participación. Esta evaluación y perfeccionamiento al nivel de cada IES, podrá realizarse en caso necesario, o que se estime oportuno, por grupos de expertos de cada Universidad.

Sexto: Se promueven relaciones horizontales de intercambio por áreas de coordinación y colaboración entre las diferentes instancias de las IES del territorio, es decir, departamentos y facultades afines o de concurrencia.

Séptimo: Se somete a la aprobación de las direcciones en las diferentes IES del territorio y bajo la representación de los Rectores de las mismas, el documento que recoja los acuerdos adoptados particulares en cada área y que se expresa en la matriz para la coordinación y colaboración al nivel territorial, designando los coordinadores por cada área.

Octavo: Elaboración por los coordinadores de áreas, los programas de trabajo a corto, mediano y largo plazo, que incluya el calendario para la conducción del proceso que contiene los controles y evaluación del desempeño

Noveno: Se dan indicaciones a las áreas de las diferentes IES implicadas para elaborar las tareas específicas de coordinación y colaboración.

Décimo: Establecimiento de los calendarios de trabajo anuales, de control y evaluación en cada una de las dependencias e instancias de las IES en las tareas específicas correspondientes a la coordinación y la colaboración.

Onceno: Revisión y evaluación anual de la proyección y ejecución de las tareas de coordinación y la colaboración en el territorio.

Organización universitaria de nuevo tipo

El método que de manera específica permite la elaboración de la estrategia de la organización universitaria de nuevo tipo tendrá como procedimientos los que a continuación se exponen:

Primero: Elaboración de un documento base en el que se establezcan las características de la organización universitaria de nuevo tipo, el cual se realizará a partir del trabajo de una comisión designada por los rectores de la región.

Segundo: Determinación de las posibles áreas de coordinación y colaboración sobre la base de documentos emitidos por cada una de las IES. Las áreas de coordinación se determinan por los procesos universitarios o una parte de ellos, en dependencia de su incidencia en el contexto de la organización universitaria de nuevo tipo. La información ha de partir desde las estructuras de base de cada una de las IES, involucrando para ello a los colectivos de profesores.

Tercero: Creación y aprobación de comisiones por áreas de coordinación y colaboración, por parte de los Rectores que la integran, para elaborar el anteproyecto de programas de trabajo de la organización universitaria de nuevo tipo.

Cuarto: Elaboración de anteproyecto que incluya para los diferentes procesos o áreas de coordinación y colaboración dentro de ellos los eslabones, determinando las tareas a acometer para la coordinación y la colaboración, en dependencia de las necesidades de la región y territorio, así como las necesidades y posibilidades de las IES.

Quinto: Se somete al análisis y evaluación de los Consejos Universitarios de las diferentes IES de la región, el documento elaborado con vistas a su perfeccionamiento y el establecimiento de posibles compromisos de participación. Esta evaluación y perfeccionamiento al nivel de cada IES, podrá realizarse en caso necesario, o que se estime oportuno, por grupo de expertos de cada Universidad.

Sexto: Aprobación del documento, por la reunión de Rectores de la región y designación de los coordinadores de cada área.

Séptimo: Establecimiento de las relaciones por áreas de coordinación entre Universidades y verticalmente con el representante regional de cada área de coordinación y colaboración.

Octavo: Indicaciones a las áreas de las diferentes IES implicadas para elaborar las tareas específicas de coordinación y colaboración.

Noveno: Establecimiento de los calendarios de trabajo anuales, de control y evaluación en cada una de las dependencias e instancias de las IES en las tareas específicas correspondientes a la instancia y dependencia de cada institución en la coordinación y la colaboración.

Décimo: Revisión y evaluación trienal de la proyección y ejecución de la organización universitaria de nuevo tipo.

Estructura de la presentación de la estrategia

Como resultado de la aplicación de los métodos y procedimientos empleados en la elaboración de la estrategia, se presenta un documento que incluye tanto los aspectos de la concepción como los que permiten la consecución del proceso y que incluirá por tanto los siguientes aspectos:

- | |
|---|
| <p>I. Título o denominación de la estrategia</p> <p>II. Caracterización de la región y de los territorios</p> <p>III. Caracterización de las IES</p> <p>IV. Misión y Visión</p> <p>V. Áreas de coordinación y colaboración</p> <p>VI. Objetivos</p> |
|---|
- VII. Definición de tareas aplicando la matriz de procesos y eslabones (Matriz PE)**

Título o denominación de la estrategia

Se identifica con un nombre sintético que exprese sin ambigüedad la red específica que se trate tanto en el territorio como en la región, ello ha de incluir la concepción filosófica que sustenta la estrategia de coordinación y colaboración, así como los valores compartidos de los promotores. Todo lo cual se incorpora en una introducción al documento.

Caracterización de la región y de los territorios

Se expresarán los principales indicadores económicos, políticos y sociales de los territorios donde se encuentran enclavadas las diferentes IES, así como sus manifestaciones actuales y perspectivas de desarrollo de la región.

Caracterización de las IES

Se describirán las potencialidades y debilidades de cada una de las IES en los procesos universitarios, así como sus necesidades actuales y perspectivas.

Misión y Visión

Desde la misión y visión de cada una de las IES se elaborará la que corresponde a cada uno de los niveles: territorial y regional. Ellas estarán orientadas hacia la pertinencia, calidad y la necesaria coordinación y colaboración, punto focal de ambos niveles.

Áreas de coordinación y colaboración

Se definirán las áreas de coordinación y colaboración sobre la base de las necesidades planteadas por cada IES y las potencialidades declaradas en la caracterización de las IES. Estas áreas no serán estáticas, sino que variarán en función del tiempo y desarrollo que cada una de ellas tengan como consecuencia de la coordinación y la colaboración.

Objetivos

Derivados de la misión y visión se establecerán los objetivos más trascendentes por cada una de las áreas de coordinación y colaboración.

Definición de tareas aplicando la matriz de procesos y eslabones (Matriz PE)

Como resultado de la aplicación de la matriz de procesos y eslabones se precisan en cada celda de la matriz, las tareas de dirección para la coordinación y la colaboración en las que se incluirán los involucrados en su cumplimiento, así como los plazos de ejecución. Esta matriz y las tareas que ella implica se harán para cada nivel, dependiendo del caso, esto es, a nivel de territorio o a nivel de la región.

Este documento será un instrumento de trabajo para cada uno de los niveles involucrados y permitirá la distribución de tareas de dirección a ese nivel.

Conclusiones del capítulo II

El modelo para la dirección de la coordinación y la colaboración entre IES se sustenta sobre la base de las relaciones de dependencia e independencia entre instituciones que conforman una red, permitiendo entre otras ventajas, potenciar la pertinencia y el impacto de cada una de ellas y de la red en su conjunto.

En el nivel territorial se introduce el **espacio para la coordinación y la colaboración** entre IES, independientemente de su subordinación a los diferentes OACE, **como la dimensión del encuentro de estas para la solución de las problemáticas vinculadas con los procesos universitarios en el territorio.**

En la región y para las IES del MES, la red se constituye en **una organización universitaria de nuevo tipo**, que se desarrolla en la contradicción de carácter más general dada entre sus objetivos y sus métodos y que es consecuencia de las contradicciones internas que con un carácter esencial se producen en la propia organización.

En consecuencia en la red existe otra contradicción no menos importante que viene dada entre las tipologías de las IES y los procesos universitarios que en ellas se realizan.

Las tipologías de las IES dependen a su vez, de los procesos que en ellas se desarrollan, pero éstos adquieren sus características distintivas precisamente en el tipo de universidad en que se producen; luego se comportan como un par dialéctico que se resuelve en el modelo específico de cada institución concreta, como síntesis de la contradicción.

Las diferentes IES que integran la red, desarrollarán sus procesos con características y cualidades que dependerán no sólo de sus posibilidades como institución, sino de la coordinación y colaboración existentes entre estas.

En el desarrollo de los procesos en la red de IES, se produce una relación dialéctica de carácter más esencial entre la dependencia y la independencia de las IES.

En la conformación del modelo, se introdujo otro elemento a tener en cuenta, como son los eslabones de los procesos. **Los que se definieron como momentos de igual naturaleza, a través de los cuales se van desarrollando la dirección de los procesos, independientemente del tipo de proceso que se trate y de las particularidades que en cada uno de ellos adquieran estos eslabones.**

Se introdujo un instrumento de dirección que tiene un carácter y naturaleza que surge de la propia esencia de la universidad y sus procesos, la matriz de procesos y eslabones (matriz PE). En la matriz se establecen dos niveles de entrada; por una se tienen los procesos universitarios y por la otra los eslabones o momentos de estos procesos. Esta matriz estará compuesta por celdas en cada una de las cuales se tendrán las tareas de dirección que corresponden a un determinado proceso y eslabón, donde se producen todas las funciones de dirección.

La matriz PE constituye un instrumento dentro del modelo de dirección para la coordinación y colaboración, pero como instrumento de dirección trasciende al modelo

referido, pues es válida para cualquier proceso de dirección universitaria y en cualquiera de los niveles.

A partir del modelo se elaboró una estrategia general para la coordinación y la colaboración en los niveles territorial y regional. Dentro de la estrategia general fueron analizados en el propio modelo los niveles de; la Institución de Educación Superior, en el nivel de base; el espacio de coordinación y colaboración, en el nivel territorial; la organización universitaria de nuevo tipo, para la coordinación y la colaboración en el nivel regional.

La estrategia para la coordinación y la colaboración en los niveles antes mencionados incluye las premisas y los requisitos sobre los cuales se sustenta toda su concepción y desarrollo, asimismo los procedimientos concretos que han de seguirse en cada uno de los niveles.

CAPITULO III ESTRATEGIA PARA LA DIRECCIÓN DE LA COORDINACIÓN Y COLABORACIÓN ENTRE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE LA

REGIÓN CENTRAL DEL PAÍS

Introducción

Se ilustra la aplicación del modelo para la dirección de la coordinación y colaboración entre instituciones de Educación Superior, su consecuente estrategia general y cómo se desarrolla en la región central del país, donde concurren las siguientes IES:

- **Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas (UCLV)**
- **Universidad de Cienfuegos (UCf)**
- **Sede Universitaria de Sancti Spíritus (SUSS)**
- **Universidad de Ciego de Ávila (UNICA)**
- **Universidad de Camagüey (UC)**

Se constituye así, la denominada REGCEN, donde se muestra el sistema de dirección para la coordinación y la colaboración, así como los componentes de la estrategia.

Se valora como la SUSS potencializa sus procesos universitarios como consecuencia de su participación en la REGCEN, reafirmando la dialéctica existente entre dependencia– independencia de las IES que conforman dicha red.

Se incorpora como propuesta un sistema de normas y de indicaciones para la elaboración de estrategias de coordinación y colaboración.

3.1 SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LA RED DE INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS DE LA REGIÓN CENTRAL DEL PAÍS

REGCEN

I. PRESENTACIÓN.

La REGCEN es una organización universitaria de nuevo tipo en la coordinación y colaboración entre las Instituciones de Educación Superior adscriptas al MES en la región central del país, que comprende las provincias de Villa Clara, Cienfuegos, Sancti Spíritus, Ciego de Ávila y Camagüey y que prevé el contacto e incorporación de otras instituciones de Educación Superior.

La REGCEN es una alianza estratégica que permite a un mismo tiempo, aprovechar la experiencia de las restantes IES, potenciando la identidad propia y la del todo, permitiendo poner sus conocimientos, sus recursos humanos y su capacidad instalada al servicio de toda la sociedad.

La REGCEN podrá abrirse con mayor fuerza a sectores extrauniversitarios, estando en mejores condiciones de ponerse al servicio de una estrategia de desarrollo sostenible.

Las Instituciones de Educación Superior que conforman la red para la cooperación y la colaboración, parten de la aceptación de que cada institución tiene identidad propia, sin subordinación entre ellas, que coordinan y colaboran para, con esfuerzos mancomunados, lograr una mayor pertinencia e impacto social en los resultados de los procesos que en las mismas se desarrollan.

La REGCEN se caracteriza por la unidad de acción, en el plano horizontal entre las IES que la conforma como iguales y en el plano vertical de cada una de ellas con la organización universitaria de nuevo tipo que se conforma para la coordinación y la colaboración de la integración de ellas.

II. Caracterización de la región y de los territorios

La región donde se encuentran enclavadas las cinco IES sobre las cuales recae el análisis de la investigación se caracteriza por los siguientes indicadores:

Indicadores demográficos: (Ver Anexos Indicadores demográficos)

- 25,6% de la población cubana vive en esta región; de ellos, el 26% es población masculina y 25,4% femenina.
- Tiene el 14,7% de la población comprendida entre las edades de 15 – 24 años, mientras que en Cuba este porcentaje alcanza la cifra de 15.1%.
- Tiene el 20,6% de la población comprendida entre las edades de 25 – 34 años, mientras que en Cuba este porcentaje alcanza la cifra de 20.5%.
- Tiene el 13,3% de la población comprendida entre las edades de 35 – 44 años, mientras que en Cuba este porcentaje alcanza la cifra de 13.5%.
- Tiene el 19,7% de la población comprendida entre las edades de 45 – 64 años, mientras que en Cuba este porcentaje alcanza la cifra de 19.4%.

Indicadores económicos:

- Se caracteriza por su riqueza agropecuaria, industrial, turística e histórico cultural y tener un gran macizo montañoso:
 - ◆ En la rama agropecuaria, los principales cultivos son: la caña de azúcar, el arroz, el tabaco, un café cualitativamente superior y cultivos varios en general, siendo además una cuenca importante en la producción de ganado y leche. Por su importancia hay que destacar la existencia de grandes espejos de agua que son fuente del desarrollo de la piscicultura y de abastecimiento para la rama agropecuaria.
 - ◆ El sector industrial se caracteriza por poseer un alto potencial en las industrias azucarera, mecánica, textil, papelera, cementera, alimentaria y pesquera por mencionar las más importantes.
 - ◆ En la rama turística se encuentran importantes polos, tales como: Cayería Norte, Trinidad y Cienfuegos.
 - ◆ Su desarrollo histórico cultural es reconocido por la existencia de dos lugares considerados por la UNESCO como Patrimonio de la Humanidad, Trinidad y el Valle

de los Ingenios, dos de las siete villas fundadas por Diego Velázquez, así como ciudades con valores históricos y arquitectónicos significativos.

III. Caracterización de las IES que integran la red

Las universidades que integran la red Universidad Central de Las Villas, Universidad de Cienfuegos, Sede Universitaria de Sancti Espíritus, Universidad de Ciego de Avila y Universidad de Camagüey. Este conjunto de universidades representa el 31.25% de las actuales IES adscriptas al MES. Ellas se distinguen por los indicadores que fueron analizados en el epígrafe 1.3 de esta tesis.

IV. Misión y Visión

MISIÓN

Elevar la pertinencia e impacto de la Educación Superior en la región central del país, así como su influencia en la sociedad, potenciando el desarrollo de las instituciones integrantes de la red, mediante una mayor coordinación y colaboración entre las mismas, en una acción concertada para el desarrollo de los procesos universitarios en función de su mayor vinculación con el entorno socioeconómico de la región la nación.

VISIÓN

La REGCEN contribuye a preservar, acrecentar, difundir y defender la cultura y la identidad con la patria y la región.

La REGCEN constituye una organización universitaria de nuevo tipo, consolidada, ha alcanzado un alto prestigio nacional y latinoamericano.

La REGCEN se distingue por la excelencia en la respuesta, pertinente y de impacto, a las necesidades sociales de la región central del país.

Los procesos universitarios en la REGCEN han adquirido una trascendencia cualitativamente superior, como resultado de ello se aplican eficientemente en la búsqueda de soluciones para los problemas nacionales y regionales.

La REGCEN ha logrado la integración de las IES en los territorios.

La REGCEN dispone de las redes internas de comunicación en cada IES y entre ellas, así como con el exterior, que permiten el desarrollo de todos los procesos universitarios.

La REGCEN prevalece en la totalidad del sistema de educación de la región, aportando propuestas que mejoran cualitativamente todos los niveles precedentes.

La REGCEN es una organización universitaria de nuevo tipo abierta a la sociedad, donde la imaginación, la innovación y la creatividad tienen su morada natural.

V. ÁREAS DE COORDINACIÓN Y COLABORACIÓN

Se establecieron las áreas de coordinación y los centros responsables de las mismas:

- **Políticas de ingreso a la educación superior y ubicación laboral. (SUSS)**
- **Formación integral del profesional (UCLV)**
- **Acciones de postgrado en direcciones priorizadas (UCLV)**
- **Gestión tecnológica y transferencia de resultados en áreas de impacto (UNICA)**
- **Formación y superación de los recursos humanos de las IES. (UCF)**
- **Formación y capacitación de cuadros del Estado y del Gobierno (UCLV)**
- **Nuevas tecnologías de información y comunicación (UC)**
- **Identidad corporativa, promoción, eventos y visibilidad externa e internacional de la red. (UC)**
- **Relaciones y colaboración académica internacional. (UC)**
- **Turismo académico y comercialización del producto universitario. (UCF)**

VI. Objetivos

1. Perfeccionar y adecuar las políticas de ingreso a la Educación Superior y de ubicación laboral, a las demandas y características de la región central.
2. Elevar la coordinación en la formación del profesional de las carreras que se desarrollan en los centros de la red, dirigida fundamentalmente a mejorar el cumplimiento del componente laboral, en la vinculación de los estudiantes con las principales prioridades de los territorios respectivos.
3. Brindar respuestas coordinadas y de impacto en la educación de post-grado dirigidas fundamentalmente a los sectores socioeconómicos priorizados de la región central.
4. Estructurar un sistema regional de gestión tecnológica y de transferencia de resultados científico técnicos que dé respuesta a los problemas socioeconómicos priorizados de la región.
5. *Elevar la eficiencia y efectividad de los centros integrantes de la red en el cumplimiento del encargo estatal relativo a la superación de los cuadros del Estado y del Gobierno de la región central.*
6. Potenciar la efectividad de las relaciones internacionales y el turismo Universitario, mediante la coordinación de las estrategias y acciones de los centros Integrantes.
7. Contribuir efectivamente a la formación y superación de los recursos humanos propios de la red.
8. Contribuir efectivamente a la preparación, desarrollo y aprovechamiento de las nuevas tecnologías de información y comunicación en la red, creando una red informática regional.

VII. DEFINICIÓN DE TAREAS APLICANDO LA MATRIZ DE PROCESOS Y ESLABONES (MATRIZ PE)

Se toma el ejemplo de **Acciones de postgrado en direcciones priorizadas (UCLV)**

Matriz PE

ESLABONES	Acciones de postgrado en direcciones priorizadas				
	Doctorado	Maestrías	Especia.	Diplomado	Cursos
DISEÑO	A1	A2	A3	A4	A5
ASEGURAMIENTO	B1	B2	B3	B4	B5
DESARROLLO	C1	C2	C3	C4	C5
EVALUACIÓN	D1	D2	D3	D4	D5

Como resultado de la aplicación de la matriz de procesos y eslabones se precisan en cada celda de la matriz, las tareas de dirección para la coordinación y la colaboración en las que se incluirán los involucrados en su cumplimiento, así como los plazos de ejecución.

CELDAS EN LA MATRIZ

(Tomadas como ejemplo ideal con el fin de ilustrar la aplicación de la matriz de procesos y eslabones, en el caso maestría)

A.2 DISEÑO DE MAESTRIAS

- 1) Hacer el levantamiento de necesidades de superación a través de programas de maestrías en la región en las diferentes ramas de la cultura.

Participan : todas las IES

Responsable: UC

Fecha de cumplimiento: enero de 1999

- 2) Elaboración de un programa de desarrollo de maestrías en la región; Lo que implica inventariar y caracterizar los programas vigentes, las disponibilidades de personal calificado en la región, las necesidades de nuevos diseños, entre otros, en las diferentes ramas de la cultura.

Participan : todas las IES

Responsable: UC - UCLV

Fecha de cumplimiento: julio de 1999

- 3) Diseño de un programa de maestría en riego y drenaje.

Participan : UCLV, UC, UNICA

Responsable: UCLV-UNICA

Fecha de cumplimiento: diciembre de 1999

- 4) Diseño de un programa de maestría en gestión del turismo.

Participan : SUSS UNICA

Responsable: SUSS - UNICA

Fecha de cumplimiento: julio de 1999

B.2 ASEGURAMIENTO DE MAESTRÍAS

5) Aseguramiento de los recursos necesarios para la maestría en Ciencias de la Educación Superior (UCLV), con matrícula de las cinco provincias.

- Profesores para el desarrollo de los cursos: responsables UCLV UC
- Alojamiento para veinte personas durante 6 días, terceras semanas de cada mes, desde octubre a julio, cursos 1998/1999 y 1999/2000: responsable UNICA.
- Transportación mensual desde la UC y desde UCF, de ida y de regreso, incluidos los profesores, los mismos meses y años: responsables UC y UCF.
- Impresión de documentos y textos: responsable UC

Participan : UCLV, UC, UNICA, UCF

Responsable: UCLV

Fecha de cumplimiento: julio 2000

6) Aseguramiento de los recursos necesarios la Maestría en Eficiencia Energética (UCF), con una matrícula de las cinco provincias desarrolladas en tres sedes, Camagüey, Sancti Spíritus y Cienfuegos.

- Profesores de la UCF: responsable UCF
- Alojamiento; en la UC para veinte personas; en la SUSS para veinte personas; en la UCF para diez personas; con quince días de estancia en los meses de octubre, diciembre, febrero, abril y junio, de los cursos 1999/2000 y 2000/2001; en UC y SUSS primeras quincenas, en UCF en las segundas: responsables UCF, SUSS, UC
- Transportación de los profesores de ida la asume la UCF, el regreso se hará por la UC y SUSS respectivamente.
- Impresión de los documentos y textos se asume por parte de la UCLV y el costo en MLC y MN será asumido por cada IES, organismo o empresa, que tenga matriculados

Participan : UCF, UCLV, SUSS, UC

Responsable: UCF

Fecha de cumplimiento: julio 2001

C.2 DESARROLLO DE LA MAESTRÍA

7) Maestría en Ciencias de la Educación (UCLV), con matrícula de las cinco provincias.

- Proceso de selección y matrícula: UCLV
- Preparación de los documentos y textos: UCLV y UC.
- Planificación y organización del programa: UCLV.
- Ejecución de las asignaturas / módulos / seminarios / defensas: UNICA, UC, UCLV

Participan : todas las IES

Responsable: UCLV

Fecha de cumplimiento: cursos 1998/ 1999 y 1999/ 2000

8) Maestría en Eficiencia Energética (UCF), con matrícula de las cinco provincias y que se desarrolla en tres sedes.

- Proceso de selección y matrícula: UCF, SUSS, UC
- Preparación de los documentos y textos: UCF.
- Planificación y organización del programa: UCF.
- Ejecución de las asignaturas / módulos / seminarios / defensas: SUSS, UC, UCF.

Participan : todas las IES

Responsable: UCF

Fecha de cumplimiento: cursos 1999/ 2000 y 2000/ 2001

D.2 EVALUACIÓN DE MAESTRÍAS

9) Evaluación de la maestría en Ciencias de la Educación Superior (UCLV), con matrícula de las cinco provincias.

- Del proceso de selección y matrícula: comisión.
- De la preparación, calidad y disponibilidad de la bibliografía: comisión.
- De la planificación, organización y ejecución del programa: comisión.
- De los resultados de las asignaturas / módulos / seminarios / defensas: comisión.
- Del aseguramiento del programa: comisión.

Participan : UC, UCF, SUSS

Responsable: SUSS

Fecha de cumplimiento: julio 1999 y julio 2000

10) Evaluación del programa de desarrollo de maestrías de la REGCEN.

- De las maestrías aprobadas.
- De la proyección
- Proceso de selección y matrícula: UCLV
- Preparación de los documentos y textos: UCLV y UC.
- Planificación y organización del programa: UCLV.
- Ejecución de las asignaturas / módulos / seminarios / defensas: UNICA, UC, UCLV

Participan : todas las IES

Responsable: UCLV

Fecha de cumplimiento: cursos 1998/ 1999 y 1999/ 2000

Conclusiones del Capítulo III

El modelo que se aporta en la investigación, permite establecer la estrategia de dirección para la coordinación y la colaboración entre universidades en el nivel regional, considerando la red como una organización universitaria de nuevo tipo.

La caracterización de la región, a través de los territorios comprendidos en la misma, conjuntamente con la caracterización de las actuales IES que comprenden la REGCEN, constituyen las premisas imprescindibles para establecer la misión y la visión, así como las áreas de coordinación que constituyen requisitos para el desarrollo de la coordinación y la colaboración entre las IES.

Esta coordinación y colaboración queda plasmada a través de la matriz de procesos y eslabones, la que adquiere una estructura específica en función de las áreas de coordinación y colaboración de la REGCEN.

Los procesos universitarios que tienen un carácter general, se particularizan en las áreas de coordinación y colaboración, a partir de la singularidad que se obtiene de las premisas, en este caso, del desarrollo de los territorios y las IES de esta región del país. Esto es, la estrategia para la REGCEN es consecuencia de traer un modelo de carácter general que se particulariza a partir de las peculiaridades propias de los territorios y con ello se da la respuesta concreta a la coordinación y colaboración necesaria en la región central del país. La ejemplificación dentro de uno de los aspectos de un área de coordinación y colaboración nos permite ilustrar cómo esta estrategia puede contribuir a resolver los problemas de la región con una mayor pertinencia y calidad.

CONCLUSIONES GENERALES

I. El análisis de las tendencias históricas en el desarrollo de las IES de la región central del país y de los propios territorios donde ellas se insertan, nos permitió revelar las insuficiencias que se manifiestan en su pertinencia e impacto, lo que es consecuencia de que por sí solas no son capaces de resolver los problemas más ingentes y trascendentes del desarrollo de los territorios.

II. En consecuencia, la pertinencia e impacto de las Instituciones Universitarias en el contexto social, dependerá de la coordinación y la colaboración para brindar la respuesta requerida.

El modelo que se aporta en la investigación, permite establecer una estrategia de dirección para la coordinación y la colaboración entre IES en los niveles territorial y regional; los primeros, como espacios para la coordinación y la colaboración, dado que en ellos las IES dependen de diferentes OACE con criterios diversos sobre la descentralización de funciones y atribuciones; los segundos, dentro del MES como organizaciones universitarias de nuevo tipo, que con una mayor flexibilidad y descentralización pueden coordinar y colaborar desde sus IES mostrando el carácter dialéctico de las relaciones de dependencia e independencia.

- III. La organización universitaria de nuevo tipo se sustenta en la contradicción dialéctica de la dependencia y la independencia, al ser cada IES independiente, pero con la dependencia logran una dimensión superior en su propia independencia
- IV. El modelo establece una matriz de dirección como instrumento aplicable a todos los procesos universitarios y a cualquier nivel de la red, que si bien se sustenta en los procesos universitarios, en áreas de ejecución dentro de la dirección de una IES y en áreas de coordinación y colaboración al nivel de red, le da generalidad y flexibilidad a la matriz como instrumento.
- V. En la IES se resuelve la contradicción entre la dinámica del desarrollo económico y social del territorio y la dinámica de los procesos universitarios, lo cual es consecuencia de la pertinencia de estas instituciones.

En la red al nivel territorial, ya como espacio de coordinación y colaboración o como organización universitaria de nuevo tipo, la contradicción que promueve el desarrollo es la que se da entre las tipologías de IES y la dinámica de los procesos universitarios que se sintetiza, o en el espacio de coordinación y colaboración, o en la organización universitaria de nuevo tipo.
- VI. Consideramos que en las condiciones actuales, es posible la conformación de la organización universitaria de nuevo tipo entre las IES adscritas al MES, aunque como tendencia deberán incorporarse las restantes instituciones independientemente de su subordinación.

- VII. Los procesos universitarios que tienen un carácter general, se particularizan en las áreas de coordinación y colaboración, a partir de la singularidad que se obtiene de las premisas, en este caso, del desarrollo de los territorios y las IES de esta región del país, lo cual conforma la estrategia de dirección que se sustenta y dinamiza gracias a las relaciones de dependencia e independencia que se dan entre estos centros.
- VIII. La aplicación del modelo para la dirección de la coordinación y la colaboración en la región central del país permitió elaborar la concepción de la REGCEN y mostrar cómo la estrategia de dirección para estos fines, particulariza las concepciones generales de los procesos universitarios a partir de las características de los territorios y de las IES que se insertan en los mismos, todo lo cual se ha ido validando en la práctica al estar funcionando como tal en una etapa preliminar.

RECOMENDACIONES

- I. Continuar la aplicación de la estrategia en la REGCEN llevando hasta los niveles de Institución de Educación Superior, las matrices de procesos y eslabones como instrumento para la dirección y elaborar los instrumentos de control y evaluación de la misma en todos sus niveles.
- II. Que el Ministerio de Educación Superior evalúe esta experiencia y promueva un seminario de intercambio a nivel nacional en la que se exponga el modelo y los resultados actuales de su aplicación.
- III. Extensión de la aplicación del modelo propuesto a las regiones occidental y oriental.

ANEXO I



- Ampliación de la investigación
1989 Madurez universitaria (tendencia a la descentralización)
 - Conversión de la universidad en centro de investigación
 - Introducción de los Planes C
 - Auge del postgrado
 - Dirección por Objetivos
 - Extensión universitaria como consecuencia de la necesidad del desarrollo
 - Continúa ampliándose la red de centros a pesar del período especial
- 1998 Nueva visión de la Educación Superior (descentralización)
- Planes C modificados
 - Pertinencia, calidad e internacionalización
- ANEXO II TABLAS DE INDICADORES DE LAS IES DE LA REGIÓN CENTRAL (MES)**

Tabla 1.3.1 GRADOS CIENTÍFICOS EN LAS IES DE LA REGIÓN CENTRAL (MES)

	CLAUSTRO	DOCTORES		ASPIRANTES	PROF.TRABA- JANDO
CES	PROF.+INVE S T	Dr. C	Dr. Cs	TOTAL	POR G. CIENT.
UCLV	825	182	4	259	306
UCF	359	26	0	7	44
SUSS	112	5	0	23	41
UNICA	260	28	0	23	62
UC	467	59	0	69	104
TOTALES	2023	300	4	381	557

FUENTE: Informe resumen del curso escolar 1997-1998. Julio de 1998. MES

Leyenda: Prof.+Invest: Profesores más Investigadores; Dr. C: Doctor en Ciencias específicas;

Dr.Cs: Doctor en Ciencias; Prof. Trabaj por G. Cient. : Profesores trabajando por grado científico.

**Tabla 1.3.2 GRADOS CIENTÍFICOS EN LAS IES DE LA REGIÓN CENTRAL EN %
RESPECTO A LOS TOTALES NACIONALES**

	UCLV	UCF	SUSS	UNICA	UC	REG
CLAUS PROF. +INV	10,7%	4,6%	1,4%	3,3%	6,0%	26,2%
Dr. C	11,9%	1,7%	0,3%	1,8%	3,8%	19,7%
Dr. Cs	16,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	16,0%
Aspir.	24,0%	0,6%	2,1%	2,1%	6,4%	35,0%
PROF. TRAB. POR G.	22,4%	3,2%	3,0%	4,5%	7,6%	40,8%

FUENTE: Informe resumen del curso escolar 1997-1998. Julio de 1998. MES

Leyenda: Prof.+Invest: Profesores más Investigadores; Dr. C: Doctor en Ciencias específicas;

Dr.Cs: Doctor en Ciencias; Prof. Trabaja por G. Cient. : Profesores trabajando por grado científico.

Tabla 1.3.3 CATEGORÍAS DOCENTES

CES	TOTAL	TITULARES	AUXILIARES	ASISTENTES	INSTRUCTORES
UCLV	744	89	164	355	136
UCF	354	12	26	151	165
SUSS	112	1	2	51	58
UNICA	226	18	20	111	77
UC	468	31	85	183	169

TOTAL	1904	151	297	851	605
--------------	-------------	------------	------------	------------	------------

FUENTE: Análisis económico mensual de enero de 1998. MES.

Tabla 1.3.4 MATRÍCULA

	TOTAL	DIURNO	V. NOCT.	P. ENCUENTR.
TOTAL MES	35396	25691	120	9585
TOT. REG. CEN	10046	7138	0	2908
UCLV	4190	3598	0	592
UCF	826	443	0	383
SUSS	865	445	0	420
UNICA	1417	637	0	780
UC	2748	2015	0	733

FUENTE: Análisis Económico de septiembre de 1998. MES.

Tabla 1.3.5. RELACIÓN ALUMNO / PROFESOR

IES	RELACIÓN ALUMNO/PROFESOR
UCLV	6.35
UCF	2.13
SUSS	6.71
UNICA	6.31
UC	6.07
PAÍS	5.18

FUENTE: Documento de la Dirección de Recursos Humanos. MES, septiembre de 1998

Tabla 1.3.6 TOTAL DE TRABAJADORES

IES	ACTUAL APROBADA			ACTUAL CUBIERTA		
	NECES.	EXC.	TOTAL	NECES.	EXC.	TOTAL
UCLV	2085	33	2118	2114	29	2143
UCF	602	0	602	481	0	481
SUSS	198	0	198	196	0	196
UNICA	606	32	638	559	32	591
UC	1053	43	1096	928	43	971
TOTAL	4544	108	4652	4278	104	4382
% del país	25.8%	11.3%	25.1%	28.4%	11.9%	27.5%

FUENTE: Análisis Económico de septiembre de 1998. MES

Tabla 1.3.7 TRABAJADORES FISICOS (FIJOS) POR CATEGORÍAS OCUPACIONALES

IES	DIRIG.	TÉCNIC.	ADMIN.	SERVIC.	OBREROS	TOTAL
UCLV	146	1128	114	201	361	1950
UCF	46	281	32	50	72	481
SUSS	15	114	19	17	28	193
UNICA	40	308	34	67	142	591
UC	88	504	64	126	189	971
TOTAL	335	2335	263	461	792	4186
% PAÍS	26.1%	26.8%	25.0%	24.2%	26.4%	26.2%

FUENTE: Análisis Económico de septiembre de 1998. MES

Dirig. : Dirigentes; Tecnic. : Técnicos; Admin. : Administrativos y Servic. : Servicios

Tabla 1.3.8 CARRERAS UNIVERSITARIAS POR IES

CARRERAS UNIVERSITARIAS	UCLV	UCF	SUSS	UNICA	UC
Ing. Mecánica	X	X			X
Ing. Química	X				X
Ing. Eléctrica	X				X
Ing. En Automática	X				
Ing. En Telecom.	X				
Arquitectura	X				X
Ing. Civil	X				X
Ing. Industrial	X	X			
Ing. Agronómica	X		X	X	
Medic. Veterinaria	X				X
Ing. M.P. A	X			X	
Lic. En Economía	X	X			X
Lic. En Cont. Fin.	X	X	X	X	X
Lic. en Matem.	X				
Lic. en Química	X				
Lic. en C. De la C.	X				
Lic. en Farmacia	X				X
Lic. en Letras	X				
Lic. en Derecho	X				X
Lic. en Leng. Ingle.	X				
Lic. en Psicología	X				
Lic. en Cult. Física		X	X	X	
TOTAL POR CES	21	5	3	4	10

LEYENDA: Ing.: Ingeniería; Telecom.: Telecomunicaciones; Medic.: Medicina; M.P.A: Mecanización de la Producción Agropecuaria; Lic. : Licenciatura; Cont. Fin: Contabilidad Finanzas; Matem.: Matemática; C. de la C: Ciencia de la Computación; Leng. Ingle. : Lengua Inglesa y Cult.: Cultura.

Tabla 1.3.9 INGRESOS BRUTOS POR FUENTES

Fecha de cierre: 30 de septiembre de 1998

UM: MUSD

IES	TURIS MO	EVENTO	POST GRADO	PRE- GRADO COMP.	PROF. INVIT.	CON- SUL- TORIAS	OTROS	TOTAL
UCLV	47,4	3,8	20,8	3,4	237,2	13,4	28,2	354,2
UCF	15,8	0,5	4,9	2,9	108,3	0,0	8,1	140,5
SUSS	1,0	0,0	0,0	0,0	6,2	1,0	0,0	8,2
UNICA	15,6	0,7	4,4	3,4	37,5	5,6	3,1	70,3
UC	91,7	5,9	10,1	13,2	59,3	2,1	9,7	192,0
TOTAL	171,5	10,9	40,1	22,9	448,5	22,1	49,1	765,2

FUENTE: Análisis Económico de septiembre de 1998. MES

Tabla 1.3.10 PRESUPUESTO ESTATAL

IES	SALARIOS PLAN ANUAL	OTROS GASTOS PLAN ANUAL	DIETAS PLAN ANUAL	TOTAL
UCLV	5684,0	5020,0	26,0	10730,0
UCF	2200,0	2000,0	6,0	4206,0
SUSS	616,0	380,0	4,0	1000,0
UNICA	1540,0	1705,0	9,0	3254,0

UC	3090,0	2500,0	15,0	5605,0
TOTAL	13130,0	11605,0	60,0	24795,0

FUENTE: Análisis Económico de septiembre de 1998. MES UM: MILES DE PESOS

Tabla 1.3.11 COSTO POR ESTUDIANTE

IES	COSTO ANUAL POR ESTUDIANTE (En MN)	COSTO DIARIO POR ESTUDIANTE (En MN)
UCLV	\$2560.85	\$7.02
UCF	\$5092.01	\$13.95
SUSS	\$1156.07	\$3.17
UNICA	\$2296.82	\$6.29
UC	\$2039.67	\$5.59
REGIÓN	\$2629.08	\$7.20
PAÍS	\$2574.02	\$7.05

TRABAJOS RELACIONADOS CON LA INVESTIGACION

- 1. Modelo de dirección para una red de instituciones de Educación Superior Cubana**
Resumen de ponencias Pedagogía 99. Evento internacional.
- 2. Modelo de dirección para una red de instituciones de Educación Superior Cubanas.** Universidad 98. Convención internacional de eventos universitarios. Universidad de la Habana. 1998.

3. **Modelo de dirección para una red de instituciones de Educación Superior Cubana. Primera conferencia internacional de gestión empresarial y administración pública. MES. La Habana 1998.**
4. **La red de universidades y el modelo de la universidad territorial. Primer taller nacional de planificación y desarrollo universitario. CEPES Universidad de la Habana. 1997**
5. **Modelo de universidad Territorial. Primer taller nacional de planificación y desarrollo universitario. CEPES Universidad de la Habana. 1997**
6. **La universidad Territorial de las Tunas: una respuesta a la pertinencia de las instituciones de Educación Superior en Cuba. Revista Cátedra número 3, 1997.**
7. **Una estrategia para las instituciones de Educación Superior. Revista Cátedra número 1, 1999.**

BIBLIOGRAFÍA

1. Alarcón, R., Fernández, A. La educación de postgrado en la República de Cuba. Revista Educación Superior. No. 1. Cuba. 1995.
2. Aldana Valdés, E Planeación en entidades de Educación Superior. En la búsqueda permanente del rumbo. Simposio permanente sobre la Universidad Cuarto Seminario general, Bogotá 1988-1990
3. Alvarez, C. Los fundamentos teóricos de la dirección del proceso docente - educativo en la Educación Superior Cubana. La Habana. 1989.
4. _____. La escuela en la vida. Tercera Edición corregida y aumentada. Editorial Pueblo y Educación. Cuba. 1999.
5. _____. Pedagogía universitaria, una experiencia cubana. Conferencia preevento Pedagogia'95. La Habana. 1995.
6. _____. La universidad como institución social. Universidad Andina Francisco Xavier de Sucre. Bolivia. 1996.
7. _____. Pedagogía como Ciencia. Editorial Félix Varela. Cuba. 1998.
8. Albornoz, O. La Educación Superior en América Latina y el Caribe. Ideas, problemas y propuestas. Conferencia regional sobre políticas y estrategias para la transformación de la Educación Superior en América latina y el Caribe. La Habana. Noviembre. 1996.
9. Bok, D. Educación superior. Editorial El Ateneo. Argentina. 1992.
10. Bonilla, L.G. La cooperación internacional en la nueva dimensión de la universidad. En La transformación universitaria en vísperas del tercer milenio. Memorias del simposio AUGM/UDUAL/CRESALC-UNESCO. Montevideo. Junio 1996.
11. Breslin, R "A summary of the procceding. A Seminar for college and university presidents and vice presidents. New Orleans. The Plimsoll Club. 1985"

12. Brovetto, J., Silvestre - Fernández, M., Sobrinho, J.D. Qualidade e avaliação nas universidades públicas. En Mudança e desenvolvimento da universidade pública na América Latina. Memorias do Seminario Internacional realizado pela ANDIFES no Parlamento brasileiro. CRESALC/UNESCO. Caracas. 1996.
13. Brovetto, J. Cooperación internacional en educación superior. En Bases para la transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Memorias de la Mesa Redonda organizada por el CRESALC en el marco de la Séptima Reunión de Ministros de educación de América Latina y el Caribe. Kingston. CRESALC/UNESCO. Mayo. 1996.
14. _____. El destino de la universidad latinoamericana. En Los nuevos escenarios universitarios ante el fin de siglo. Memorias del Seminario-Taller copatrocinado por la Asociación de Universidades Grupo Montevideo (AUGM) y la UNESCO. La Plata. Agosto 1996.
15. Carrasco, D. El papel de la universidad pública en el desarrollo nacional. Revista de la Educación Superior. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. México. Julio-Septiembre. 1994.
16. Castejón, J., Cardá, R., Vera, Mal. La enseñanza universitaria. Diseño y evaluación. Universidad de Alicante. España. 1991.
17. CNUEP. La universidad ecuatoriana y desarrollo económico. Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politécnicas. Quito. Ecuador. 1990.
18. Colectivo de Autores. Una política para el desarrollo de la Educación Superior en la década de los noventa. Santiago de Chile. 1990.
19. Colectivo de Autores. La universidad latinoamericana ante nuevos escenarios de la región. Universidad Iberoamericana. UDUAL. México. 1995.

20. Colectivo de Autores. La Educación superior en México. Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior. Universidad de La Habana. 1988.
21. Colectivo de Autores. Algunos aspectos del desarrollo de la Educación Superior en el mundo. Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior. Universidad de La Habana. 1990.
22. Colectivo de Autores. La Educación superior en Venezuela. Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior. Universidad de La Habana. 1990.
23. Colectivo de Autores. Planificación pedagógica de la enseñanza. CEPES. La Habana. 1990.
24. Colectivo de Autores. Administración Universitaria en América Latina. Una perspectiva estratégica. Colección UDUAL. 1995.
25. Colectivo de Autores. La Didáctica y los Métodos Científicos generales de Investigación. Tomo I y II. Editorial Ciencias Sociales. La Habana. 1985.
26. Corporación de promoción universitaria. Tendencias en la Educación Superior. Elementos para un análisis prospectivo. Chile. 1990
27. Crespo, M., Yarzabal, L. La integración de América del Norte y la Educación Superior. Colección Respuesta. No. 3. Venezuela. 1996.
28. CRESALC/UNESCO. Conferencia introductoria. La Habana. 1996
29. _____. Serie políticas y estrategias. Caracas. 1996.
30. Delors, J. Learning: the treasure within. Report to UNESCO of the International Commission on Education for the Twenty-first Century. UNESCO Publishing. France. 1996.
31. Díaz, M.A. Mudança e desenvolvimento no Ensino Superior. En Mudança e desenvolvimento da universidade publica na América Latina. Memórias do Seminario

- Internacional realizado pela ANDIFES no Parlamento brasileiro. CRESALC/UNESCO. Caracas. 1996.
32. Díaz - Barriga, A. Financiamiento y gestión de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Universidad Autónoma de México. CRESALC. Conferencia Habana. DC/C3/E/014. 1996.
33. Didriksson, A. Una agenda del presente para la construcción del futuro de la educación superior en América Latina y el Caribe. En La UNESCO frente al cambio de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Memorias del Seminario UNAM/UNESCO. CRESALC/UNESCO. Caracas. 1996.
34. Escalante, S. Administración universitaria en América Latina. Una perspectiva estratégica. Colección UDUAL. No. 3. 1995.
35. Estrabao, A.. Programa para la Dirección de la Formación del Profesional. Tesis de Maestría defendida. 1998.
36. Faxas, Y., Crespo, G., García del Portal, J., Borges, T. Educación Superior en Estados Unidos de América. Centro de estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior. Universidad de La Habana. 1988.
37. Faxas, Y., Crespo, G., García del Portal, J. La Educación Superior en La República Dominicana. Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior. Universidad de La Habana. 1988.
38. _____. La Educación Superior en España. Centro de estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior. Universidad de La Habana. 1990.
39. Fuentes, H. Tendencias en el perfeccionamiento de la Educación Superior en Cuba. Revista Pro-posições. Vol. 5. No. 3 [15]. Facultad de Educación. Universidad Estadual de Campinas. Brasil. 1994.

40. _____. Modelo holístico de los procesos universitarios. Conferencia, documentos CEES "M. F. Gran" 1997.
41. Fuentes, H., Pérez, L. La formación de habilidades lógicas en el Proceso Docente - Educativo de la Física General. Evento Pedagogía 93. 1993.
42. Fuentes H. Mestre, U. Los procesos curriculares de postgrado: Una necesidad del tercer milenio. En Revista Nómadas. No. 7, Septiembre/97-Marzo/98. Página 220. Fundación Universidad Central, Santa Fe de Bogotá. 1997.
43. García, C. Situación y principales dinámicas de transformación de la educación superior en América Latina. Cátedra UNESCO. Universidad de Los Andes. Santa Fé de Bogotá. Colombia. Colección Respuesta. No. 2. 1996.
44. García, J. Educación e integración en América Latina. Evento Pedagogía'95. Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior. Universidad de la Habana. 1995.
45. Gonzalez Rey, F. Problemas epistemológicos de la Psicología. Octubre. 1993.
46. _____. Epistemología cualitativa y subjetividad. Editorial Pueblo y Educación. 1997.
47. Gottifredi, J.C. La pertinencia de la Educación Superior. En La transformación universitaria en vísperas del tercer milenio. Memorias del simposio AUGM/UDUAL/CRESALC-UNESCO. Montevideo. Junio 1996.
48. _____. Pertinencia. Universidad República de Montevideo. Referido en Una mirada a la práctica de la evaluación de la pertinencia social de la universidad. TL/039. CRESALC. Nov. 1996.
49. Hamilton, M. Red de instituciones de educación superior del Caribe. En Bases para la transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Memorias de la

- Mesa Redonda organizada por el CRESALC en el marco de la Séptima Reunión de Ministros de educación de América Latina y el Caribe. Kingston. CRESALC/UNESCO. Mayo. 1996.
50. Hernández Sampieri, R. Metodología de la Investigación. Segunda Edición. 1998.
51. Horruitiner, P. Los fundamentos del diseño curricular en la Educación Superior cubana. 1993.
52. Janne, H. La universidad europea en la sociedad. PERSPECTIVAS. Vol. III. No.4. Págs. 545-546. Santillana. UNESCO. 1973.
53. Keller, J. Academics Strategy. The managemente revolution in american higher education. Baltimore and London. The John Hopkins Universit. Press, 1983
54. Kravzov, J. La UNESCO frente al cambio de la Educación Superior. En La UNESCO frente al cambio de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Memorias del Seminario UNAM/UNESCO. CRESALC/UNESCO. Caracas. 1996.
55. Lima, L.J. Reflexiones sobre la universidad. En Los nuevos escenarios universitarios ante el fin de siglo. Memorias del Seminario-Taller copatrocinado por la Asociación de Universidades Grupo Montevideo (AUGM) y la UNESCO. La Plata. Agosto 1996.
56. Macedo, B. La UNESCO y la Educación Superior. En Los nuevos escenarios universitarios ante el fin de siglo. Memorias del Seminario-Taller copatrocinado por la Asociación de Universidades Grupo Montevideo (AUGM) y la UNESCO. La Plata. Agosto 1996.
57. Maldonado, L., Gould, G. La vinculación como estrategia de desarrollo en las universidades públicas. Revista de la Educación Superior. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. México. Julio-Septiembre. 1994.

58. Martínez, M. La investigación cualitativa etnográfica en educación. Editorial Trilla. México. 1994.
59. MINED. La educación tunera, historia y realidad. 1990.
60. Moneta, C. La universidad como soporte fundamental del esfuerzo de competitividad empresarial de la región. CT/C1/E/016. CRESALC/UNESCO. Habana. 1996.
61. Montero, C. Demandas educativas de los nuevos estilos de gestión. Boletín Proyecto Principal de Educación en América Latina y el Caribe. Boletín 36. UNESCO. Santiago de Chile. 1995.
62. Morales, E et al. La cooperación inter - universitaria y el desarrollo territorial en la red de centros de Educación Superior cubana. Primer Taller Nacional de Planificación y Desarrollo Universitario. CEPES. Universidad de La Habana. Septiembre 1997.
63. Musa, J. Modelo para la concepción y desarrollo de universidades de carácter territorial. Tesis de Doctorado defendida. 1997.
64. Navarro, A.M. Una mirada a la práctica de la evaluación de la pertinencia social en la Universidad. Conferencia regional sobre políticas y estrategias para la transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. TL/039. La Habana. 1996.
65. Odiorne, G. El lado humano de la dirección. CICT. UCLV. 1996.
66. Ornelas, C. Globalización y conocimientos. Nuevos desafíos para las universidades latinoamericanas. Educación Superior y Sociedad. Vol. 6. No. 2. Pág. 133. 1995.
67. _____. Las antinomias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. En La UNESCO frente al cambio de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Memorias del Seminario UNAM/UNESCO. CRESALC/UNESCO. Caracas. 1996.

68. Orozco, L.E. Fundamentos teóricos del quehacer académico universitario. Colección Internacional Textos MDU. Guía instruccional. Ref. N001. Universidad de Los Andes. Santa Fe de Bogotá. Colombia. S.A. 1995.
69. _____. Financiamiento y gestión de las instituciones de educación superior en América Latina. En Bases para la transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Memorias de la Mesa Redonda organizada por el CRESALC en el marco de la Séptima Reunión de Ministros de Educación de América Latina y el Caribe. Kingston. CRESALC/UNESCO. Mayo. 1996.
70. Pallán, C. El programa nacional de superación académica. Revista de la Educación Superior. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. México. Julio-Septiembre. 1994.
71. Pallán, C., Vander Donckt, P. La evaluación de la calidad y gestión del cambio. México. 1995.
72. Pérez, L. Formación de habilidades lógicas a través del Proceso Docente - Educativo de la Física General en carreras de Ciencias Técnicas. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas. 1993.
73. Pigas, P. Prosperando en el caos. Centro de Estudio de Técnicas de Dirección. La Habana. 1989.
74. Portuondo, J.A. Idea de una universidad provincial. En la voz de la Universidad de Oriente. Págs. 61-69. Editorial Universidad de Oriente. 1959.
75. Rodríguez, O. y Alemañy, S. Experiencia en la aplicación de la Administración por Objetivos en las universidades cubanas. Conferencia. MES. La Habana. 1996.
76. Rodríguez, R. Universidad y globalización en América Latina. Educación Superior y Sociedad. Vol. 6. No. 2. Pág. 143. 1995.

77. _____. El porvenir de la universidad latinoamericana. En La UNESCO frente al cambio de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Memorias del Seminario UNAM/UNESCO. CRESALC. Caracas. 1996.
78. Rugarcía, A. La evaluación de la función docente. Revista de la Educación Superior. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. México. Julio - Septiembre. 1994.
79. Santamaría, R. Los desafíos del postgrado en América Latina. Colección UDUAL. No. 6. 1995.
80. Sarukhán, J., Andrade, N.B. de, Velloso, J. Universidade Pública, Estado e Sociedade. En Mudança e desenvolvimento da universidade pública na América Latina. Memorias do Seminario Internacional realizado pela ANDIFES no Parlamento brasileiro. CRESALC/UNESCO. Caracas. 1996.
81. Simeón, R. Estrategia de la Ciencia y la Tecnología en Cuba. IBERGECYT'96.
82. Sutz, J. La universidad latinoamericana y su pertinencia. Conferencia regional sobre políticas y estrategias para la transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. CT/C1/007. La Habana. 1996.
83. Talízina, N.F. Conferencias sobre los fundamentos de la enseñanza superior. La Habana. 1984.
84. Tavera, M. La Gestión del Cambio en la Universidad Autónoma "Grabiél René Moreno". Evaluación de la calidad y gestión del cambio. Colección Biblioteca de la Educación Superior. México. 1995)
85. Trindade, H. A avaliação institucional das universidades federais: resistencia e construção. En La transformación universitaria en vísperas del tercer milenio. Memorias del simposio AUGM/UDUAL/CRESALC-UNESCO. Montevideo. Junio 1996.

86. Tünnermann, C. La educación superior en el umbral del siglo XXI. Colección Respuesta. No.1. CRESALC/UNESCO. Caracas. Venezuela. 1996.
87. _____. Calidad de la Educación Superior. En Bases para la transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Memorias de la Mesa Redonda organizada por el CRESALC en el marco de la Séptima Reunión de Ministros de Educación de América Latina y el Caribe. Kingston. CRESALC/UNESCO. Mayo. 1996.
88. _____. Hacia una nueva Educación Superior. CRESALC/UNESCO. Caracas. 1997.
89. _____. La Universidad de cara al Siglo XXI. Revista política y gestión universitaria. 1995.
90. UNESCO. Serie Política y estrategias. Volúmenes 1-8. UNESCO. Documento de política para el cambio y el desarrollo en la Educación Superior. Francia. 1995.
91. UNESCO. Policy paper for change and development in higher education. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. UNESCO Publishing. France. 1995.
92. UNESCO. Policy paper for change and development in higher education. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. UNESCO Publishing. France. 1995.
93. UNESCO/SANTIAGO. La Educación Superior y el conjunto de sistemas educativos. CRESALC. Habana. 1996.
94. UDUAL. La Universidad Latino Americana ante los nuevos escenarios de la región. Universidad Iberoamericana. Unión de Universidades Latinas. México. 1995.
95. Vecino, F. En Cuba, la nueva universidad. La Educación de postgrado en Cuba. Ministerio de Educación Superior. Cuba. 1986.

96. _____. Algunas tendencias en el desarrollo de la Educación Superior en Cuba. Editorial Pueblo y Educación. Cuba. 1990.
97. _____. La Educación Superior en Cuba: historia, actualidad y perspectiva. CRESAL. La Habana. 1996.
98. _____. Informe Resumen del curso 1995-1996. Conferencia. La Habana. 1996.
99. _____. Informe Resumen del curso 1996-1997. Conferencia. La Habana. 1997.
100. _____. Informe Resumen del curso 1997-1998. Conferencia. La Habana. 1998.
101. Vessuri, H. Evaluación académica. Documentos Columbus sobre gestión universitaria. Vol. 1-2. 1993.
102. _____. Pertinencia de la Educación Superior. En Bases para la transformación de la educación superior en América Latina y el Caribe. Memorias de la Mesa Redonda organizada por el CRESALC en el marco de la Séptima Reunión de Ministros de Educación de América Latina y el Caribe. Kingston. CRESALC/UNESCO. Mayo. 1996.
103. Yarzabal, L. Situación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. En La UNESCO frente al cambio de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Memorias del Seminario UNAM/UNESCO. CRESALC/UNESCO. Caracas. 1996.