



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

# **LA UNIVERSIDAD TERRITORIAL UNIVERSALIZADA SUSTENTABLE**

**TESIS EN OPCIÓN AL GRADO DE DOCTOR EN CIENCIAS PEDAGÓGICAS**

**LIC. MANUEL VALLE FASCO**

**SANTIAGO DE CUBA  
2006**

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

# **LA UNIVERSIDAD TERRITORIAL UNIVERSALIZADA SUSTENTABLE**

**TESIS EN OPCIÓN AL GRADO DE DOCTOR EN CIENCIAS PEDAGÓGICAS**

**LIC. MANUEL VALLE FASCO**

**TUTORES DR. C. HOMERO CALIXTO FUENTES GONZÁLEZ**

**DR. C. EBERTO PABLO GUTIÉRREZ MORALES**

**SANTIAGO DE CUBA  
2006**

**INDICE**  
**LA UNIVERSIDAD TERRITORIAL UNIVERSALIZADA SUSTENTABLE**

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I TENDENCIAS DE LA GESTIÓN DE LA UNIVERSALIZACIÓN</b>	<b>9</b>
<b>Introducción.</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Desarrollo histórico de las universidades y la universalización de la Educación Superior Cubana.</b>	<b>10</b>
<b>1.2 Caracterización de la Educación Superior como un proceso social.</b>	<b>20</b>
<b>1.3 Caracterización de los procesos de gestión de la Educación Superior.</b>	<b>30</b>
<b>1.4 Caracterización del Centro Universitario de Sancti Spíritus.</b>	<b>36</b>
<b>Conclusiones del Capítulo I.</b>	<b>41</b>
<b>CAPÍTULO II LA UNIVERSIDAD UNIVERSALIZADA SUSTENTABLE</b>	<b>42</b>
<b>Introducción.</b>	<b>42</b>
<b>2.1 Modelo de Gestión de la Universidad Universalizada Sustentable.</b>	<b>44</b>
<b>2.3 Estrategia de Gestión para las Universidades Territoriales Universalizadas.</b>	<b>71</b>
<b>Conclusiones Capítulo II</b>	<b>86</b>
<b>CAPÍTULO III - ESTRATEGIA MAESTRA DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE SANCTI SPÍRITUS.</b>	<b>88</b>
<b>3.1 Aplicación de la Estrategia de Gestión para las Universidades Territoriales Universalizadas al Centro Universitario de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”</b>	<b>89</b>
<b>3.2 Objetivos Estratégicos 2010 de la Universidad de Sancti Spíritus por Áreas de Resultados Claves</b>	<b>102</b>

<b>3.3</b>	<b>Aplicación de la Estrategia de Gestión para las Sedes Universitarias Municipales a la “SUM TRINIDAD” del Centro Universitario de Sancti Spíritus</b>	<b>107</b>
	<b>Conclusiones Capítulo III</b>	<b>117</b>
	<b>CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>118</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>121</b>
	<b>ANEXOS</b>	

# INTRODUCCIÓN

Al triunfar en 1959 la Revolución en Cuba, se creó la base política y social que ha favorecido grandes transformaciones sociales, entre las cuales se encuentran aquellas que estimulan el desarrollo institucional de la universidad. Tal consideración tiene su expresión en nuestro tiempo, en el llamado a asumir el redimensionamiento de la universidad, a través de su universalización, como planteamientos de la dirección del país, en correspondencia con los principios que caracterizan el proyecto social cubano, y que estimulan llevar la cultura a todos los ámbitos de la sociedad.

Las transformaciones que se realizan se convierten por su trascendencia, en uno de los mayores proyectos educacionales que la sociedad cubana ha enfrentado, las mismas están inmersas en un proceso mundial, que aunque no se ha visto de manera evidente en el entorno más inmediato, se están desarrollando ante los retos y desafíos que plantea la Revolución del Conocimiento.

Este proceso se produce a partir de la transición de un paradigma a otro de mayor dinamismo, teniendo en cuenta que el desarrollo económico y social está condicionado por factores insoslayables, como aquellos que están vinculados con el desarrollo del conocimiento, la investigación y el progreso de la ciencia y la tecnología, en un mundo cada vez más globalizado, donde sólo llevando la cultura a toda la sociedad se podrán alcanzar las transformaciones hacia niveles cualitativamente superiores.

La expresión cubana de estas transformaciones educacionales se sintetiza en la universalización de la educación y en particular en la Educación Superior, lo que corrobora la Asamblea Nacional del Poder Popular, máximo órgano del poder legislativo en el país, cuando expresó el primero de julio de 2004 que el “El programa de Universalización de la Educación Superior en Cuba, constituye un hito en un proceso que transita hacia la verdadera sociedad basada en el conocimiento, donde éste se universalice,...”

Estas transformaciones se conceptualizan en palabras del Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz (1968) cuando señaló “... Algún día todo el país será como una inmensa universidad. Eso, desde luego, no obedece a ningún capricho, a ninguna manía de estudios ni de crear escuelas o instituciones educacionales; eso obedece a una profunda necesidad de cualquier sociedad moderna...” F. Castro (2003)

Todo lo anterior conlleva a un nuevo concepto de universidad que no se puede reducir a claustros cerrados y que tiene que llegar a toda la sociedad, estar en toda la sociedad y emerger de toda la sociedad, donde según F. Castro (1964) “... El concepto de universidad será demasiado dinámico, a la vez que demasiado real, demasiado práctico, para que se pueda situar en un conjunto de edificios...”. F. Castro (2003)

Por lo anterior las universidades y por supuesto, los sujetos que en ella intervienen, tienen la responsabilidad de propiciar transformaciones esenciales en su gestión y estructura, para hacer de la labor intelectual, del trabajo formativo, la investigación y la extensión, la base del cambio hacia un nuevo modelo de desarrollo social.

La universidad no puede verse sólo como el centro formador de hombres, sino también de cultura, de producción científica e innovación tecnológica, vinculada con la sociedad, para aportar a la comunidad y a la vez, nutrirse de ella con un alto nivel de actualización científico-técnica, pero esto sólo es posible por los hombres y el conocimiento que los mismos posean (H. Fuentes, et al. 1997).

Bajo las consideraciones anteriores el análisis del proceso de transformación en las universidades, debe ser visto desde la perspectiva de la contribución que realizan estas instituciones, las proyecciones que tienen, así como de la articulación de sus procesos y funciones principales ante las cualidades que implica la sociedad del conocimiento.

En la declaración final de la CRESALC (1996) se plantea que "...las acciones que se realicen carecerán de un verdadero sentido social si no son anticipadoras de los escenarios futuros y no manifiestan su intención de modificar la realidad vigente. La pertinencia social es un requisito para la evaluación institucional, pues de nada servirán excelentes universidades capaces de brindar inmejorables servicios si estos no son adecuados al entorno de la universidad...".

Otro concepto de vital importancia para caracterizar a las instituciones de Educación Superior y sus procesos, es su impacto. Éste es un criterio referido a la capacidad de los procesos universitarios de satisfacer las expectativas y necesidades sociales, a través de sus resultados fundamentales y, en general, por los aportes y transformaciones que hacen a su entorno y a los propios sujetos que participan en el proceso.

En este sentido autores como Dimas Hernández, Rafael Ojeda, Francisco Benítez, Núñez Jover, Nora Arechavaleta, entre otros, han tratado el tema desde diferentes aristas; sin embargo manifiestan una generalidad que dificulta comprender e interpretar el rol de la gestión de la Educación Superior, el que debe desarrollarse en la realidad contextual de las universidades territoriales y contribuir de manera efectiva al perfeccionamiento y transformación de la Educación Superior bajo criterios de calidad, equidad y pertinencia. Por tal razón, se requiere de una mayor elaboración, en el orden praxiológico, epistemológico y de la gestión, con propuestas que permitan ofrecer una respuesta en las actuales condiciones.

Estos aspectos se evidencian en los resultados obtenidos mediante el diagnóstico fáctico constituyendo las insuficiencias fundamentales las siguientes:

- No están cubiertas todas las expectativas y necesidades sociales de los territorios en cuanto al máximo acceso posible de los ciudadanos a la Educación Superior.
- Aun no se logra una legítima y genuina incorporación plena de los factores municipales en las acciones de la universalización.
- A los gestores universitarios de las sedes en los municipios se le asignan tareas administrativas desde el gobierno territorial que dificultan su gestión propia.
- En muchos territorios no se posee aun el pleno reconocimiento de la relevancia que alcanza la universidad en el desarrollo contextual.
- No se logra la plena y coherente integración de la gestión universitaria desde la sede central hasta la sede universitaria, con la correspondiente identificación y participación consciente de la comunidad universitaria.
- Los gobiernos territoriales no poseen proyecciones o acciones estratégicas a mediano y largo plazo que impliquen el desarrollo universitario.

Los actuales retos políticos y sociales y las insuficiencias anteriores tienen necesariamente que constituirse en modelos de desarrollo de la universidad y su gestión, por lo que la investigación se plantea como problema científico “la insatisfacción en los resultados de la universalización de la universidad en los municipios de la provincia de Sancti Spiritus”.

El diagnóstico causal del problema mencionado ofrece criterios vinculados con lo siguiente:

- Poca comprensión del significado y el alcance de la universalización en la comunidad universitaria. En este sentido no se alcanza aun la preparación adecuada de actores y gestores universitarios ante la relevancia de la universalización de la universidad.



- No se ha desarrollado adecuadamente una cultura de integración entre la comunidad universitaria en la sede central y las sedes universitarias municipales.
- Las estructuras docentes administrativas para la gestión universitaria en el nivel municipal no son adecuadas y no responden a todas las necesidades existentes en este momento.
- Los gobiernos territoriales poseen poca comprensión del significado, las posibilidades y el alcance de la universidad en el territorio, y no poseen acciones concretas que se manifiesten en los objetivos de trabajo de las asambleas municipales.

A nuestro juicio, las investigaciones realizadas en esta dirección son insuficientes, pues si bien autores tales como: Benítez, F.; Hernández, D.; Pichs, B., Torres, M.; Sánchez, N. y otros, recopilados en D. Hernández (2006), han estudiado este proceso, refieren sus estudios de forma general a la consideración de la universidad bajo los requerimientos actuales de la Educación Superior cubana, pero no consideran suficientemente la cultura del contexto donde se desarrolla esta formación, la gestión compartida a realizar y la calidad que desde el punto de vista social debe dinamizar la educación superior, todo lo cual debe lograrse bajo criterios de sustentabilidad que faciliten la viabilidad del proceso.

Los autores mencionados no proponen además, estrategias de gestión que permitan lograr el perfeccionamiento de los procesos de desarrollo de una Universidad Universalizada Territorial.

En consecuencia la investigación se plantea como objeto el Proceso de Universalización de la Educación Superior y como objetivo “la elaboración de una Estrategia de Gestión de la Universidad Universalizada, basado en un Modelo de Gestión de la Universidad Territorial Universalizada Sustentable”.

En la investigación, desde un campo de acción identificado como “la gestión de la universalización en los territorios” se plantea como hipótesis que “se puede contribuir a elevar la pertinencia y el impacto de la sedes universitarias municipales si se elabora una estrategia de gestión de la Universidad Territorial Universalizada, basada en un Modelo de Gestión Territorial Sustentable que se dinamice a través de la contradicción dialéctica entre las necesidades culturales, las posibilidades culturales y la sistematización de la cultura desde cada municipio”.

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

Etapa de fundamentación epistemológica y praxiológica:

1. Revelar las tendencias históricas en el surgimiento y desarrollo de la universidad, la universidad cubana y su incidencia actual.
2. Caracterizar, desde el punto de vista gnoseológico, la universalización de la universidad.
3. Caracterizar los procesos de gestión de la Educación Superior y su universalización.
4. Caracterizar el Centro Universitario de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”.

En la etapa de elaboración teórica:

5. Elaborar el Modelo de Gestión de la Universidad Territorial Universalizada Sustentable.
6. Elaborar la Estrategia de Gestión para las Universidades Territoriales Universalizadas.

En la etapa de aplicación del modelo:

7. Ejemplificar la aplicación de la Estrategia de Gestión para la Universidad Territorial Universalizada en el Centro Universitario de Sancti Spiritus “José Martí Pérez” y la propuesta de su estructura.
8. Corroborar, mediante el criterio de consulta a expertos, la viabilidad y el valor científico metodológico de los resultados de la investigación.

Los métodos de investigación utilizados son:

A nivel teórico el Histórico - Lógico, el Análisis – Síntesis, el Holístico - Dialéctico, el Sistémico-Estructural – Funcional, así como la consideración del Enfoque Hermenéutico.

A nivel empírico, las entrevistas grupales y las encuestas no estructuradas a los actores y gestores del proceso, así como el método de consulta a expertos en la valoración de la viabilidad del Modelo y la Estrategia.

Aporte teórico de la investigación. Se concreta en el Modelo de Gestión de la Universidad Territorial Universalizada Sustentable.

El aporte práctico. Consiste en la Estrategia de Gestión para las Universidades Territoriales Universalizadas y la propuesta de su estructura.

La novedad científica está en la consideración de que a partir de las necesidades y posibilidades culturales del contexto se sistematiza la cultura universal y contextual, a través de una gestión compartida y una calidad con equidad, lo que hace sustentable la nueva universidad universalizada en los territorios.

La significación práctica está en las transformaciones que se producirán en el Centro Universitario de Sancti Spiritus con la aplicación de la Estrategia de Gestión para las Universidades Territoriales Universalizadas y la propuesta de su estructura, así como en las transformaciones sociales y educativas en los municipios de la provincia.

Desde un reconocimiento histórico y social de la universidad en sus orígenes y a través de su desarrollo dialéctico, se revela la vigencia actual de una "Universidad para todos", a través del Método Histórico – Lógico y el Análisis y Síntesis de la cultura universitaria hasta nuestros días, lo que fundamenta una investigación de carácter teórico y praxiológico, en la que se argumenta mediante el empleo de los métodos Sistémico– Estructural – Funcional y Holístico – Dialéctico, la relevancia y viabilidad de un Modelo de Gestión de la Universidad Universalizada Sustentable y la Estrategia de Gestión de esta Universidad, lo que se ejemplifica en el Centro Universitario de Sancti Spiritus "José Martí Pérez".

En el desarrollo teórico del Modelo de Gestión de la Universidad Territorial Universalizada Sustentable se ha tenido como contradicción esencial la que se produce entre la universalidad de la cultura y la singularidad de las necesidades culturales en el contexto.

En la investigación, a partir de una valoración de las primeras experiencias en el desarrollo de las sedes universitarias municipales, se valora la actualidad y novedad de los planteamientos y presupuestos asumidos, así como se corrobora la viabilidad de las propuestas teóricas y prácticas.

Con la tesis se aportan instrumentos para el trabajo práctico de los actores y gestores, con el desarrollo de la universalización y se propicia un impacto social y cultural, que tendrá su incidencia en la base de las transformaciones educacionales cubanas, considerando como tales los municipios desde los cuales se desarrolla la universalización de la universidad.

# CAPÍTULO I. TENDENCIAS DE LA GESTIÓN DE LA UNIVERSALIZACIÓN

## Introducción

En Cuba la Educación Superior se está transformando; ello se gesta desde los municipios y territorios, con cambios cada vez más profundos que llegan a la propia concepción de universidad. Las raíces están en el desarrollo histórico de la universidad cubana y en su mayor impulsora: la Revolución Cubana.

El estudio de las tendencias universitarias permite construir las bases para las nuevas concepciones de universidad en la realidad cubana de hoy, en la que se requiere continuar el redimensionamiento en sus concepciones, estructuras y métodos, lo cual es tratado en el primer epígrafe del capítulo.

Se desarrolla también la caracterización gnoseológica de la universalización como proceso trascendente que debe sustentar la gestión actual de la Educación Superior. Es tratada además, la gestión en las instituciones de Educación Superior desde su reconocimiento como sistema de procesos sociales, complejos y holísticos.

Se concluye el capítulo con una caracterización de la gestión del Centro Universitario de Sancti Spiritus "José Martí" a partir de sus sedes universitarias municipales y la sede central.

## 1.1 Desarrollo histórico de las universidades y la universalización de la Educación Superior Cubana

El desarrollo de la sociedad europea de la edad media es considerado como el sustento de la formación de los estudios superiores, que se inician con las escuelas catedralicias, constituidas por el clero secular no enclaustrado y el saber religioso y profano, y las escuelas conventuales que se distinguían, a su vez, por los monjes en los conventos y por la educación monástica, lo que dio lugar a los estudios generales en colegios mayores y menores. En tales consideraciones se obvia el desarrollo que se alcanzó con anterioridad en otras sociedades.

Este propio contexto social y cultural del siglo XII, favoreció el surgimiento de las universidades como consecuencia, entre otros aspectos, del desarrollo de las fuerzas productivas, el aumento de la población, la especialización de las actividades laborales, la aparición de los gremios en los burgos, el intercambio de productos e ideas y los cambios en la organización social como consecuencia de los cambios de las estructuras económicas, C. Tünnermann (2003).

A partir de lo anterior se generaron necesidades en ciertas capas de la sociedad, lo que motivó la aparición de un nuevo oficio, el de enseñar. Así surgieron instituciones dedicadas a la docencia que se caracterizaban por entregar un título como muestra del resultado por haber recibido la instrucción.

El carácter de la formación general y la validez universal del nivel adquirido otorgaron a la palabra universidad la representación material de las posibilidades que se ofrecían a todo el gremio con el objetivo básico de formarse como funcionarios de la iglesia y el estado, por lo que la influencia monárquica favoreció el reconocimiento público hacia las mismas.

La pertenencia a una universidad ofrecía prerrogativas a los estudiantes y maestros, que obviaban algunas de las múltiples limitaciones de aquella sociedad. Un concepto que tiene sus orígenes en esa época es el de "universitas" el cual, según C. Tünnermann (1996a), "...es el gremio o corporación de los que enseñan o aprenden, de los maestros y discípulos dedicados al oficio de aprender los saberes...".

Las universidades fundacionales están representadas por la Universidad de Bolonia (1119), la Universidad de Sorbona en Francia (1150), Oxford (1167), Palencia (1208), Cambridge (1209), Salamanca (1220), esta última de carácter estatal.

Alcalá de Henares (1409), conjuntamente con la Universidad de Salamanca fueron las dos universidades españolas más famosas de la época. Sus modelos inspiraron las fundaciones universitarias del Nuevo Mundo, independientemente de sus diferencias sustantivas.

Estas últimas se originaron en el siglo XVI estando caracterizadas por un modelo educativo basado en el propio desarrollo histórico de la educación universitaria; heredan la organización, pedagogía, práctica y normativas de la Universidad de Salamanca, destacando como primeras siete la Universidad Primada de Santo Domingo (1538), San Marcos – Lima (1551), La Plata – Argentina (1552), México (1553), Santiago de La Paz (1558), Santa Fe- Argentina (1580), San Fulgencio- Quito (1586).

Durante los siglos XVII y XIX surgen nuevas universidades hispanoamericanas, entre las que destacamos la de San Jerónimo de la Habana (1728). La misma se refunda en 1842 como la Real y Pontificia Universidad de la Habana.

Las universidades tenían en común los requisitos para su acceso, cuestión esta marcada por la discriminación socio – étnica. Los aspirantes debían presentar una relación detallada de su vida y buenas costumbres, con testigos y documentos probatorios de ser blancos, hijos legítimos, descendientes de cristianos viejos y estar limpios de malas razas, así como que poseían una buena posición económica. Por vía de excepción se aceptaban caciques y parientes de los aztecas, incas y otras culturas autóctonas.

Es relevante la consideración de que esta trayectoria histórica del pensamiento administrativo y de gestión de la Educación Superior Latinoamericana se inscribe en el movimiento teórico dominante de las ciencias sociales aplicadas, donde el estudio de las tendencias que hoy se debaten en este campo, también reflejan ese movimiento y

como tal, deben nutrirse de las lecciones del pasado, comprometerse con la solución de los problemas del presente y anticiparse a las necesidades y aspiraciones del futuro ya que la historia no finalizó ayer ni comenzó hoy. Más bien nos encontramos en estos momentos escribiendo un nuevo capítulo de una larga obra político-pedagógica en permanente construcción.

En segundo lugar está lo relacionado con la necesidad de realizar renovados esfuerzos de construcción del conocimiento en el campo de la gestión de la Educación Superior, lo que se insertan en el movimiento de las ciencias sociales y políticas.

La universidad latinoamericana al decir de C. Tünnermann (1996b) está caracterizada, entre otros, por los siguientes rasgos: Énfasis profesional; estructura basadas en la organización académica, federaciones de facultades o escuelas profesionales semi – autónomas; predominio de la cátedra y la comunidad docente; organización tubular, sin salidas intermedias de las carreras universitarias; simple transmisión de conocimientos; difusión cultural y de la extensión universitaria como tareas normales de la universidad, aunque con proyecciones muy limitadas por la escasez de recursos; entre otros.

Factores como los indicados se pueden llevar al contexto nacional, con los necesarios ajustes y consideraciones.

Al decir de autores como P. Horruitiner (2006), las universidades tienen en la actualidad algunas cualidades que se acentúan, como por ejemplo: masificación, disminución del financiamiento estatal, pérdida de autonomía, formación integral, nuevos escenarios tecnológicos, pérdida de exclusividad y redefinición de saberes.

Tal es así, que se aprecian tendencias a no reconocer la diversidad de contextos y considerar a las estructuras como semejantes, valorando los diferentes procesos con indicadores homogéneos, que no toman en consideración la diferencia de contextos sociales y económicos en cada territorio, los que son determinantes en el desarrollo de cada institución.



En este propio sentido, y visto desde el contexto actual, el estudio de la universidad en cuanto a sus procesos fundamentales no se puede satisfacer solamente con la caracterización empírica de las tendencias históricas que se aprecian. Se hace necesario pasar a una etapa de profundización y generalización teórica que conduzca a la conformación de diversos modelos de universidad, acordes a los contextos sociales en los territorios donde estas se desarrollan.

Estimamos que una cuestión importante a resolver por la universidad actual es su adaptación a los cambios que la sociedad le exige, como parte de ella, consecuente con los problemas globales y locales que deben ser resueltos y en completa correspondencia con su intención de servirla y desarrollarla.

Diversos países implementan o se proyectan en la búsqueda de modelos y alternativas que permitan ofrecer respuestas a las necesidades existentes. La nueva universidad, la universalización de la universidad y otros términos son utilizados en diversos medios.

Cuba favorece la búsqueda de alternativas para el desarrollo, viables, sustentables y de alto contenido social, a pesar de las limitaciones que se le imponen de manera general. De la misma manera los cambios climáticos y la vulnerabilidad que representan, exigen de manera particular un esfuerzo y una implicación creativa por parte de todas las instituciones, no estando exenta la Educación Superior.

Una universidad diferente constituye una alternativa en la búsqueda de soluciones a los problemas y necesidades actuales. Educación para todos, durante toda la vida, es el paradigma que la UNESCO (1996) favorece en el empeño de alcanzar mayor justicia social. Al respecto estimamos que este paradigma debe estar caracterizado por una calidad que llegue a las grandes masas de personas.

El debate está planteado sobre valoraciones que rechazan la idea de que es posible alcanzar calidad durante la formación masiva de universitarios. Estimamos por nuestra parte de que si es posible, por lo que se debe ofrecer una respuesta profesional y académica al concepto de calidad con masividad.

La universidad cubana y su incidencia actual

Con el triunfo de la Revolución Cubana en 1959, la voluntad política de la dirección del país propició un proceso continuo de ampliación de posibilidades y oportunidades de acceso a la Educación Superior. La erradicación del analfabetismo en Cuba en 1961 se constituyó en premisa indispensable para los procesos que se desarrollan hoy en las universidades cubanas y que tienen su manifestación más importante en la universalización de la educación.

Consecuente con los principios del Estado Cubano, existe hoy un reto político que requiere continuar la conceptualización, argumentación e investigación científica universitaria y de esta forma ofrecer el respaldo necesario a los importantes procesos que tienen lugar en la Educación Superior Cubana; esto permitirá enfrentar una aspiración tan trascendente como la universalización.

En su desarrollo histórico y a partir de considerar factores tales como: la relación universidad sociedad, el vínculo con el entorno; el acceso a las universidades y su representación social; así como las estructuras y gestión en las universidades, se pueden identificar cuatro etapas históricas que se resumen en:

I. Conceptualización e inicio planes extramuros. (1959-1974)

II. Estudio - trabajo en su diversidad de modalidades. (1975-1990)

III. Redimensionamiento. (1991- 2000)

IV. Universalización. (2001 - actual)

I.- Conceptualización e inicio de los planes extramuros

Con el triunfo de la Revolución en 1959 se abrieron las vías para un cambio que permitió un acceso a las universidades y ello se expresa en las transformaciones de las estructuras de matrícula:

- De 15 000 estudiantes existentes en el año 1956, se alcanzó, en el curso 1975 – 1976, la cifra de 83 900 estudiantes.
- El número de centros de Educación Superior creció de 3 a más de 40.
- La cantidad de profesores se elevó considerablemente respecto a la que existía antes del año 1959.

Se desarrolló la elaboración de la Reforma Universitaria de 1962, como un hecho trascendente para el futuro decursar de la Educación Superior. Con la Reforma Universitaria de 1962, desde el punto de vista organizativo, se le confirió al Departamento Docente carácter de célula fundamental del proceso docente-educativo y de las investigaciones.

La estructura de la universidad se centra en la correspondencia, más o menos directa, entre la estructura de las curricula y las diferentes facultades y otras dependencias en torno a las cuales se agrupó toda la actividad académica: pregrado y posgrado, así como las investigaciones y la extensión universitaria.

## II.-Estudio - trabajo en su diversidad de modalidades

Se inicia con la constitución del Ministerio de Educación Superior y la creación de la red de instituciones universitarias del país. La etapa se caracterizó por:

- Una explosión de matrícula y del claustro que implicó el ingreso de miles de profesores noveles e inexpertos a la Educación Superior, lo que requirió de un centralismo en ocasiones excesivo.
- La intensificación del trabajo metodológico y el establecimiento del sistema de inspecciones del Ministerio de Educación Superior.

- El aumento del postgrado, fundamentalmente en los cursos de superación profesional brindados por la universidad y los denominados cursos básicos y superiores en idioma, pedagogía y filosofía. El desarrollo de los doctorados era muy limitado y, en la práctica, sólo se alcanzaron cifras significativas en las ramas tecnológica, agropecuaria y pedagógica.
- El considerable incremento en las investigaciones, acompañado de la construcción y proyección de grandes centros científicos y de estudios en las universidades. Esto se produjo con un mayor peso en las instituciones de Educación Superior de las provincias habaneras.

### Redimensionamiento

Se introduce un redimensionamiento de los planes de estudios en correspondencia con los cambios económicos y sociales, que se producían en el país, vinculados con la caída del campo socialista, el recrudecimiento del bloqueo, que llevó a serias restricciones en matrículas y en general de los recursos con que se contaban. La experiencia alcanzada por los profesores y gestores en las universidades permitió incrementar la flexibilidad en el trabajo de las universidades y la búsqueda de alternativas en su gestión.

Con la flexibilidad de los planes de estudios, queda en manos de los departamentos docentes la adecuación de los programas de asignaturas, creándose las bases para alcanzar niveles superiores de diversidad en la formación y la gestión, a partir de la premisa para obtener niveles equivalentes en los graduados.

El postgrado y las investigaciones se vieron afectados fundamentalmente por la falta de recursos; no obstante, se establecían metas en el desarrollo de los doctorados, que no se alcanzaron en la práctica.

Se desarrollan, además, investigaciones en las que se introducen las denominadas universidades territoriales y se conceptualizan sobre su estructura e integración en la red de universidades cubanas. (J. Musa 1997, E. Gutiérrez 1999)

## Universalización

Con la universalización de la Educación Superior Cubana se produce un incremento en la cuantía de sus matrículas, constituyendo un indicador de ello la correspondiente al curso 2005-2006 que alcanza la cifra de 510 000 estudiantes, 105 965 en sedes universitarias municipales, y más de 110 000 profesores, de los cuales 32 000 están a tiempo completo. Lo anterior constituye una muestra de las transformaciones que están ocurriendo.

Bajo esta concepción, se crean y desarrollan espacios para los estudios universitarios en los lugares de residencia o con mayores posibilidades para las personas. La universidad se abre a todos los sectores, sin límites ni barreras, con el objetivo de favorecer el pleno acceso y estimular en el estudiante su permanencia y egreso.

Tal reto, exige que la universidad no ofrezca una respuesta improvisada, elemental o dirigida a la solución de uno o varios aspectos, que si bien son abordados por autores como Benítez Cárdenas, Hernández Dimas, Estrada Sentí, Sánchez Hernández y otros en el libro "La Nueva Universidad Cubana" (2006), no contemplan una propuesta integral.

Los planteamientos teóricos universitarios que han predominado hasta hoy se basan en el hecho de que los estudiantes y profesores se encuentran básicamente en la universidad, con lo que no se ofrece una respuesta teórica consecuente al hecho de que en la actualidad los estudiantes y docentes se encuentran en lo fundamental en los territorios, por lo que la universidad emerge desde la dinámica de estos, todo lo cual requiere de un redimensionamiento universitario que implica la necesidad de cambios en su concepción, estructura y gestión. Ese modelo universitario debe ser por demás, coherente con la sociedad del conocimiento, los retos de la universalización y las transformaciones que cada día se producen.

La universidad cubana tenía su presencia en los contextos, a través de las unidades docentes, entidades laborales de base, facultades de montaña, entre otras alternativas; su presencia en el contexto se manifestaba con el traslado de parte de su infraestructura hacia el mismo, en un modelo que satisfacía los cánones tradicionales universitarios.

La reconceptualización actual implica un salto cualitativo donde no es suficiente trasladar las estructuras de recursos humanos y metodológicos de la universidad al contexto, es la voluntad política de generar desde los territorios sus necesidades y posibilidades educacionales e integrar una respuesta institucional que propicie la universalización de la Educación Superior.

La respuesta universitaria debe ser consecuente con esa voluntad transformadora del país, utilizando vías no tradicionales que reconceptualicen la universidad y la transforme para llegar a todos.

Aparecen en el lenguaje universitario las categorías de Sede Universitaria Municipal y Sede Central, redimensionadas con la connotación de la existencia de núcleos universitarios que emergen desde el contexto en el caso de la primera y de la universidad más tradicional en la segunda. La estructura universitaria actual no responde a las exigencias de los nuevos imperativos para la universidad. Del mismo modo se requiere una reconceptualización de las llamadas universidades territoriales, que si bien se consideraban desde la etapa anterior, hoy adquieren otra connotación de mayor trascendencia.

Es necesario además un nuevo concepto de calidad que ofrezca respuesta a las demandas de amplio acceso, conformada desde la pertinencia y el impacto, como contrarios dialécticos que se sintetizan no sólo en la optimización de recursos sino en la relevancia social.

De esta manera la universidad debe extenderse mucho más allá de sus muros tradicionales, no trasladando sus métodos, sino transponiendo su cultura, representando la cultura universal; pero a la vez tiene que representar la cultura que surge de las necesidades contextuales. Una universidad que emerge desde la sociedad, pero a la vez y

en unidad con ella, propicia esa cultura universal....“No es dejar a cada uno por debajo de su tiempo, como dijera Martí, es llevar a cada cual a estar por encima de su tiempo...”; esto solo es posible en la unidad dialéctica entre la pertinencia y el impacto, sin ser élite, es conocimiento universal, es universalización y tiene a su vez que emerger desde la sociedad, como parte de ella, constituyendo esto la nueva reconceptualización de universidad.

Las ideas de José Martí sobre la educación sustentan el llegar a todos y es en ello que la creación de sedes universitarias municipales, es la expresión más pura y noble de materializar el empeño de dar respuesta a las necesidades de municipios, ciudades, comunidades, prisiones, entre otros lugares. Allí se favorece el acceso a la universidad de jóvenes y adultos, de una manera plena, inclusiva, todo lo cual forma parte de los principios y valores sociales que emanan del proyecto social cubano.

Preservar, desarrollar y promover la cultura de la humanidad, en plena integración con la sociedad. Llegar con ella a todo el pueblo, con pertinencia y calidad, contribuyendo al desarrollo sostenible es el objetivo supremo del proceso de universalización de la Educación Superior cubana actual según se definió en la Reunión Nacional de vicerrectores del MES en abril de 2005 (R. Alarcón, 2005).

## 1.2.- Caracterización de la Educación Superior como un proceso social

La universidad como institución social ejerce una influencia decisiva en el desarrollo de la sociedad, lo que está en correspondencia con su función social, por lo que está llamada a constituirse en fuente y síntesis de la cultura universal, nacional y territorial, lo que le confiere su carácter de universalidad y contextualidad.

Los procesos universitarios están sustentados en la interacción social, tienen una amplia incidencia en la formación de la conciencia social e individual y contribuyen a los procesos de desarrollo de los seres humanos en la sociedad, en un proceso que implica el reconocimiento de los otros, lo que se genera en la socialización de la cultura, desde la base misma del territorio y la nación, todo ello sin perder el carácter universal.

El vínculo entre la universidad y el contexto social es permanente, en tanto es consustancial a los procesos que en el seno de la universidad se desarrollan, los que a su vez repercuten en los procesos sociales. La acción de la comunidad universitaria en la sociedad favorece la solución a los problemas que surgen al calor de las necesidades que existen en los diferentes escenarios.

La universidad adquiere y desarrolla su propia identidad en el proceso histórico social de su desarrollo, durante el cual propicia la formación de los profesionales, en el pregrado y el postgrado, la obtención de resultados científicos y otros aportes a la comunidad, a través de los procesos de investigación y extensión. Esto evidencia su pertinencia e impacto social, teniendo en cuenta las necesidades sociales y la propia sistematización socializada de la cultura que ha realizado.

La concepción de la universidad y de sus instituciones estará determinada por el modelo que se asuma en la formación de sus profesionales, en respuesta a las demandas de la sociedad. “Los nuevos contextos están favoreciendo ampliamente a la educación, al flexibilizarla y renovarla, y también está promoviendo la masificación...”

IESALC (2006).



Lo anterior indica la importancia de contextualizar la universidad y a los procesos que en ella se desarrollan. Los enfoques que se den a los procesos, estarán enmarcados en diferentes direcciones de la labor humana: política, económica, social, cultural, administrativa y demográfica. Estos aspectos han sido desarrollados ampliamente en documentos de la Serie Políticas y Estrategias (CRESALC/UNESCO: 1996).

Desde el punto de vista ontológico es el reconocimiento de la existencia de los procesos universitarios como procesos conscientes, dados en la dialéctica entre la conciencia social e individual, lo que permite evidenciar sus potencialidades en la formación de hombres capaces de enfrentar los retos cognoscitivos de la contemporaneidad, en su devenir histórico.

Desde el punto de vista epistemológico es el reconocimiento por parte de los sujetos de la unidad dialéctica de lo complejo y lo holístico en los procesos, que permite su modelación como una alternativa epistemológica que implica a la vez, reconocer la naturaleza compleja, holística y dialéctica en los procesos universitarios.

Los procesos universitarios se modelan como sistemas, los cuales se hacen conscientes en los sujetos. Expresan su carácter objetivo – subjetivo, a partir de su naturaleza compleja, holística y dialéctica, lo que se estructura de diversas formas en el curso de su desarrollo. La consideración de la universidad que se asume en la investigación, sitúa su marco filosófico general en la Teoría Dialéctico Materialista y en la Concepción Epistemológica de los procesos de la realidad universitaria, se reconocen por los sujetos, a través de la construcción de significados y sentidos, desde donde es posible considerarlos como procesos que llegan a ser conscientes en los sujetos, quienes reconocen, por tanto, su naturaleza compleja, holística y dialéctica. (H. Fuentes, et al. 2006)

Los procesos universitarios son conscientes por la presencia de los sujetos como esencia de los mismos y también porque estos son capaces de revelar un sistema de relaciones sobre la base de representaciones conscientes que determinan su papel en dicho proceso, expresado en la intencionalidad, conciencia y actitud que asumen consigo

mismo y con los sujetos con que interactúan, en su autorregulación, formación y desarrollo o en su participación en el proyecto social en el que están comprometidos.

Esta consideración orienta la gestión de los procesos universitarios hacia la búsqueda de métodos y estrategias que promuevan la identificación de los sujetos en su progreso y desarrollo social, capaces de favorecer una formación y transformación activa, constructiva y creadora de la cultura de la sociedad, y propiciar con ello, el desarrollo del auto perfeccionamiento de la institución social.

Lo anterior ocurre durante el constante desarrollo de su autonomía y autodeterminación, en íntima interrelación con los necesarios procesos de socialización, compromiso y responsabilidad social, lo cual propicia toda la gama de acciones y sentimientos humanos implícitos en la universidad y su gestión.

Se trata de procesos que promuevan el desarrollo integral de los sujetos, que posibilite su participación responsable y creadora en la vida social, y el desarrollo permanente como sujetos comprometidos con su propio bienestar y con el de los demás. Se reconoce además el carácter holístico, complejo y dialéctico de los procesos de la universidad.

La concepción dialéctica de los procesos como una totalidad frente a la cual se reconoce lo particular, lo singular de los hechos como abstracciones en un tiempo y un espacio, determinan una lógica y un método holístico dialéctico para construir una representación de este, basada en sus contradicciones, en la cual lo más importante es partir de los cambios cuantitativos que conducen a cualitativos, de las relaciones contradictorias, de las tendencias de los procesos, de las interacciones de todos los aspectos de la totalidad que se construye y reconstruye en un proceso en constante desarrollo, H. Fuentes, et al (2006)

Desde el punto de vista lógico se requiere de un sistema de categorías que se relacionen dialécticamente y a la vez expresen niveles superiores en la interpretación y transformación de los procesos que se dan en conjunto y

establecen regularidades que determinan la cualidad del todo como sistema, adquiriendo significación en su mutua vinculación.

Cada uno de estos procesos universitarios, como parte del todo - la Universidad -, adquiere significación en el contexto de esa institución, la cual a su vez se expresa a través de sus procesos. Es decir, las propiedades y cualidades del todo, están dadas por las relaciones entre los procesos que se dan en el todo, la universidad. Lo mismo ocurrirá para cada proceso, en el que las regularidades entre sus componentes determinarán las propiedades de cada uno.

Estos procesos se desarrollan en una relación dialéctica de carácter externa, entre los objetivos de cada uno de ellos y los métodos para alcanzarlos, la que es expresión de la contradicción esencial y propia que dinamiza a los procesos universitarios entre la preservación, desarrollo y difusión de la cultura. (H. Fuentes 2003).

En la triada preservación, desarrollo y difusión de la cultura, tanto la preservación como el desarrollo son sólo posibles a través de su difusión. Esto permite afirmar que es precisamente la difusión de la cultura, el componente más dinámico de los tres, constituyéndose en síntesis de los dos primeros. De esta manera no son tres componentes aislados: en cada uno están presentes los restantes como un todo, consecuentemente con la naturaleza holística de los procesos propios de las ciencias sociales.

Desde un acercamiento sistémico estructural a la interpretación de la universidad como un sistema de procesos, el establecimiento de las relaciones entre componentes (procesos) permite determinar la estructura y organización del objeto como un todo. Además, caracterizar la dinámica del desarrollo del mismo al precisar las relaciones, regularidades y leyes que se dan en su comportamiento.

El objeto se sistematiza cuando se determinan sus componentes, relaciones, estructura y dinámica. A partir de la estructura del objeto se manifiestan las funciones que de manera externa este presenta, lo cual está implícito en el Enfoque Sistémico - Estructural - Funcional.

Si bien se considera que la contradicción fundamental está entre preservar desarrollar y difundir la cultura, ignorar el desarrollo, es decir, lo investigativo, desactualiza a la universidad y la convierte en estéril. Una universidad no puede limitar su contenido a la ciencia hecha, por lo que tiene necesariamente que incluir a la ciencia que se está haciendo y por otra parte, desconocer la preservación de lo existente, de la cultura acumulada en la sociedad, separa a la universidad de la sociedad que le da origen.

En consecuencia con el Enfoque Holístico del modelo universitario que se asume, en cada proceso están presentes todos los componentes que determinan su funcionalidad, aunque con diferente relevancia en cada caso.

La valoración social de la universidad radica en la pertinencia y el impacto social de sus acciones, así pues: “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 anticipan escenarios futuros y no manifiestan su intención de modificar la realidad vigente”. (CRESALC 1996).

Otro concepto de vital importancia para caracterizar a las Instituciones de Educación Superior y sus procesos es su impacto. Este resulta como consecuencia de un conjunto de acciones universitarias que propician modificaciones y transformaciones sociales. Es a la vez, un indicador de la capacidad de los procesos universitarios de satisfacer las expectativas sociales, a través de sus resultados fundamentales y en general, por los aportes y transformaciones que hacen a su entorno.

No tendría sentido una universidad que no esté profundamente vinculada con los problemas de su entorno, que no forme parte de la sociedad y por eso, el punto de partida de su existencia son los problemas y el resultado final la

solución de estos en respuesta a la necesidad de la propia sociedad, lo cual es expresión de su pertinencia e impacto. Esto tiene lugar a través de la formación de pregrado, de posgrado, la investigación, los servicios científico-técnicos y la extensión universitaria a la comunidad. Están además, los procesos relacionados con la existencia de la propia universidad, o sea, la gestión de los recursos materiales - financieros y la dirección de los recursos humanos.

Los procesos mencionados y su vínculo con los requerimientos y demandas de la sociedad son de obligada consideración en el establecimiento de un modelo universitario. De esta manera los problemas, como expresión de las necesidades de la sociedad, tendrán su incidencia en diferentes aspectos del quehacer universitario, entre otros, en la formulación de los objetivos de trabajo de la institución, proyección de la matrícula, la estructuración y la composición de pregrado, concepción del postgrado, desarrollo de las investigaciones y obtención de resultados científicos y de innovación tecnológica, y la extensión a la comunidad.

Es reconocido tanto en documentos de los organismos especializados en el ámbito internacional como por especialistas en particular, que durante las últimas dos décadas las relaciones entre las instituciones de Educación Superior y la sociedad se han expresado desde una dualidad equidistante, desde los paralelos de concepciones acerca de su misión y de sus funciones particulares, frente a las demandas y las ofertas, en un esquema sin puntos de contacto ni de convergencia.

Según A. Didriksson (2000) "Las visiones respecto a estas relaciones se expresan, de un lado en una concepción de modelo de mercado y en otra de modelo social" y continua afirmando que ambas posturas mantienen políticas y estrategias de cambio diferentes, tanto al nivel de los objetivos generales respecto a las demandas de la sociedad, como por la manera de ponerlas en marcha o de evaluarlas.

Las estructuras de las Instituciones de Educación Superior también manifiestan en muchas ocasiones resistencia al cambio. Ellas están llamadas a producir los cambios, como se recoge en el informe final y en el plan de acción de la

Conferencia Regional sobre Políticas y Estrategias para la Transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe, celebrada en La Habana en el año 1996: “las Instituciones de Educación Superior deben producir, por propia iniciativa las necesarias transformaciones para convertirse en los referentes de los cambios que las sociedades reclaman y que deben gestarse en el consenso de sus propias comunidades, respondiendo a la urgencia y magnitud de sus desafíos”.

Estos cambios implican una interacción permanente de la universidad y la sociedad que proporcione una respuesta a las necesidades de ésta última, en plena armonía y respeto por sus valores y principios, los cuales están comprometidos con el desarrollo futuro de las naciones. Ello determina el grado de pertinencia, impacto y optimización que alcanza la universidad en la sociedad, como miembro íntegro que evoluciona desde y para ella, lo que debe de ser incrementado permanentemente en un proceso que tenga en cuenta estos aspectos.

Por otra parte el concepto de optimización expresa la capacidad de la institución para hacer un uso óptimo y racional de los recursos y las interacciones de los procesos y factores que intervienen en el mismo, lo que no puede ser considerado al margen de la relevancia social como categoría que expresa significación y el sentido social de las acciones de los sujetos en las instituciones, en especial en las universidades.

Para estas últimas, el contexto emerge con una perspectiva multidimensional de gran impacto que, como en ningún otro momento en su historia, requiere hoy de una conciencia de los actores universitarios. Esto alcanza para algunos, el significado de una gran revolución en las universidades y en ese propio sentido en las comunidades, lo que implica cambios más radicales a los ocurridos con anterioridad en estas instituciones (UNESCO, 1996). Otros lo expresan, como el momento en el que simplemente hay que emprender rupturas e innovaciones de gran envergadura y alcance (A. Didriksson, 1996) y en esta misma dirección la IESALC (2006) lo refleja como un verdadero impacto para los sistemas de Educación Superior de América Latina.

En este complejo proceso de relaciones institucionales y sociales, ocurre una dinámica de transformaciones en las instituciones de Educación Superior de todo el mundo, que implican cambios en el modelo de gestión de conocimientos, que tienen que ver con llevar éste a todos los ámbitos de la vida social, cultural y económica, y no solamente al mundo del trabajo intelectual y profesional, en donde se destaca la necesidad de la transferencia y transposición de estos a nuevos ámbitos, lo que debe gestarse desde las propias instituciones de Educación Superior.

Las nuevas tecnologías de comunicación e información, las nuevas demandas de acceso de la población, incluyendo sectores marginados con anterioridad, la renovación permanente de los conocimientos, la internacionalización de la Educación Superior y las sociedades del conocimiento constituyen retos para las universidades. Unido a lo anterior están las nuevas dinámicas de aprendizaje, el establecimiento de estándares de calidad vinculados a nuevas pertinencias globales y locales, se extiende la educación virtual y se viabilizan nuevas prácticas pedagógicas de simulación, de autoaprendizaje y de praxis, así como una educación no presencial. En todo lo anterior se erige el conocimiento como el eje fundamental de la transición hacia un nuevo tipo de sociedad.

La educación debe alcanzar un nivel multireferenciado de relaciones con la cultura, en toda la pluralidad de sus manifestaciones, con la tendencia a lograr la integración de todos los sectores y grupos sociales, para atender sus múltiples demandas, necesidades y realizarlo con un alto grado de flexibilidad para llegar a todos y a todas partes, lo que está relacionado con el concepto empleado en la UNESCO (1996) de educación permanente: “...(ésta) debe hacer posible que cualquier persona en cualquier etapa de su vida, pueda regresar a las aulas encontrando siempre en ellas la oportunidad de reincorporarse a la vida académica y alcanzar nuevos niveles de formación profesional...”.

Esta misma fuente destaca que... “las instituciones de enseñanza superior tendrán que mostrarse más flexibles para adaptarse a las necesidades de la sociedad y preverlas. Esto está dirigido sobre todo a los países en desarrollo, en los que es urgente establecer nuevos modelos universitarios más adaptados a las necesidades...Esto es lo que se

necesita para crear auténticas formas de aprovechamiento compartido del conocimiento “ (UNESCO. Informe Mundial 2005).

Lo anterior requiere que las universidades aporten las estrategias que permitan que toda persona pueda autorregular su trayectoria de aprendizaje independientemente del nivel en que se encuentre. Esto se convierte en necesidad imperiosa para las naciones con menos recursos, los despojados y los que poseen hoy menores posibilidades, por lo que se debe trabajar por encontrar diversas vías sustentables que permitan alcanzar ese llegar a todos. Las transformaciones locales, territoriales, se hacen imprescindibles como alternativa fundamental para la masificación, sin que ello signifique perder la universalidad, teniendo en cuenta la presencia de la influencia que ejerce la globalización a nivel mundial en sus diferentes manifestaciones.

La diversidad en los ambientes de formación constituye una necesidad para la transformación misma de las funciones cognitivas y la organización de los espacios educativos, la información y los conocimientos. Teniendo en cuenta lo anterior, las estructuras y modelos de gestión de las universidades deben ser transformadas alejándose de las formas tradicionales.

Para unos, desde posiciones estrechas y neoliberales, la universidad debe ser un agente económico más dentro de las perspectivas científico-tecnológicas relacionadas con el desarrollo nacional e internacional, mientras que para otros ésta constituye un actor cultural, político, además de científico y académico. Del mismo modo el referente externo es considerado por algunos como las empresas o el gobierno, y para otros es la sociedad.

La universidad de hoy tiene como misión la de preservar, desarrollar y difundir la cultura a favor de toda la sociedad y con la participación activa de toda ella. De esta forma es necesario contar con sistemas de Educación Superior que favorezcan la amplia participación social, un gran poder de convocatoria hacia todos los ciudadanos, distinguidos por su capacidad de integración, su distinción en el enfoque científico de la enseñanza y la diversificación que responde a las necesidades contextuales de cada territorio.



### 1.3.- Caracterización de los procesos de gestión de la Educación Superior

La gestión de los procesos universitarios y la calidad de estos debe ser replanteada, teniendo en cuenta la construcción del conocimiento y la aparición de nuevas tendencias en la gestión y la evaluación, lo que estimula la búsqueda de calidad y relevancia en las instituciones de Educación Superior y de sus procesos.

Sin embargo, dentro de ese conjunto de relaciones se afirma que la gestión de la Educación Superior, como institución social, tiene su propio sistema de conocimientos y práctica social, históricamente construidas en función de la misión específica de las instituciones de Educación Superior en la sociedad.

En ese sentido, es posible definir la especificidad de la gestión de la Educación Superior como el campo teórico y praxiológico consecuente con la naturaleza y características de los procesos formativos que se desarrollan en ésta; como práctica política y cultural comprometida con la promoción y formación de los valores profesionales y sociales que orientan el pleno ejercicio de los hombres en el seno de la sociedad.

Los términos de gestión y calidad aparecen en la literatura especializada a partir de la década del noventa del siglo anterior; primero en el mundo empresarial y después adaptado al mundo universitario, encontrándose detractores y defensores de este concepto.

Desde la perspectiva organizacional, el término "gestión" comprende el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo. La gestión es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar, asume los procesos de planeamiento, conducción, seguimiento y evaluación de un conjunto de decisiones y acciones, con el objeto de buscar la solución de distintos problemas y al mismo tiempo lograr determinados objetivos en una organización social.

Para la caracterización de la gestión de las instituciones de Educación Superior, se parte del reconocimiento de su carácter dialéctico, holístico y complejo, y que de modo consciente se desarrolla a través del amplio sistema de

relaciones sociales dirigido a preservar, desarrollar y crear, en un clima laboral adecuado, el capital humano competente y motivado que se desempeñe con pertinencia, impacto y optimización, a la vez que logra relevancia social en sus procesos para alcanzar los objetivos de la organización, preservando su identidad.

Lo anterior presupone reconocer en la gestión universitaria determinadas características que posibilitan la aplicación de la Concepción Holístico Configuracional (H. Fuentes et al, 2006) en la modelación del proceso y en la interpretación de sus relaciones esenciales. En general la gestión de la universidad involucraría entre otras las siguientes acciones: administrativas, gerenciales, de política del capital humano (entre nuestros medios conocido como recursos humanos), económicas (de programa y presupuesto), de planificación, programación y control, de orientación.

Si se toma como sinónimo de "gerencia" (del latín, gerere, llevar, producir, encargarse de), se dirá entonces que en el ámbito psicosocial, se entiende la sustitución de una dirección jerárquica y autoritaria por una autoridad funcional, ágil y flexible, esto es, por una organización y una gestión en las que las realidades humanas no se toman menos en consideración que las realidades técnicas y administrativas.

La tendencia de la sociedad del tercer milenio, apunta hacia la consolidación de una sociedad del conocimiento, en la cual habrá intercambio de información, de datos y conocimiento, a los cuales se les atribuyen significados, valoraciones y funciones de utilidad a los mismos.

Hoy es posible enfrentar el desafío y desterrar los viejos mitos que aún se resisten a abandonar los claustros universitarios. Aspiraciones como calidad, excelencia, internacionalización, eficiencia y auto evaluación, vinculación con el mundo del trabajo, descentralización, entre otros, forman parte de un nuevo discurso universitario que se abre paso con firmeza.

Las universidades cuyo liderazgo se orienta a la relevancia, se caracterizan por la intensidad de su compromiso con atributos como la acción, la toma de decisiones, las personas, la simplicidad y la autonomía, en la búsqueda de una identidad institucional (C. Díaz Barranco 2005). Atrás queda el dogmatismo académico, la improvisación en la gestión y la reducción al análisis.

Este nuevo lenguaje representa un avance conceptual que busca armonizarse ponderadamente junto con demandas como la de equidad, servicio a la comunidad y preservación de la cultura. Esta es la nueva síntesis que demandan las circunstancias actuales.

La nueva universidad se debe edificar sobre estructuras que permitan integración vertical y horizontal de sus misiones, comprometidas, flexibles y trascendentes para anticiparse a los cambios, por lo que su liderazgo institucional, individual y colectivo, será innovador y visionario, orientado anticipadamente a las nuevas demandas de la sociedad.

En una hora de exigencia como la actual, la apreciación intelectual de lo que debe hacerse requiere del apoyo de virtudes del carácter: fortaleza, decisión, entereza, perseverancia, resistencia, lucidez y voluntad, para poder conducir procesos innovadores que a largo plazo tengan posibilidades de institucionalización.

Los vínculos del proceso de gestión universitaria no se componen de técnicas rígidas e inmutables, sino de procesos flexibles y adaptables, sujetos a un desarrollo dinámico. Así, un modelo exitoso de una organización en un determinado momento, puede no serlo en otra organización o en ésta misma, en épocas diferentes. Ello justifica la búsqueda constante de modelos ajustados a las realidades cambiantes de la organización y su entorno.

Por otra parte la calidad en la gestión de la Educación Superior se plantea algunos desafíos conceptuales en el contexto del nuevo orden económico y político internacional. En ese sentido, están en debate algunos temas polémicos, como gestión educativa y desarrollo en un contexto de interdependencia internacional; formación

humana sostenible y gerencia social; teoría crítica y participación ciudadana en la gestión de la educación; relevancia (pertinencia e impacto) de la Educación Superior y efectividad de la comunidad en el contexto de las promesas y falacias de la descentralización en la gestión y democratización para una Educación Superior de calidad para todos.

La calidad de la Educación Superior puede definirse a partir de diversas perspectivas y dimensiones, por lo que se debe valorar en términos políticos, académicos, investigativos y extensionistas. De la misma forma ocurre con la gestión de los recursos materiales, financieros y humanos.

Es importante destacar que la esencia de la universidad está en la formación de su comunidad universitaria, integrada fundamentalmente por los estudiantes, los docentes, los gestores y otros actores, todos los cuales son portadores de la cultura universitaria, incluida en ella su identidad y tradiciones. Dicha comunidad se expresa en sus egresados de pregrado y postgrado, en sus resultados artísticos, científicos y técnicos y en los aportes particulares a la comunidad de su entorno. Todo lo anterior se expresa además en los hombres y mujeres comprometidos, flexibles, trascendentes, en la síntesis de su amor a la humanidad, lo cual es la esencia del resultado de gestión de la universidad.

La afirmación anterior es expresión de la calidad en la Educación Superior, lo que conlleva la promoción de la equidad social, del bien común y de las aspiraciones y necesidades ascendentes de la sociedad. Esas perspectivas reflejan aspectos diferentes de un concepto de calidad de la Educación Superior, visto desde una Concepción Holística, como concepto superior, según lo cual en lo académico, investigativo, extensionista y de gestión subyace la dimensión política y humanística. Es necesario destacar que la búsqueda de la calidad no debe hacerse en detrimento de la equidad.

El compromiso con la universalización de una Educación Superior de calidad, fue reasumido y expresado en la Conferencia Mundial de Educación Superior para Todos, realizada en Jomtien, en marzo de 1990, bajo el auspicio

de UNESCO, UNICEF, PNUD y el Banco Mundial. Desde entonces, se observan esfuerzos nacionales en la Educación Superior latinoamericana, especialmente en los países, como Brasil y México que al firmar la Declaración Mundial de Educación Superior para Todos, asumieron el compromiso de desarrollar un plan decenal para la universalización de una Educación Superior de calidad. Este es el tema central de numerosos programas y reuniones en todo el hemisferio.

En diversos estudios latinoamericanos sobre la calidad de la Educación Superior (CRESALC 1996; París 1998) y en su relación con la calidad de la gestión educativa, se manifestó preocupación con la equidad y la relevancia social de este nivel de educación y del conocimiento para la ciudadanía, aunque reducen la universidad a lo académico únicamente, en particular al proceso de enseñanza-aprendizaje o en términos de aprendizaje.

No obstante, a las expectativas y compromisos, los resultados obtenidos no se encuentran al nivel de lo valorado en ese entonces y autores como R. Torres (1999) manifiestan indicadores y valoraciones que así lo indican.

La literatura pedagógica latinoamericana destaca el carácter central de la preocupación por la calidad de la educación, como lo demuestran, por ejemplo, las revisiones especializadas de E. Schiefelbein (1984, 1994) y los actuales esfuerzos de evaluación institucional en el sector universitario latinoamericano, donde algunos trabajos recientes revelan una orientación preocupada por la elaboración de estrategias que combinen calidad política, excelencia académica, eficiencia organizativa y democratización de la educación.

En esa dirección está centrada la construcción de opciones educativas con elevados niveles de calidad para todos, procurando combinar la excelencia académica con la democratización del acceso a los conocimientos socialmente significativos. Concentra su discusión, I. Aguerro (1993), en la intersección de los aspectos político-ideológicos y de las opciones técnico-pedagógicas en la evaluación de la calidad de los servicios educativos y de la gestión para la mejora de la calidad de la educación.

En su estudio sobre la estructura de la administración pública en la Educación Superior Media Argentina, C. Braslavsky y G. Tiramonti (1990) analizan la relación de la gestión educativa con la calidad de la enseñanza y el destino de las propuestas innovadoras relacionadas con la descentralización administrativa y la participación democrática. En su análisis del papel de la administración para mejorar la calidad de las prácticas educativas, G. Frigerio y M. Poggi (1994) adoptan un concepto comprensivo de calidad de la educación, definiéndola como la integración de la calidad de la organización institucional, de los recursos humanos y financieros, de la gestión de la enseñanza, de la propuesta curricular y didáctica, del proceso educativo y de sus resultados en términos de aprendizaje. S. Schmelkes (1994) hace una contribución sumamente llamativa sobre calidad de la Educación Superior en la escuela básica, que permite reflexionar sobre los límites e implicaciones de los nuevos enfoques de administración en la Educación Superior contemporánea.

El concepto de calidad de Educación Superior para todos implica desarrollar un ambiente cualitativo de trabajo en las organizaciones educativas, mediante la institucionalización de conceptos y prácticas, tanto técnicas como administrativas, capaces de promover la formación humana sostenible y la calidad de vida de estudiantes, profesores y funcionarios técnico-administrativos. En términos operativos, esos conceptos sugieren organizar las instituciones educativas y sus procesos administrativos y pedagógicos con racionalidad y pertinencia, para que puedan contribuir efectivamente a la construcción y distribución del conocimiento y a la prestación de otros servicios relevantes para la comunidad y la sociedad como un todo.

#### 1.4. Caracterización del Centro Universitario de Sancti Spíritus

La provincia de Sancti Spíritus está situada geográficamente en el centro este del archipiélago cubano (Anexo I). Al caracterizar el territorio (Anexo 2 - 3) resalta la insuficiente infraestructura de su conjunto arquitectónico – industrial - patrimonial, como base para su desarrollo socioeconómico. Los profesionales espirituanos egresados de los niveles medio superior y superior procedían en muchos casos de centros ubicados en otras provincias, por lo que las tasas de matrícula del territorio no se correspondían con las necesidades y muchos de ellos no regresaban al territorio espirituario por diferentes causas.

Los estudios de nivel superior en la provincia de Sancti Spíritus tienen como antecedentes particulares, los hechos vinculados con el desarrollo histórico del actual Centro Universitario de Sancti Spíritus. El mismo tiene su génesis en la Filial Universitaria que como parte de la Universidad Marta Abreu de Las Villas, propició la formación en cursos para trabajadores de licenciados en la rama económica e ingenieros agrónomos a partir de 1976.

El Centro Universitario de Sancti Spíritus se constituye en el año 2003 a partir de la Sede Universitaria existente, dependiente de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas desde 1994, con la particularidad del inicio del curso regular diurno en la carrera de Contabilidad y Finanzas y otras variantes vinculadas con la culminación de estudios de alumnos espirituanos matriculados en diferentes carreras de la Sede Central (Anexo 4).

Como parte de las transformaciones que tienen lugar en el país, en la provincia se desarrollan importantes cambios en las concepciones y la práctica de la Educación Superior. Las condiciones socioeconómicas en los municipios han permitido un importante crecimiento en el número de carreras y la matrícula de estudiantes universitarios con que hoy se cuenta (Anexo 5), fundamentalmente en las carreras universalizadas, por lo que predomina esta característica en el Centro Universitario, con un 10% de estudiantes de cursos diurnos, cifra en por cientos inferior a la del Ministerio de Educación Superior que en su conjunto es de un 20%.

La universalización de los estudios universitarios constituye un redimensionamiento de la misión del Centro Universitario de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”. Hoy se asumen más de quince carreras universitarias, con una matrícula de 5911 estudiantes. De esta forma se logra gestar la Educación Superior en todos los municipios y se ofrece oportunidad de acceso a los jóvenes y adultos que concluyeron en algún momento los niveles precedentes y que no pudieron por diversas causas continuar sus estudios.

El resumen de la matrícula en las diferentes modalidades con que cuenta el Centro en la actualidad y los profesores en sus dos modalidades se recogen en la tabla 1.4.1.

Tabla 1.4.1. MATRÍCULA Y PROFESORES DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE SANCTI SPÍRITUS

MUNICIPIO	MATRÍCULA GENERAL EN CADA MUNICIPIO	CANTIDAD PROFESORES		
		Tiempo parcial	Tiempo completo	Total
Sancti Spíritus	704	204	8	212
Trinidad	552	133	10	143
Cabaiguán	404	146	8	154
Fomento	301	71	6	77
Jatibonico	295	108	9	117
La Sierpe	94	31	5	36
Taguasco	444	73	6	79
Yaguajay	431	118	12	130



Sede Central	430 CRD, 814 CPT y 1655 Enseñanza a Distancia	59	179	238
TOTAL	5911	943	243	1186

Actualmente persisten y surgen nuevas necesidades vinculadas con la nueva etapa que vive la Educación Superior en el territorio; en este sentido las principales dificultades quedan resumidas a continuación:

- Necesidad de que los cuadros y dirigentes de la provincia y los municipios reconozcan concientemente el papel transformador y protagonista de la universidad en el territorio, como factor de cambio, lo que se aprecia en la falta de reconocimiento e incomprensión con el actuar de la universidad y su desarrollo.
- La comunidad universitaria debe desarrollar una cultura organizacional que se ajuste a las exigencias de la universidad actual y que propicie su identidad y compromiso.
- La planta física estructural de la Sede Central está sobre explotada y es insuficiente para asumir el crecimiento y desarrollo de la universidad en el territorio.
- La relativamente joven provincia de Sancti Spíritus heredó una insuficiente infraestructura tecnológica, arquitectónica y de recursos humanos, lo que se refleja en las posibilidades para promover el desarrollo socio cultural, tecnológico, económico y ambiental hasta la diversidad del municipio, donde la falta de visión
- 
- ha inhibido el desarrollo universitario.

- Existe además, una alta demanda de graduados universitarios, y de acciones para la preparación y superación de los profesionales del territorio, que no siempre se le logra dar respuesta.
- Los procesos de existencia que se desarrollan en las Sedes Universitarias Municipales presentan limitaciones que están dadas por la forma en que se asumen la gestión económico – administrativa.
- No existe conocimiento exacto de las necesidades y posibilidades existentes en los territorios y del papel que en la solución de los problemas desempeña la universidad en el mismo. Esto provoca que las investigaciones universitarias, los proyectos, la vinculación de los estudiantes durante la práctica laboral o en las tareas de alto impacto social, no siempre responden a los requerimientos del contexto.
- El desconocimiento de las potencialidades mutuas entre la universidad y el territorio desfavorece el compromiso de los gobiernos locales, las instituciones, y de los propios actores involucrados en la búsqueda del cambio, lo que lleva a la poca participación de la universidad en tales acciones.
- Aun hoy, la concepción de los planes de estudio, programas de disciplinas y asignaturas docentes, no poseen la flexibilidad necesaria para ajustarse desde la sede central o sede universitaria, a los requerimientos del contexto particular de cada territorio.
- En la provincia se debe asumir una nueva estrategia que valore la posibilidad de abrir nuevas carreras que ofrezcan respuesta a las dinámicas de los municipios, tal es el caso de Historia, Lengua Inglesa, Informática y otras.
- El reconocimiento de la universidad en el territorio es asumido aun por algunos cuadros y dirigentes como parte de un decreto u orientación superior que debe cumplirse y no de manera consciente y creadora, por lo que se debe manifestar no solo preocupación sino también ocupación plena.

- El desarrollo universitario debe contemplar y asumir activamente acciones que den respuesta a las necesidades de los diferentes consejos populares de cada municipio.
- La calidad de los resultados que se alcanzan en la universidad actual es valorada en muchas ocasiones en los términos tradicionales, de acuerdo a indicadores vinculados con el rendimiento y la eficiencia de los procesos.
- La universidad en Sancti Spíritus necesita revalorar su actual estrategia de desarrollo, a partir de las nuevas concepciones vinculadas con la universalización y las necesidades y potencialidades de los territorios.

## Conclusión del Capítulo I

Caracterizar la Educación Superior como proceso social permitió revelar su compromiso y trascendencia en el ámbito del contexto en que está enclavada, lo que conlleva evidenciar su necesaria responsabilidad con las transformaciones en el territorio, todo lo cual precisa de una búsqueda de universalidad y universalización de esta institución que parta del propio contexto social de los territorios.

Haber caracterizado el carácter social de la universidad y sus peculiaridades permitió revelar que la contradicción entre la singularidad de las necesidades culturales en el contexto y la generalizada de la cultura universal podría propiciar el desarrollo de una institución que tenga en cuenta el contexto en la formación, el involucrar a todos en la gestión y en llegar a todos con la calidad y equidad necesaria, desde una pertinencia y un impacto que tenga su sentido fundamental en la relevancia social.

Se evidenció de la relación entre la caracterización histórica de la universidad y la gestión de los procesos universitarios, la necesidad de una gestión que pueda contribuir a elevar la calidad con equidad de las Sedes Universitarias Municipales y con ello la gestión de la universidad universalizada, la que debe generarse desde la singularidad de las necesidades culturales en el contexto y que lleve a este entorno la cultura universal, lo que requiere que desde los propios contextos del territorio se genere una sustentabilidad de la universidad.

La sustentabilidad debe manifestarse en la incorporación de todos, responder a todos y llegar a todos con la universidad, desde sus propias posibilidades y necesidades, construyéndose una universidad que tenga su expresión en los territorios, se gesticione desde ellos y a la vez sea universal, no como micro universidades sino como la universidad en el territorio.

# **CAPÍTULO II. LA UNIVERSIDAD TERRITORIAL**

## **UNIVERSALIZADA SUSTENTABLE**

### Introducción

En correspondencia con las categorías que precisan la denominación de la investigación y sobre la base de la fundamentación realizada en el capítulo I se elabora el Modelo de Gestión de la Universidad Universalizada Sustentable y la Estrategia de Gestión de la misma. Esto se desarrolla desde la consideración de que es posible la formación de la universidad desde su propio entorno social, en una dialéctica entre las necesidades y las posibilidades culturales del contexto y en una búsqueda de la síntesis entre la contextualización y la universalización de la cultura en la universalidad.

Lo anterior contribuirá a eliminar las insuficiencias en la pertinencia e impacto de las sedes universitarias municipales en las universidades universalizadas. Se desarrolla así mismo una estrategia que hace viable el modelo, el que se sustenta en las relaciones y la regularidad que lo conforman. La propuesta tiene en cuenta el carácter formativo de los procesos universitarios y la connotación pedagógica de la gestión de dichos procesos.

En la construcción teórica del capítulo, se parte de la concepción de que la universidad está constituida por un sistema de procesos conscientes, de naturaleza dialéctica y holística, que se interpreta como totalidades, dinámica cuyo desarrollo es posible en el ámbito social de los municipios y/o territorios donde se encuentre.

El modelo que se presenta se ha desarrollado a partir de aplicar los métodos teóricos de investigación, como el Método Sistémico – Estructural – Funcional y el Dialéctico - Holístico, los que se integran a lo largo de la modelación del proceso y de la elaboración de la estrategia.

## 2.1.- Modelo de Gestión de la Universidad Territorial Universalizada Sustentable

A partir de la voluntad política de la más alta dirección del país y para satisfacer necesidades sociales y culturales de la sociedad devino reto y respuesta de la Universidad Cubana ante la Sociedad del Conocimiento, la universalización de la universidad, dio la posibilidad de acceso a este nivel a amplias capas de la población y con ello alcanzar mayor equidad en la construcción del conocimiento.

Esto es consecuente con el concepto de que las universidades emerjan desde los propios territorios, pero no como universidades aisladas, sino como expresión de la universidad como un todo en éste.

En tal sentido, se pretende conceptualizar la universidad universalizada como aquella íntimamente vinculada a su contexto, municipio o territorio, que no significa una universidad fragmentada; se refiere a la universidad como totalidad donde lo universal de la cultura se integra como expresión única, a partir de las potencialidades y necesidades culturales que emergen desde los contextos específicos de los diversos municipios o territorios. Constituyen precisamente esas potencialidades y necesidades del contexto las que propician la construcción del conocimiento y la universalidad de la cultura.

Deviene entonces, la contradicción esencial que dinamiza la formación y la gestión de la formación de las universidades universalizadas en los territorios, por lo que se parte de reconocer que sus necesidades están en contradicción con las posibilidades culturales del propio contexto. Esta contradicción se explica por el hecho de que las necesidades surgen a partir de la cultura desarrollada en el contexto y son esas necesidades, las que al estar en contraposición con las posibilidades de la cultura existente generan el desarrollo de esta última.

Para establecer y construir un modelo de universidad que exprese las características de una institución que emerja del contexto territorial que sea expresión de la sociedad en toda su riqueza, incorporando a toda la comunidad en su quehacer, requiere precisar cuál será la naturaleza de los procesos que en ella se desarrollan, cuáles son las categorías que lo expresan y la lógica de éstas, lo que sustentaría la construcción de una estrategia de transformación.

La consideración de la universidad como una institución social, implica asumir la misma como un sistema de procesos conscientes de naturaleza compleja, holística y dialéctica, que es factible a ser modelado desde su reconocimiento como totalidad.

Desde el punto de vista ontológico, los procesos universitarios existen como procesos conscientes, dados en la dialéctica entre la conciencia social e individual, lo que permite reconocer sus potencialidades en la formación de hombres capaces de enfrentar los retos cognoscitivos de la contemporaneidad, en su devenir histórico, a partir de reconocer su existencia como procesos sociales.

Pero a la vez la realidad de los procesos universitarios presenta como cualidad la sistematicidad, lo que se manifiesta en su estructura social y espiritual, así como en la naturaleza coherente de su desarrollo dialéctico. Incorpora una concepción de los procesos universitarios entendida como una sucesión continua de eventos que demarcan el movimiento dialéctico en diversas etapas en el tiempo y el espacio.

Desde el punto de vista epistemológico es el reconocimiento por parte de los sujetos de determinadas categorías, que en su relación, permiten la modelación de los procesos universitarios, que como una alternativa epistemológica, implica una estructura del conocimiento y a la vez, permite vislumbrar el derrotero que seguirán los procesos, lo cual revela una lógica en el sistema de categorías, relaciones, regularidades, que expresan los procesos universitarios, en su movimiento, emergiendo desde la sociedad.

Los procesos universitarios se modelan por los sujetos, en su carácter objetivo – subjetivo, a partir de reconocer la naturaleza de los mismos, las relaciones de significación que en ellos se producen y de las que emergen, como trascendencia, el sentido formativo que para los propios sujetos tienen los procesos y su construcción.

Tal consideración de carácter epistemológico se complementa con el reconocimiento de la existencia de una diversidad de procesos entre los que se desarrollan contradicciones dialécticas que determinan su desarrollo y que conllevan al surgimiento de cualidades que la identifican como institución social.

El carácter dialéctico de los procesos universitarios se evidencia, al reconocer lo contradictorio de las relaciones que se producen en los mismos y que constituyen su fuente de desarrollo y transformación. Su carácter objetivo se

manifiesta en el profundo sentido personal y subjetivo que tiene para los sujetos, lo que expresa además su valor social. Esto fundamenta la incorporación del contexto social, del territorio, el que se convierte en un dinamizador del desarrollo universitario que a su vez emerge desde estos con la intención de llegar a todos, lo que le confiere su carácter universal.

El desarrollo de la universidad vinculada a los territorios connota la relación entre lo individual y lo social; la gestión y el desarrollo, lo cognitivo, lo axiológico y lo afectivo, como contradicciones dialécticas que se significan en las comunidades y los sujetos que la integran, en innumerables formas que no son ajenas a la voluntad y acción de los sujetos o grupos humanos, condicionando con ello, los avances y retrocesos del proceso. Se sustenta además en la comunicación más cercana y la intervención de los factores propios de la condición bio-psico-social y contextual. El contexto tiene significación para el sujeto social, y es él quien desarrolla potencia y dimensiona la vida, lo que a su vez los hace particulares y diversos.

Dichos procesos se amplían a las relaciones con otros sujetos, a los restantes procesos y actores sociales, a la familia, la comunidad, la sociedad y a las condiciones materiales y espirituales en que éste se desarrolla en el ámbito cultural, social y natural, lo que revela su carácter complejo.

La concepción dialéctica de los procesos universitarios como totalidades, frente a la cual se reconoce lo particular y lo singular de los hechos, abstracciones en un tiempo y un espacio, determinan una lógica para construir una representación de éstos. Ello se basa en las contradicciones de los procesos, con aspectos de la totalidad que se construye y reconstruye en un proceso en constante desarrollo, identificada con la formación desde el contexto, lo cual sustenta la aproximación teórica con que se pretende expresar la Universidad Territorial Universalizada.

Desde el punto de vista lógico se requiere de un sistema de categorías que se relacionen dialécticamente y a la vez expresen niveles superiores en la interpretación y transformación de los procesos. Desde esta lógica, la estrategia de transformación será consecuencia de las consideraciones hechas anteriormente sobre los procesos en las universidades territoriales universalizadas, se identifican categorías que permiten configurar, al nivel teórico, la estructura de relaciones que de cuenta de la naturaleza y dinámica de los procesos universitarios, constituyéndose



en propuesta teórica que sustente científicamente la comprensión, explicación e interpretación de la Universidad Territorial Universalizada y por supuesto, los procedimientos para ello.

Esta concepción holística y dialéctica emerge como cualidad esencial, desde el punto de vista teórico, por reconocer la existencia de la actividad humana en la base determinante de la relación de la universidad en los territorios, lo que significa reconocer la intencionalidad de los sujetos, que se connota a partir de la constitución de las sedes universitarias municipales.

La satisfacción de las necesidades culturales no es posible si no se tiene la posibilidad de sistematizar la cultura, pues la sola existencia de necesidades culturales no lo permite. Es necesaria la existencia de la posibilidad de sistematización por los sujetos implicados, los que en su acción transformadora son capaces de desarrollar la cultura y satisfacer las necesidades, con lo que se manifiesta la unidad dialéctica entre la posibilidad y la necesidad de sistematizar la cultura. Figura 2.1.1.

Esta sistematización implica una integración de la propia cultura existente, de acuerdo a determinados criterios en este sentido, los que emergen de las relaciones que se revelan en el propio proceso de sistematización y que una vez establecidos determinan dicho proceso.

Los hombres en su desarrollo y formación reconocen en su ámbito, una cultura que se expresa no sólo en un conocimiento de lo actual, sino en lo condicionado históricamente que se expresa en tradiciones y creencias, que sistematizan y por tanto condicionan sus potencialidades en la construcción del conocimiento y en su desarrollo y realización social y profesional.

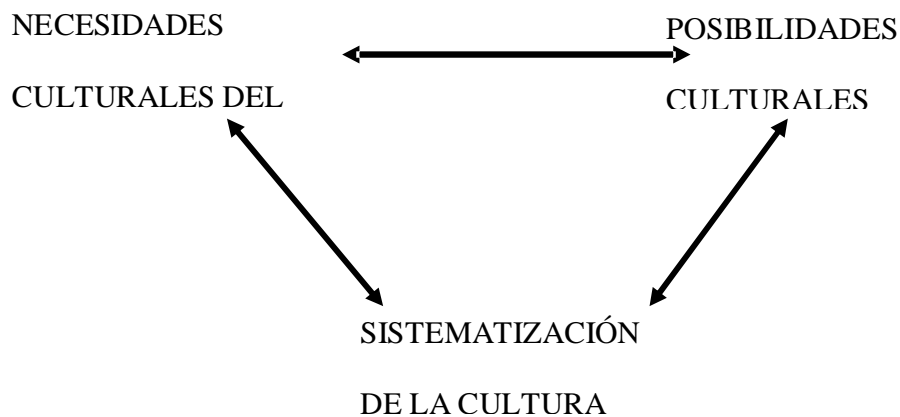


Figura 2.1.1.

Toda sistematización de la cultura conlleva la construcción de un nuevo conocimiento, si los sujetos revelan los criterios propios de sistematización. La misma se produce a diferentes niveles que van desde lo individual de uno o más sujetos en un momento histórico, hasta la sistematización universal por parte de la humanidad a lo largo de su historia.

Las necesidades parten de los problemas reales, los que son expresados e interpretados desde la diversidad cultural, por lo que su solución exige de un enfoque transdisciplinar de la cultura. La contradicción entre la necesidad y la posibilidad cultural en el contexto se sintetiza en la sistematización de una cultura transdisciplinar, que emerge de la solución de los problemas reales del contexto como resultado de la contradicción, pero a la vez es dinamizadora de ésta.

Dicho en otras palabras, la cultura transdisciplinaria emerge como síntesis entre las necesidades culturales y las posibilidades del territorio, se constituye en la dinamizadora del propio proceso, lo cual está en correspondencia con la ley de la satisfacción de las necesidades y como expresión de la sustentabilidad de la institución. Esto dinamiza el desarrollo y la gestión del mismo en la Universidad Universalizada que surge del contexto y que se expresa en él, con el fin de generar el desarrollo sustentable que conlleva al auto desarrollo.

La relación dialéctica entre la necesidad cultural y la posibilidad cultural que se sintetiza en la sistematización cultural expresa una dimensión, desde la Concepción Holístico Configuracional de la cual emerge una cualidad que es la sustentabilidad cultural. Tal consideración se interpreta a partir del propio contexto, donde se satisfacen las necesidades con las potencialidades en la sistematización de la cultura, lo que permite el autodesarrollo cultural como expresión de la sustentabilidad cultural.

La formación caracteriza los diversos procesos universitarios, tales como: pregrado, postgrado, investigación y extensión, los que se desarrollan con un propósito y naturaleza formativa, dando con ello recursividad al sistema con que se modela la universidad. Implica la sistematización de la cultura y la creación de una nueva, siendo consecuente con las funciones de las instituciones de Educación Superior, las que se desarrollan a través de sus procesos de pertinencia e impacto, lo que no significa una suma de procesos, sino un sistema de procesos integrados.

El propio carácter formativo de los procesos universitarios corrobora la integralidad de la gestión universitaria por lo que se concibe entonces como una universidad que emerge del contexto del territorio en la base de la sociedad, pero que propicia llevar a ésta a niveles culturales de carácter universal.

El territorio es entendido no sólo como un espacio geográfico, sino como un espacio cultural, con tradiciones e intereses comunes identificados por los sujetos que en él habitan y que son portadores de esa cultura.

En consecuencia se requieren transformaciones en las instituciones de Educación Superior para poder responder a la contextualización de la cultura siendo una alternativa que las universidades se desarrollen sobre la base de la presencia de las Sedes Centrales y las sedes universitarias municipales. Estas dos instancias reconceptualizan los conceptos vinculados con las definiciones de universidad nacional y universidad territorial, lo que se valora en el presente trabajo.

En las universidades es posible la ocurrencia de dinámicas y transformaciones diferentes y contradictorias que se manifiestan en la Sede Central y en las sedes universitarias municipales, pero que determinan la unidad en la que se desarrolla la universidad.

En consecuencia el desarrollo de las sedes universitarias municipales se contrapone al desarrollo de la Sede Central pero se sustenta a su vez en él. Por su parte el desarrollo actual de la Sede Central pudiera estar negado por el desarrollo de las sedes universitarias municipales y sin embargo, ocurre lo contrario al estimularse un mayor desarrollo desde esta concepción, que no es la de micro universidad, sino de universidad en el territorio y no del territorio. De esta forma la Sede Central se redimensiona y se reconstruye a partir de su presencia en los territorios y ante toda la sociedad.

En este sentido lo que aparentemente pudiera debilitar la Sede Central, la potencia y posibilita su desarrollo con cualidades superiores. La universidad desde su propia concepción de Sede Central se transforma, al ser negada por la presencia de las sedes universitarias municipales. Por su parte estas últimas, que pudieran estar en principio contrapuestas con la Sede Central, se desarrollan sobre la base del desarrollo de esta última.

Por tal razón, se manifiesta una contradicción en el hecho de que la Sede Central y las sedes universitarias municipales constituyan dos componentes de una universidad, que se excluyen mutuamente, pero que a la vez se presuponen. Para que esta contradicción determine el desarrollo, tiene que expresarse en niveles de interpretación, cada vez más esenciales y ascendentes, lo que determina el auto desarrollo del sistema de Educación Superior. Esto puede explicarse a partir de la interpretación teórica y epistemológica de la concepción de las dimensiones previstas en la Teoría Holística Configuracional.

Los diferentes niveles estructurales van integrándose en un sistema único y en este sentido se evidencia la integralidad del sistema de Educación Superior, no como suma de micro universidades, sino de la expresión de la

universidad en el territorio con rasgos y aspectos propios que determinan su concreción y desarrollo, por lo que constituye un nivel de la Universidad dentro de la red de universidades.

La universidad en el municipio es una instancia del sistema en el que se sintetizan las características propias del territorio y lo universal de la cultura, como contradicción que determina la cultura expresada en el proceso formativo en las sedes universitarias municipales.

Esta contradicción entre lo universal y lo contextual en la cultura se manifiesta también en los procesos de formación de la Sede Central. Constituye una cualidad propia de la formación de la universidad, que necesariamente tiene que tener un carácter contextualizado a la vez que universal.

El desarrollo de las universidades ocurre de manera diferente, lo que se puede valorar a partir de la relación entre lo contextual y lo universal de la cultura, emergiendo de las relaciones que se dan entre la dinámica de la Sede Central y la de las sedes universitarias municipales. Atendiendo a lo anterior hay universidades de un carácter más universal que territorial, aunque esto último no deja de ser trascendente, como es el caso de las universidades de carácter nacional donde la relevancia de lo que se hace en la Sede Central es superior a lo que puede ocurrir en una universidad de carácter territorial.

Dentro de la red de universidades que conforman el sistema de Educación Superior, no existe una distinción especial en cuanto a la relevancia de un tipo de universidad u otra. Constituyen dos universidades que concurren con aportes diferentes, contradictorios, pero que determinan el desarrollo de la red de universidades como un todo.

Las universidades de carácter nacional y las de carácter territorial ya han sido conceptualizadas. En la CRESAL (Habana, 1996) se definieron como aquellas que poseen sedes en varios territorios. En estos momentos entendemos necesario plantear una reconceptualización de las mismas a partir de la nueva misión social que poseen.

La universidad nacional es la que se mueve entre la dialéctica de lo universal y lo nacional, respondiendo a los problemas nacionales en el concierto de lo universal. En las universidades nacionales con una dinámica caracterizada por un gran desarrollo histórico de la Sede Central, se favorece el desarrollo de los municipios, los que obtienen una influencia y un desarrollo particular a partir de los aportes de la Sede Central. Esto determina el carácter de una universidad dentro de una red de universidades que puede servir de referente y desarrollo de la cultura universal. Sin que ello signifique que no tenga presencia en su entorno más cercano, en tanto que toda universidad es universal, nacional y territorial.

Las universidades territoriales se identifican como aquellas que están en una parte del territorio dentro del contexto nacional. Su dinámica responde a la contextualización y ésta adquiere una relevancia esencial que determina la propia existencia de la universidad, lo que no excluye que en esa universidad esté presente lo universal, pero que ella se dinamiza entre lo contextual y lo universal.

Una universidad siempre es contextual, universal y nacional a la vez, aunque esto no se manifiesta con igual relevancia en cada caso. Al considerar las universidades territoriales no se excluye su universalidad lo que se respalda en primer lugar por el hecho de ser una universidad. En ella la dinámica de los municipios tiene una preponderancia sobre la dinámica de la Sede Central, desarrollándose más ésta última con la universalización, con lo que ocurre un salto de extrema relevancia en la institución. Está comprobado que ocurre un proceso de transformación y desarrollo con lo que pudieran ser sus amenazas, que son las dinámicas de los municipios.

Las universidades territoriales responden a su propio entorno estando contextualizadas y comprometidas con su desarrollo. Se identifican a ellos al tenerlos como base y como sustento, identificando y reflejando las mismas exigencias de desarrollo. Esto contribuye a que posean un mayor número de posibilidades y respondan más a las necesidades de su propio territorio, constituyendo este un elemento dinamizador para ellas.

La contradicción esencial que dinamiza la gestión de las universidades contextualizadas en el territorio parte de reconocer que sus necesidades están en contradicción con las posibilidades culturales del propio contexto. Esta

contradicción se explica por el hecho de que las necesidades surgen a partir de la cultura desarrollada en el contexto y son esas necesidades, las que al estar en contraposición con la cultura existente generan el desarrollo de esta cultura.

Las universidades ramales también tienen las características de las nacionales, aunque en un rango estrecho de profesiones, es más profesional asumiendo la cultura universal en un rango más estrecho.

El modelo para la universalización de la universidad requiere de la introducción de una categoría esencial como es la formación contextualizada; constituye ésta, una formación que parte de la cultura del contexto y que se da en unidad dialéctica con la cultura universal. Es por ello que una cultura contextualizada propicia la apropiación y desarrollo del contexto en unidad dialéctica con la cultura universal. Figura 2.1.2.

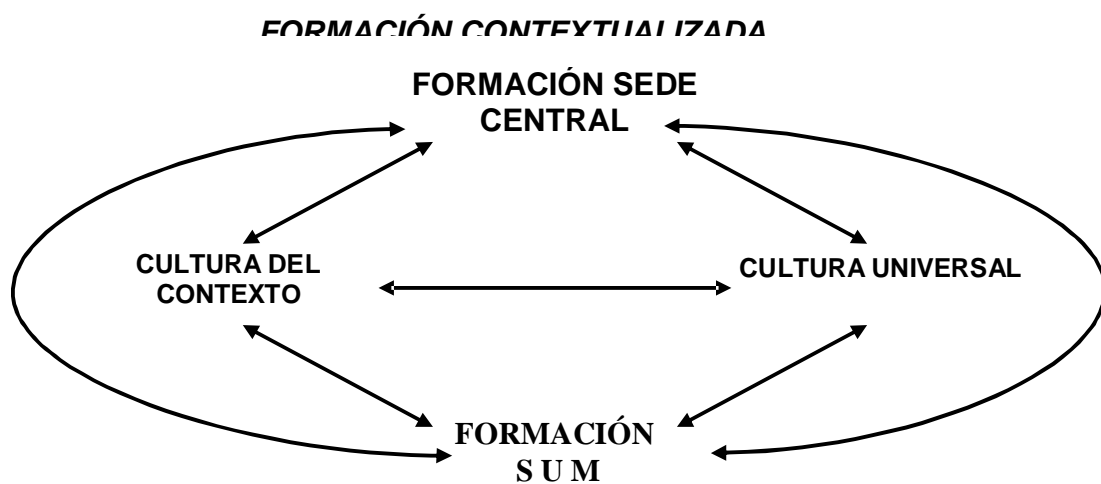


Figura 2.1.2.

La formación de esa cultura en el ámbito de una universidad hay que verla en dos dimensiones: una la formación tradicional de carácter eminentemente disciplinar que se desarrolla en las facultades, típico de la estructura de una sede central de la universidad constituida por facultades y en la que las facultades representan campos específicos, disciplinas de la cultura.

Una formación contextualizada se desarrolla en instancias más cercanas a la dinámica misma del contexto, donde se desarrolle la construcción del conocimiento a partir de situaciones de carácter transdisciplinario propia de los

procesos de la realidad, surgiendo entonces las sedes universitarias municipales. Éstas se plantean la solución de problemas propios de un entorno en el que las soluciones se sustentan en un conocimiento integrado y transdisciplinario y donde la formación de los profesionales, el postgrado, la investigación y la extensión se ven como procesos totalizadores ante las necesidades culturales y formativas de ese territorio. Esto lleva a concebir que la gestión universitaria, desde esta perspectiva, se vería desde dos dimensiones: una dimensión de instancias disciplinares que si bien tiene un carácter contextualizado también se enfrenta desde una cultura específica y disciplinar y a la vez como instancia tiene las sedes universitarias municipales en las cuales se desarrollan carreras a partir de las necesidades e intereses de los propios contextos con los propios recursos humanos.

La formación contextualizada que se desarrolla en los procesos formativos, tanto en las sedes universitarias municipales como en las facultades de la Sede Central de las universidades y se sustenta en la unidad dialéctica de la cultura del contexto (territorio) y la cultura universal. La solución a esta contradicción está determinada por la cultura transdisciplinar, que en cada instante es síntesis de las necesidades y las posibilidades de la cultura del contexto, pero que a su vez dinamiza el proceso al provocar nuevas contradicciones entre las necesidades y posibilidades alcanzadas en el desarrollo de la cultura del contexto, con lo que se reafirma que haber revelado la contradicción entre las necesidades y las posibilidades culturales del territorio constituye la contradicción fundamental que dinamiza la formación contextualizada en las universidades.

La cultura del contexto se expresa en las manifestaciones vinculadas con sus propias tradiciones, creencias, ritos y costumbres, lo que la identifica y al mismo tiempo la diferencia con matices particulares. Está marcada por su propio quehacer y se enriquece en el tiempo a partir del desarrollo histórico, económico y social que alcanza en su ámbito, siendo necesario el legado, rescate, conservación y divulgación para que se convierta en pertinente y sea asumida por todos sus miembros. A partir de esta cultura propia es posible propiciar una formación ascendente que permita la autoformación de la cultura universal.



El conocimiento humano es asumido y reflejado por la cultura universal. Su universalización se basa en la integración de todos los contenidos culturales específicos a partir de las diferentes etapas históricas. Asumirla, desarrollarla y divulgarla en un nivel común para todos constituye un importante proyecto de unidad para la humanidad.

Al asumir la cultura universal las personas se identifican como ciudadanos y profesionales, acreditándose como tal independientemente del contexto en que se han formado. Esto les permite desempeñarse en cualquier contexto, lo que se debe desarrollar a partir de su autoformación en un proceso de permanente transposición de la cultura universal y reconocimiento de la cultura propia y no trasladando una cultura adquirida a las situaciones que enfrente.

Toda transformación de los sujetos en lo profesional-cultural implica la transposición de la cultura universal y el auto reconocimiento de la cultura propia, lo que es solo posible si hay un desarrollo del compromiso y la flexibilidad.

La cultura del contexto se manifiesta en unidad con la cultura universal lo que no constituye reflejo de dos culturas, sino de una expresada de dos maneras. En este sentido la Universidad Universalizada emerge de las partes del todo, pero se conforma en el todo lo que no niega la preservación, el desarrollo y la difusión de la cultura.

El contenido de la formación debe constituir la unidad dialéctica entre el contenido de la cultura del contexto y la universal lo que sustentaría la formación en los sujetos del compromiso, la flexibilidad y trascendencia.

En el Modelo de Universidad Universalizada Sustentable se manifiesta la síntesis que ocurre entre lo singular de la cultura del contexto en el que se desarrollan los individuos y lo universal de la cultura general que debe tener todo profesional y ciudadano.

La universidad es universal al expresar la cultura universal y a la vez es contextual al llegar a la base de la sociedad. Esta contradicción se resuelve a partir de la satisfacción de las necesidades de los municipios y el propio

desarrollo de los mismos, no como algo estático o meta por alcanzar, sino como satisfacciones crecientes que se dan en unidad con las nuevas necesidades en un proceso de desarrollo sustentable.

El concepto de universalización es en esencia universal, pero conlleva propiciar el amplio acceso a la universidad, lo que propicia el desarrollo de la cultura integral universal a las amplias capas de la población, desarrollando sus conocimientos en lo universal y lo contextual, permitiendo su alcance a todos los ciudadanos, lo que significa equidad.

Los tiempos actuales exigen de una nueva universidad, que debe integrarse cada vez más al contexto, partir de él a la universalidad de la cultura, todo lo cual está implícito en la universalización de la universidad. Su propia existencia es expresión de la voluntad de extender la cultura universal sin discriminación social partiendo de la cultura y el contexto de todos los ciudadanos.

Este proceso de universalización de la cultura no se reduce a la acumulación de conocimientos, por el contrario, se trata de desarrollar el pensamiento y la acción transformadora de los ciudadanos que trasciende a la transformación en lo axiológico, en la formación de compromiso, flexibilidad y trascendencia como valores esenciales, en el proceso formativo, síntesis de la cultura del contexto y la cultura universal.

La contradicción que surge durante la formación contextualizada integra la cultura del contexto y la cultura universal en función de las posibilidades de los ciudadanos, propiciado desde la gestión de las Sedes Centrales y las sedes universitarias municipales en las universidades. En correspondencia la universidad, como expresión de totalidad es universal y contextual, lo que se manifiesta en cada contexto en una dialéctica entre el todo y las partes.

La Universidad Universalizada Sustentable emerge de las partes del todo, pero se conforma en el todo, lo que no niega la preservación de la cultura del contexto, sino que la desarrolla con la incorporación de lo universal. La

cultura del contexto se manifiesta en unidad con la cultura universal lo que no constituye dos culturas sino una, expresada a través de distintas manifestaciones que mutuamente se enriquecen.

En este proceso se manifiesta la diversidad cultural de los territorios, y a la vez la universalidad de la cultura que se sintetiza en la Universidad Universalizada Sustentable.

Se reconoce entonces, que el desarrollo y gestión de esa universidad se sustenta en estas contradicciones dadas en el compromiso social de llevar la cultura universal como una necesidad de la sociedad y construir la cultura universal desde el reconocimiento de la necesidad municipal. Lo anterior no niega la universalización, la reafirma, por lo que se propone un modelo de universidad que reconozca la diversidad de los territorios y que sea capaz de llevar a esas amplias capas de la población hacia la universalización de la cultura.

El proceso formativo se desarrolla entonces en dos dimensiones: en la Sede Central y en las sedes universitarias municipales, lo que no excluye la existencia de alternativas tales como fábricas, empresas donde es posible desarrollar unidades docentes que respondan a las exigencias del proceso de formación. La universidad es la expresión de la totalidad, de lo universal, pero en cada lugar tiene una expresión contextualizada que manifiesta la dialéctica entre el todo y las partes.

Las soluciones de carácter específico que se ofrezcan en cada territorio o contexto son resultados de la integración de la cultura propia del contexto y de la cultura universal, lo que implica la transposición necesaria en cada contexto.

Lo argumentado hasta aquí permite revelar como relación en el proceso que la sustentabilidad del desarrollo de la cultura se propicia en la dialéctica entre las necesidades culturales, las posibilidades culturales y la sistematización de la cultura en el contexto, donde se sintetiza la cultura contextual y universal.

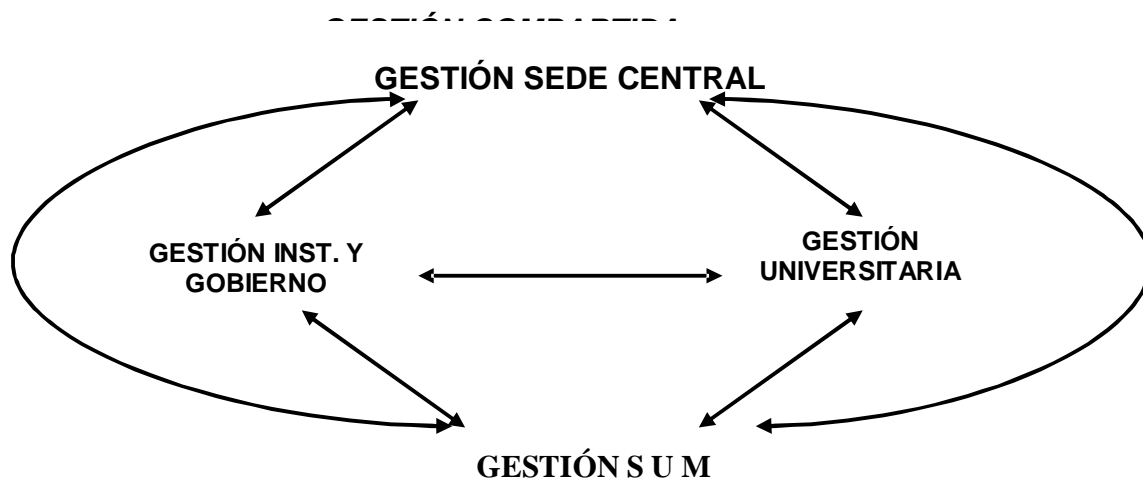
Tal relación conlleva al desarrollo de transformaciones en los valores ciudadanos conducente a la formación de compromiso social y profesional, la flexibilidad y trascendencia, en un proceso formativo que es síntesis de la cultura del contexto y la cultura universal.

Otra categoría fundamental en la modelación del proceso de Universalización de la Universidad es la gestión compartida. Constituye la unidad dialéctica entre la gestión universitaria y la gestión del Gobierno y otras instituciones sociales las que se sintetizan en la gestión de las sedes universitarias municipales siendo ésta última expresión de compromiso y flexibilidad de los gestores implicados. Figura 2.1.3.

La gestión compartida queda dinamizada por esta contradicción, destacando que el Gobierno realiza una gestión del desarrollo, que a su vez está determinada por el propio desarrollo alcanzado entre las necesidades y posibilidades culturales del contexto.

La gestión de la Universidad Universalizada se desarrolla necesariamente sobre la base del compromiso tanto de la universidad como de las instituciones del municipio en la búsqueda de soluciones diversas y flexibles, ante situaciones singulares que no pueden ser enfrentadas desde métodos únicos y que en cada contexto se deben generar.

Las soluciones de carácter específico que se den en un municipio o contexto singular son resultados de la integración de la cultura propia del contexto y de la cultura universal, lo que está en la esencia del proceso de transposición necesaria, o sea no es otra cosa que transponer la cultura de gestión e integrarla a la cultura propia.



**Figura 2.1.3.**

La gestión del desarrollo tiene que surgir necesariamente de las posibilidades y necesidades que emergen del territorio y las necesidades culturales de este último, por tanto la síntesis dada en la cultura transdisciplinaria que se va generando en el contexto y que es a su vez dinamizadora de esta contradicción, es el sustento de la gestión del desarrollo del Gobierno y de su gestión como institución.

El término "gestión", como antes señalamos, comprende los procesos de planeamiento, conducción, seguimiento y evaluación de un conjunto de decisiones y acciones, con el fin de buscar la solución de distintos problemas y al mismo tiempo para lograr determinados objetivos de una organización social o del individuo, en su contexto histórico.

En consecuencia con la gestión y sus implicaciones, las Universidades Universalizadas deben convertirse en gestoras de las necesidades y potencialidades de la cultura universal en su contexto y para ello deben prever esas transformaciones en su gestión, donde han de estar involucradas las instituciones de la sociedad y el Gobierno, es por ello que se introduce el concepto de gestión compartida.

La gestión compartida trasciende al aporte de recursos o el deber de los Gobiernos Municipales para con la universidad. Debe promover el compromiso y propiciar la responsabilidad, así como el sentido de pertenencia con la universidad en el municipio, considerándose el Gobierno y las instituciones parte de la propia universidad y con ello estimular la identificación entre la universidad y toda la sociedad.

En tanto la gestión del Gobierno y las instituciones propician ese sentido de pertenencia, la universidad es identificada como de toda la sociedad y con ello se gesta desde su seno, de acuerdo a sus necesidades y posibilidades culturales, con lo que se crean las bases para la equidad social en el acceso a la universidad.

Se trata entonces, de una universidad que responde a la sociedad no sólo en la consideración teórica al nivel epistemológico y sociológico, es una universidad que se gesta desde los municipios con la participación de los Gobiernos y las instituciones, respondiendo a sus necesidades y por lo tanto incorporando a toda la sociedad, desde la base del municipio, en un proceso en el que los sujetos se reconocen en el mismo y puedan comprometerse.

En las Universidades Universalizadas la gestión es compartida, al darse en unidad dialéctica entre la gestión de los actores universitarios y los actores de los gobiernos e instituciones, en tanto que en estas universidades se desarrolla desde las necesidades y posibilidades del contexto, lo que constituye una concepción de la universidad en el municipio y no la universidad del municipio.

Son utilizados en los territorios los recursos materiales y la infraestructura desarrollada por el país y de la misma manera sus profesionales universitarios; estos últimos participan en la transformación de sus alumnos y al mismo tiempo adquieren nuevos conocimientos y experiencias que los enriquece como personas y profesionales comprometidos.

Tal consideración significa no reducir la universidad a los marcos estrechos del contexto municipal, pero si tomar ese contexto como punto de partida para alcanzar la universalización de la cultura universitaria que es universal en su esencia, pero que se sistematiza desde las necesidades culturales del contexto del propio municipio, integrando

en la sociedad la cultura y la naturaleza, lo que eleva la significación de la categoría interacción como base para el surgimiento y desarrollo de la universidad universal que emerge desde el seno de la sociedad.

La gestión en la Universidad Universalizada no se reduce a la suma de las gestiones que se realizan en las diferentes sedes universitarias municipales y facultades, se desarrolla desde una gestión compartida entre las sedes municipales y las facultades como dos dimensiones de una gestión única que caracteriza a la nueva concepción de Universidad Universalizada como totalidad, lo que se expresa en la figura 2.1.3.

Esta propia contradicción se manifiesta en la gestión de la universidad y su sustentabilidad, en tanto que esta última se expresa en su flexibilidad al responder a las necesidades del territorio en su tiempo y en su desarrollo, a través de los diferentes procesos, que tienen que condicionarse y proyectarse a la realidad de los tiempos y al desarrollo de la sociedad, lo que justifica que la contradicción entre las necesidades y posibilidades culturales del contexto, se sintetiza en una cultura transdisciplinaria, y reafirma la necesidad de una gestión compartida propia de la nueva universidad.

Esto se revela en la interpretación de las tendencias históricas en la universidad como institución social que surge en el siglo XII ante el conflicto del surgimiento de los burgos, el crecimiento de la población y los adelantos científicos, en este momento en la historia lo que se está produciendo es la contradicción entre las necesidades y las posibilidades culturales del contexto; surge entonces una cultura transdisciplinaria al no existir una fragmentación de la ciencia como ocurre posteriormente y con ello se propicia que se gesten “universitas” y su tránsito hacia la universidad.

En los momentos actuales caracterizados por un cambio de época, marcado por la Revolución del Conocimiento, nuevas necesidades culturales del territorio emergen de la contradicción con las posibilidades culturales de este y de la estructura de Educación Superior, generándose de una parte, la necesidad de una cultura transdisciplinaria y de otra, la necesidad de una reformulación de la universidad hacia otra contextualizada en el territorio que emerge precisamente de la contradicción entre las necesidades y las posibilidades del territorio, generándose un desarrollo en espiral y con ello la base para la sustentabilidad de esta nueva universidad.

La dinámica que impone esta contradicción es consecuente con el concepto de calidad para todos, que en nuestro argot político significa calidad con masividad y que está refrendado por la UNESCO.

La contradicción entre la pertinencia y el impacto que se sintetiza en la relevancia, se expresa en los resultados y el proceso de pertinencia en correspondencia con las posibilidades culturales del contexto y el impacto como la satisfacción de las necesidades y expectativas, con lo que la relevancia significa esa dimensión dinamizadora que involucra a los actores del territorio como gestores de su auto desarrollo. Esta relevancia que se convierte en una tesis, al expresar esa calidad como cualidad necesaria para el desarrollo, tiene que tener equidad y esa equidad es la que reclama una sociedad del conocimiento, en la que el conocimiento llegue a todos e involucre a todos, en el auto desarrollo desde los territorios, todo lo cual se sintetiza en una calidad para todos que a la vez dinamiza la contradicción entre la relevancia y la equidad.

Con las consideraciones anteriores se revela la contradicción entre las necesidades culturales del territorio y las posibilidades de ésta, sintetizadas en una cultura transdisciplinar del contexto como la contradicción fundamental que dinamiza la gestión y el desarrollo de esta nueva Universidad Universalizada que surge del contexto y que se expresa en él, en aras de generar el desarrollo sustentable de este contexto, como un auto desarrollo.

La conceptualización de la calidad requiere su vínculo a lo social y su vínculo a un concepto que exprese desde lo académico la masividad, apartándose del concepto de calidad visto desde lo empresarial, donde la optimización de recursos adquiere una importancia cardinal como síntesis entre la pertinencia y el impacto.

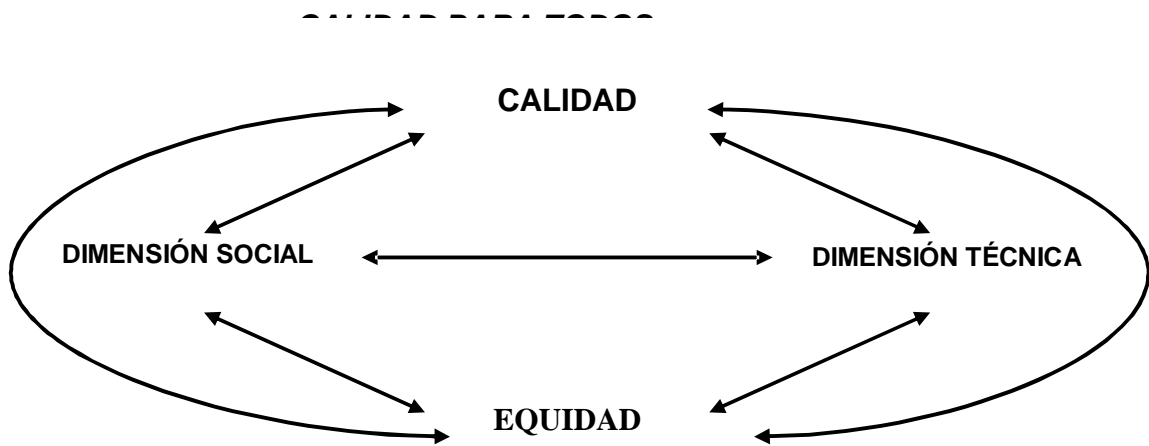
Se trata entonces de vincular la calidad con el concepto de calidad para todos y ello tiene que partir de considerar la pertinencia y el impacto esencialmente vinculado a la relevancia social, considerando la relevancia social como la síntesis de una pertinencia y un impacto social.

La Universidad Universalizada Sustentable se identifica con la concepción de calidad para todos, lo que implica equidad, que daría la respuesta de una calidad con masividad. Figura 2.1.4.



Se requiere introducir la consideración que en la calidad para todos se integra una dimensión técnica de la calidad, identificada con la optimización de recursos y posibilidades, y otra dimensión social, que considera la relevancia social del proceso valorado. La dimensión social de la calidad atiende las expectativas y necesidades de la sociedad y sería la que justifica y fundamenta hablar de equidad y de llegar a todos.

El concepto de calidad para todos es valorado en términos de calidad con equidad, e implica unidad dialéctica entre las dimensiones técnicas y sociales de la calidad.



**Figura 2.1.4**

A partir de esta consideración la calidad se daría en unidad dialéctica con la equidad como esa nueva cualidad que sería la calidad para todos. La búsqueda de calidad con equidad, requiere la no traslación de los métodos y la cultura universitaria, sino transponer sus métodos para crear una nueva universidad que ya no puede quedarse en los modelos tradicionales, sino en los nuevos modelos de universidad, siendo posible hablar de una universidad sustentable.

La universidad debe proyectarse a la sociedad, no trasladando sus métodos sino transponiendo su cultura universal y a la vez tiene que rescatar la cultura que surge del contexto. Hablamos de una universidad que emerge desde la sociedad y en unidad con ella, tiene que propiciar esa síntesis de cultura del contexto y universal.

La formación contextualizada y la gestión compartida se expresan también en unidad, lo que se sintetiza además en calidad para todos. Esto se sustenta desde la contradicción que existe entre necesidad y posibilidad, surgiendo el Modelo de Universalidad Territorial Universalizada Sustentable, que desarrolle una formación contextualizada en unidad dialéctica con la gestión compartida, que dinamiza a la universidad que desarrolla su formación desde el entorno, con la participación de todos en una gestión compartida y llegando a todos con una calidad con equidad, lo que se identifica como la calidad para todos.

La definición de Universidad Territorial Universalizada Sustentable es consecuente con el hecho de que la misma ocurre en la síntesis entre la formación contextualizada, la gestión compartida y la calidad para todos. La valoración de sustentabilidad significa en primer lugar, que la formación contextualizada es el reconocimiento del contexto cultural, el cual es expresión del ámbito en el cual se ha desarrollado de manera histórica, social, ambiental y cultural, o sea estamos hablando de un hábitat que no es una fotografía en un momento dado, sino que implica un desarrollo histórico social y ambiental. Figura 2.1.5.

La Universidad Territorial Universalizada Sustentable está en correspondencia con aquella institución que desarrolla su gestión en el sentido de preservar, desarrollar y difundir la cultura en un proceso continuo de aprendizaje social que implica satisfacer las necesidades presentes, sin comprometer las potencialidades y posibilidades futuras y desde una interpretación de la cultura multidimensional que implica reconocerla como expresión de lo social, lo histórico, lo natural y lo ambiental, lo que se desarrolla en los ámbitos de la ciencia, la tecnología, las artes, las creencias y las tradiciones.

Esto último es expresado en conocimientos, al considerar que la formación es contextualizada, constituyendo una formación que va al reconocimiento de ese contexto y a la necesidad de transformar ese contexto.

La referencia a la gestión compartida se refiere a un proceso que es sustentable en tanto implica en su compromiso a toda la sociedad, no solo a la universidad vista al margen de la sociedad sino que implica también a las instituciones sociales, instituciones económicas y al Gobierno como un todo, o sea que en su gestión, que es imprescindible para el desarrollo de la universidad, están implicados y comprometidos todos los ámbitos de la sociedad, pero su intención transformadora está en llevar esa formación a todos, es lograr una calidad en la formación, la transformación que llegue a todos.

La sustentabilidad parte del reconocimiento y de la implicación con el contexto, lo que conlleva lo histórico, social, económico, ambiental y el medio en el que se encuentra. Asume un proceso de aprendizaje social continuo, una justicia social que está en la equidad y que implica expresar en esa transformación todas las dimensiones sociales.

Un proceso es sustentable cuando se parte de una formación que toma como punto de partida las necesidades y posibilidades del territorio, partiendo de una gestión compartida y garantizando una calidad para todos, por lo que se favorece que este proceso lleve implícito todas las transformaciones del presente para garantizar el desarrollo del futuro, todo lo cual se representa en el concepto de Universidad Territorial Universalizada Sustentable. Lo anterior ratifica que en estas relaciones la universidad juega un papel gestor de transformación, la cual con sus propias iniciativas debe producir las transformaciones necesarias que la sociedad reclama, lo que es consecuente con lo planteado por la UNESCO – CRESAL (CRESAL 1996).

Los momentos actuales, caracterizados por un cambio de época, están marcados por la Revolución del Conocimiento y con ello nuevas necesidades culturales de la sociedad emergen de la contradicción con las posibilidades culturales de ésta y de la estructura de Educación Superior, generándose de una parte, la necesidad de una cultura transdisciplinaria y de otra la necesidad de una reformulación de la universidad hacia una universidad contextualizada en el municipio que surge y se desarrolla precisamente de la contradicción entre las necesidades y

las posibilidades de éste, generándose un desarrollo en espiral y con ello la base para la sustentabilidad de la Universidad Universalizada, como alternativa de la nueva universidad del siglo XXI.

Se pueden resumir las consideraciones antes hechas, a partir de la conceptualización de la Universidad Territorial Universalizada Sustentable, constituye la alternativa viable para los países subdesarrollados, donde la construcción del conocimiento se desarrolla a través de asimetrías, y la gestión de conocimiento constituye el sustento de las transformaciones sociales que se tienen que basar fundamentalmente en la proyección de la Universidad, que constituye en la práctica la única institución social en condiciones de potenciar las transformaciones, aunque las propias universidades requieren reconocerse y replantearse, como institución social comprometida con las transformaciones de la sociedad.

A manera de resumen se afirma que para lograr alcanzar las transformaciones necesarias en la sociedad, ante los retos actuales, se requiere de la Universidad Territorial Universalizada Sustentable, lo que es posible sobre la base de un proceso extensivo e intensivo de educación en la sociedad, que involucre a toda la sociedad y que se concreta en las relaciones siguientes:

La formación contextualizada se da a partir de la contradicción entre la cultura del contexto y la cultura universal en el sentido que la cultura del contexto propicia la sistematización de la cultura universal, pero a su vez se da en unidad dialéctica con ésta. Esa contradicción se sintetiza en el proceso formativo en la Sede Central y el proceso formativo en las sedes universitarias municipales.

La gestión compartida se desarrolla a partir de la gestión de las instituciones y gobiernos con la gestión de la universidad, se manifiesta en dos dimensiones que se sintetizan en la gestión de las sedes universitarias municipales y la gestión de la Sede Central.

La calidad para todos es la síntesis de la calidad con equidad lo que se desarrolla a partir de las dimensiones técnicas y social de la calidad, si en ella se tiene en cuenta la gestión de las necesidades y la cultura del contexto, lo que le confiere sustentabilidad social a la universidad.

La calidad para todos se puede gestar desde una formación contextualizada y gestión compartida en la que se tenga en cuenta la cultura del contexto y la gestión de los gobiernos, en un Modelo de Universidad Territorial Universalizada Sustentable.

## 2.2. Estrategia de Gestión para las Universidades Territoriales Universalizadas

El establecimiento de una estrategia de gestión para las universidades territoriales universalizadas sustentables se sustenta en la condición de que la Universidad es una institución de carácter social transformadora, lo que condiciona todo el planteamiento de la misión, la visión y los objetivos. Se considera que los procesos en estas instituciones tienen un carácter consciente, dados en la dialéctica entre la conciencia social e individual, lo que permite reconocer sus potencialidades en la formación de hombres, capaces de desarrollar la construcción de significados y sentidos, así como enfrentar los retos cognoscitivos de la contemporaneidad, desde su contexto y en su devenir histórico, a partir de reconocer la existencia de los objetos y fenómenos de la naturaleza, la sociedad y el pensamiento.

En el desarrollo de las universidades territoriales universalizadas sustentables y por tanto, en las estrategias para las mismas, está presente la impronta de la voluntad política que la ha gestado, desde la más alta dirección del país. La misma está en contradicción dialéctica con las regularidades que expresan este modelo de universidad y por ello su desarrollo.

Sin la voluntad política no habría universalización de la universidad y tampoco las relaciones y regularidades de esta universalización, pero la voluntad política no puede estar enajenada de las regularidades propias de la realidad que constituye este proceso transformador de la sociedad y en consecuencia no sería posible implementarse en acciones que permitan encausar los objetivos.

La estrategia de una institución social debe tener una visión proactiva como mirada de futuro, lo que implica desarrollar de forma sistemática capacidades para el cambio y la transformación, sin olvidar las realidades presentes en su ámbito, la flexibilidad ante los posibles contextos con un reconocimiento de la tradición, pero consecuente con las regularidades que explican y predicen su comportamiento y en correspondencia, debe ser constante y trascendente.

En este propio sentido el establecimiento de una estrategia de gestión para los procesos en las universidades territoriales universalizadas sustentables es posible a partir de la consideración de un enfoque sistémico en la que están tomadas en consideración la Concepción Holístico Configuracional y Sistémico Estructural aplicadas a la gestión de los procesos universitarios en los contextos territoriales.

Esta estrategia permite instrumentar el modelo a concebir para las universidades territoriales universalizadas sustentables, en tanto su aplicación se hace específica a partir de los procedimientos previstos en la misma. Constituye una estrategia de gestión territorial compartida, que se proyecta al desarrollo cultural y social contextualizado y en un propósito de calidad para todos.

El propio planteamiento de la estrategia conlleva además en sus procedimientos, las consideraciones dialécticas de su desarrollo y consecución. El primero de ellos es la determinación de las premisas y requisitos y a partir de éstos los valores institucionales.

En esta ocasión no se refiere solamente a unas premisas generales que se pueden dar a nivel de una nación, sino a una integración de premisas culturales diferentes y que están presentes en los territorios, que a su vez son diferentes desde la perspectiva vinculada al desarrollo tecnológico, científico, artístico, creencias, tradiciones y hasta las convicciones que se han formado en dichos contextos.

Las premisas constituyen valores existentes y el punto de partida en la formación de los nuevos valores institucionales y la misión de la institución; son aquellos valores y cualidades de los sujetos en su entorno que se han formado histórica y contextualmente en los sujetos bajo la influencia de la cultura en el territorio. Sustentan la manera de asumir una cultura universal desde esa cultura contextualizada, se constituyen a su vez en tradiciones en los sujetos. Deben expresar las potencialidades y necesidades de los sujetos en su territorio y referencia necesaria para formar los nuevos valores institucionales de las universidades territoriales universalizadas sustentables.

En el desarrollo de la estrategia se imponen requisitos para la formación de los valores institucionales y la misión, los cuales sustentan la propia estrategia. Pero estos se forman a partir de condicionamientos históricos, creencias, tradiciones que han ido conformando valores territoriales e institucionales en calidad de premisas.

Las premisas no se cambian a voluntad, son condicionamientos históricos y culturales, mientras que los requisitos se imponen desde dentro del proceso para lograr los nuevos valores institucionales que la universidad requiere para su desarrollo.

Por todo esto, hay que imponer requisitos necesarios, consecuentes para desarrollar una formación contextualizada, una gestión compartida y una cultura de calidad para todos. Las premisas y requisitos en su unidad dialéctica tienen que responder no solo a las tradiciones, creencias y cultura de un contexto, sino también al desarrollo de esa nueva cultura que lleva la gestión compartida y la calidad para todos.

Lo anterior es consecuente con la idea de que la estrategia misma transforma los valores institucionales, a partir de los existentes, en tanto está presente la voluntad de cambio y desarrollo. La consideración de estos valores en la aplicación de la estrategia es significativo, para lograr con un enfoque proactivo en las transformaciones de todos los ámbitos que comprende la gestión de las universidades territoriales universalizadas sustentables.

Esta síntesis de premisas y requisitos se conforma en los valores de esta nueva institución que es la Universidad Territorial Universalizada Sustentable, donde valores vinculados a la sustentabilidad tienen que estar presentes en el propio desarrollo o ejecución de la estrategia. Todo lo anterior permitirá establecer las acciones necesarias para que realmente esta universidad sea sustentable.

Las premisas y los requisitos se precisan en la instrumentación y aplicación de la estrategia en cada territorio. La relación dialéctica entre las premisas y los requisitos que se sintetiza en los valores institucionales, constituye una



dimensión del proceso que determina como cualidad la cultura organizacional, que se propicia y sustenta a través de todo el desarrollo de la estrategia. Figura 2.2.1

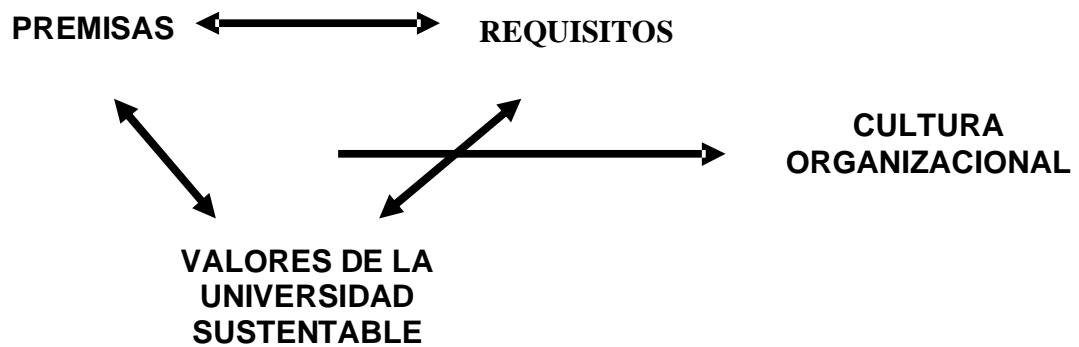


Figura 2.2.1

Los valores de la universidad sustentable deben expresar el compromiso, la flexibilidad y la trascendencia en los sujetos de la institución, que como cualidad se sintetiza en la cultura organizacional de la Universidad Territorial Universalizada Sustentable, a partir de todos y para llegar a todos con una calidad que alcance las expectativas universales y territoriales.

La cultura organizacional de la universidad expresa de manera general las cualidades y el sentido de la institución, lo que tiene su manifestación en los diferentes niveles estructurales, que estarán desde la Sede Universitaria Municipal, la facultad, los departamentos y todos los niveles que tienen que conformar una estructura con funciones definidas dentro de la institución.

Es necesario resaltar el significado de Universidad Territorial Sustentable, que descansa en la formación contextualizada, la gestión compartida y la calidad para todos. Constituyen estos los valores que se sustentan, los que se forman a lo largo de la estrategia, a favor del perfeccionamiento y el desarrollo de la cultura organizacional de la institución.

Una vez determinadas las relaciones dinámicas entre las premisas, requisitos, valores y la cultura organizacional, el procedimiento siguiente en la estrategia es definir la misión. La misma expresa la razón de ser y el objetivo más general que persigue la Universidad Territorial Universalizada Sustentable como respuesta a las necesidades sociales y de sus propios procesos. Esto es posible mediante métodos y formas que desarrollen transformaciones contextualizadas, desde una gestión compartida y en un compromiso de calidad para todos y con todos, siendo consecuente con la relación dialéctica entre las premisas, los requisitos y los valores institucionales, todo lo cual le confiere autenticidad.

Para poder desarrollar la misión, se requiere de una visión, objetivos estratégicos e inclusive objetivos de trabajos específicos, políticas e implementación de la propia estrategia en cada uno de sus procesos, lo cual requiere una cultura organizacional dinámica y flexible en lo pedagógico, lo tecnológico, lo científico, respetuosa de las tradiciones y trascendente en su contexto. Figura 2.2.2.

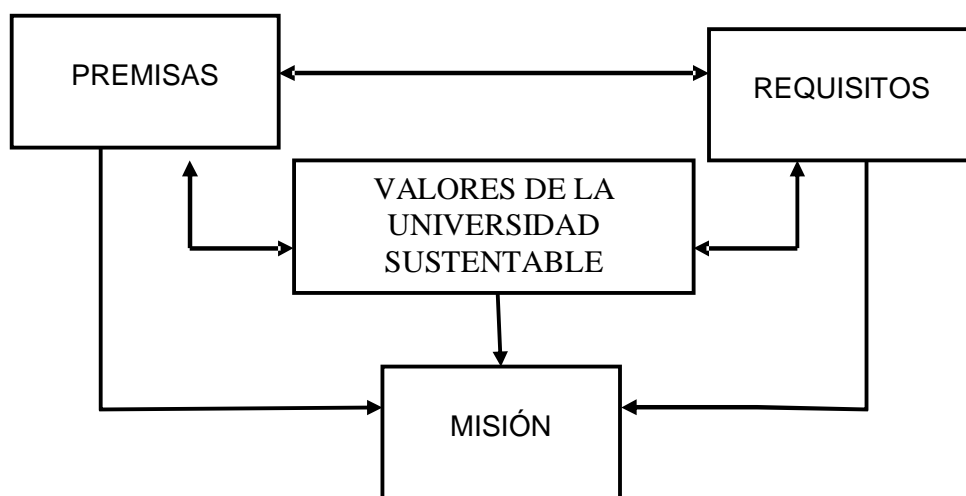


Figura 2.2.2.

La visión es consecuencia de un diagnóstico específico, que si bien por una parte deba reconocer las características de los escenarios, por la otra tenga en cuenta las regularidades que como estructura de relaciones expresen el objeto en su movimiento, esto es, la Universidad Territorial Universalizada Sustentable.

La misión está altamente comprometida con la visión de futuro y los ritmos de desarrollo del territorio, determinado por la relación entre las posibilidades y necesidades del mismo, lo que da cuenta de sus potencialidades y determina su visión, correspondiente a la Universidad Territorial Universalizada Sustentable y todo esto tiene una incidencia decisiva en este caso, a diferencia con otros modelos de universidad.

En la relación entre ese diagnóstico y las regularidades, estas últimas obran como el modelo teórico que emergió de la esencia y generalización o sea, de la abstracción y generalización de las manifestaciones que se dan más externas; por lo tanto las regularidades son la síntesis de la generalización, de las abstracciones que se produjeron en las manifestaciones de la institución.

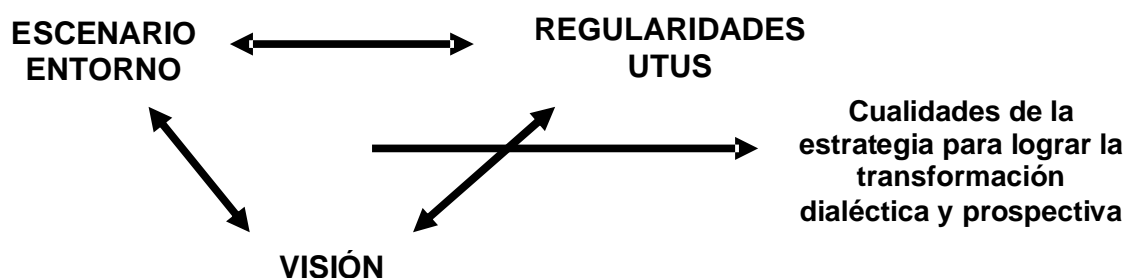
La visión es síntesis de las regularidades (objeto) y con los escenarios (entorno) que delimita el propio comportamiento, expresado en las relaciones y regularidad de los procesos en las universidades territoriales universalizadas sustentables, las que se determinan en la estructura de relaciones que se expresan en el modelo de dichas universidades (Epígrafe 2.1), lo que permite predecir el comportamiento futuro de la institución en su contexto, desde sus relaciones internas y una mayor aproximación al objeto y su desarrollo.

Los escenarios se pueden interpretar como una posible hipótesis, supuesto argumentado, que expresará en qué contexto se desarrollarán las universidades territoriales universalizadas sustentables en el futuro, sobre el cual se proyecta la estrategia.

La relación dialéctica entre los escenarios como hipótesis del contexto y las regularidades como expresión del comportamiento interno permiten determinar la visión de la universidad, que podemos definir como aquella mirada

futura con carácter proactivo, que implica desarrollar capacidades para el cambio y la transformación sin olvidar las realidades presentes, flexible ante los posibles escenarios, constante y trascendente, sin la exagerada precisión.

Figura 2.2.3



**Figura 2.2.3.**

Una vez establecida la misión y la visión se desarrolla el diagnóstico estratégico, a través de la matriz DAFO, el cual permite identificar no sólo los factores tanto externos como internos que inciden en el cumplimiento de la misión, sino que valora la confluencia de éstos y el tipo de estrategias que se debe desarrollar y con ello, los objetivos de transformación estratégicos.

Por este motivo, durante el diagnóstico es preciso desarrollar dos valoraciones paralelas: por una parte, el análisis del entorno y por otra, el análisis interno que implica hacer una auditoría de los recursos propios con que cuenta la universidad y los métodos de gestión, tanto de la propia institución como de otras dependencias universitarias que contribuirán con ésta.

Para determinar las oportunidades y amenazas se deben considerar dos niveles de entorno: el macro entorno, comprendido como el país y a través del mismo el mundo y el otro es el micro entorno que comprende el territorio, municipio y provincia.

Los factores que se han de tomar en cuenta en el macro entorno serán los de carácter político, económico, social y tecnológico y medio ambientales, que están presentes e inciden sobre la acción de la Universidad Territorial Universalizada Sustentable.

En el micro entorno los factores fundamentales estarán vinculados al propio desarrollo de éste, sus necesidades y potencialidades, teniendo un carácter significativo las proyecciones de los gobiernos y el desarrollo de las organizaciones de la administración central del estado en el territorio, determinada por la proyección de sus actores y la voluntad de transformación que tengan.

La visión expresa el estado deseado y se concreta en los objetivos estratégicos que se establecen por cada uno de los procesos universitarios en correspondencia con las áreas de resultados claves. Los objetivos estratégicos tienen que estar enmarcados en los procesos que se desarrollan en la Universidad Territorial Universalizada Sustentable, siendo integradores de estos procesos; constituyen la síntesis y punto de partida para la determinación de las estrategias a largo plazo.

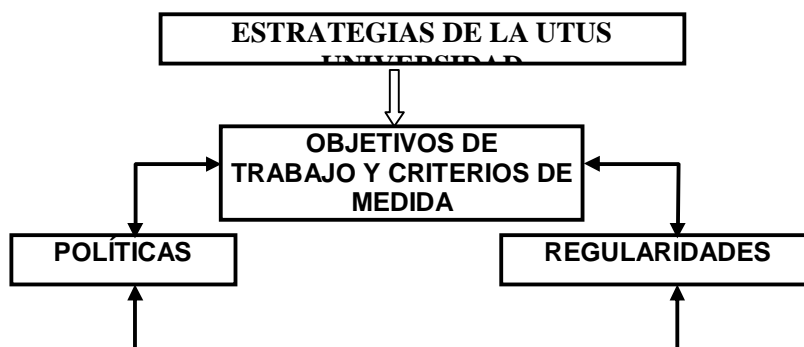


Figura 2.2.4.

Al determinar los objetivos se deben tener en cuenta los procesos, tanto de pertinencia e impacto como de existencia, en la consideración de una formación contextualizada, una gestión compartida y una calidad para todos, que jerarquiza los procesos, significando la formación contextualizada, como el componente de mayor jerarquía que determina en su relación dialéctica con la gestión compartida y la calidad para todos la dinámica de la Universidad Territorial Universalizada Sustentable para que al desarrollar la misión, a través de sus procesos, se alcance la visión. De esta manera, desde la visión y los procesos, se establecen los objetivos de trabajo, los que están por tal razón, definidos a través de cada uno de los procesos. Con este procedimiento concluye lo que se denomina la macroestrategia.

A partir de la macroestrategia de la Universidad Territorial Universalizada Sustentable se desarrolla el siguiente procedimiento, que es la determinación de los objetivos de trabajo del curso para cada uno de los procesos. Estos objetivos de trabajo se concretan en criterios de medida. Los criterios de medida constituyen indicadores de calidad en el cumplimiento de los objetivos, pero además constituyen un sistema, puesto que al ir transitándose por los mismos se llega al objetivo. (Figura.2.2.5.)

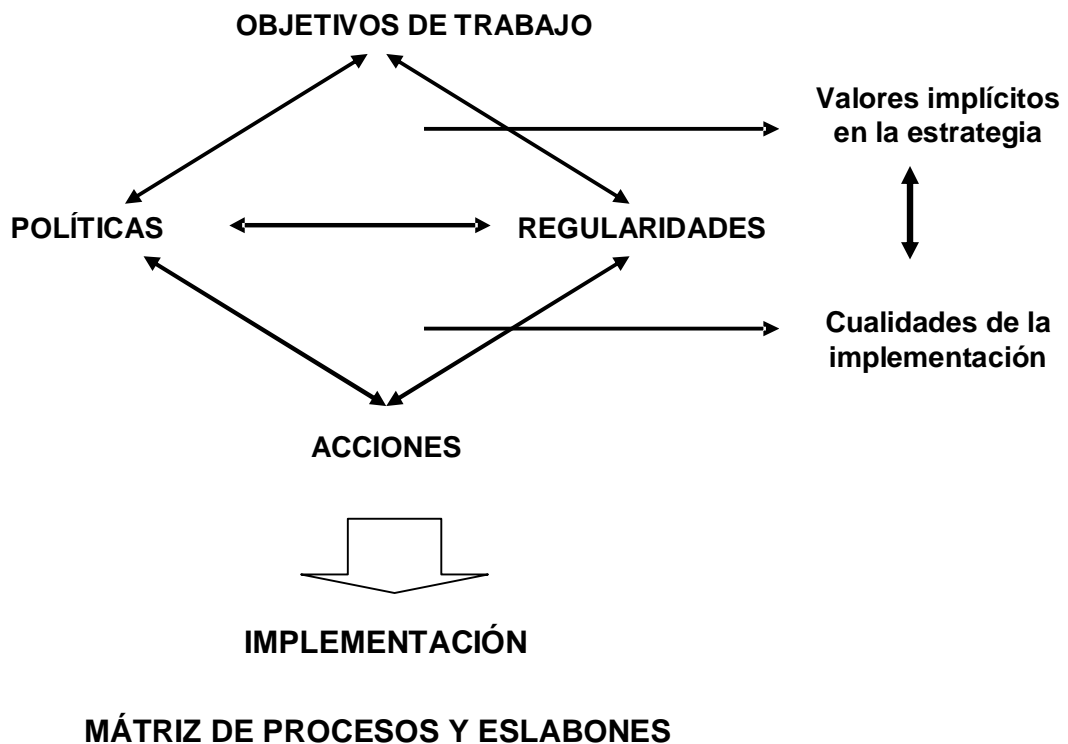


Figura 2.2.5.

En consecuencia los indicadores serán expresión de la calidad para todos, por lo que considerarán las dimensiones social y técnica de la calidad.

Por eso los objetivos de trabajo y los criterios de medida son el punto de partida para establecer las acciones, pero esto requiere definir las políticas que permitirán alcanzar los criterios de medida y los objetivos. Las políticas se tienen que dar en relación dialéctica con las regularidades, dado que las políticas propician el desarrollo del proceso, acorde a las regularidades que lo expresan propiciando éstas, pero estas regularidades determinan las políticas, lo que conduce a las acciones, que constituyen la base de la microestrategia.

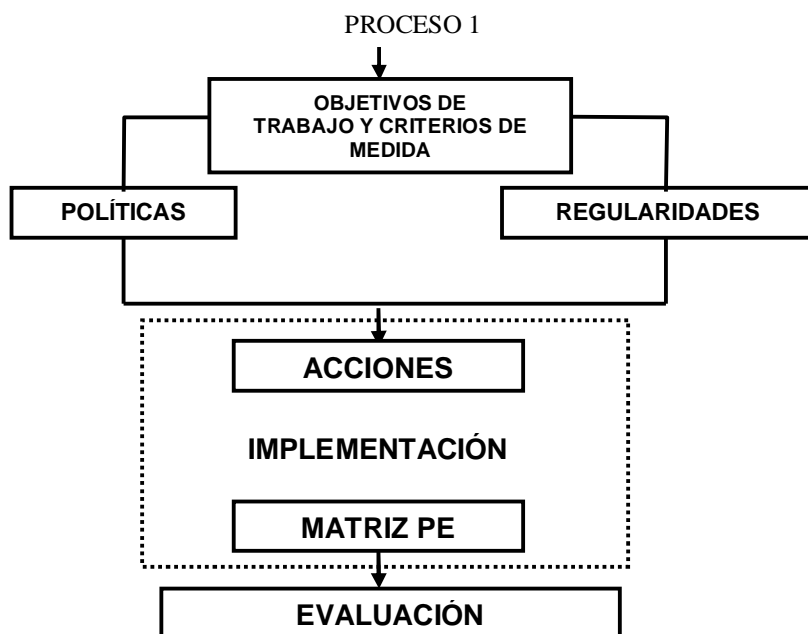
El procedimiento siguiente es la determinación de las acciones, como parte de la implementación de la estrategia. (Figura 2.2.5.)

Luego de establecidas las acciones se realiza la implementación de la microestrategia, lo que se desarrolla mediante un instrumento que permita establecer el sistema de tareas a ejecutar en función de implantar cada una de esas estrategias específicas. A tales fines se utiliza el instrumento denominado "Matriz de Áreas de Resultados Claves y Eslabones", que considera, por un lado, las áreas de resultados claves de la universidad y por otro los eslabones de estos procesos. (Figura.2.2.6.)

Los eslabones son momentos de los procesos que se desarrollan en las diferentes áreas de resultados claves y que se van relacionando en correspondencia con la lógica en que se suceden, la transformación de la formación contextualizada, la formación compartida y se desarrolla la calidad para todos, como resultado integral de la Universidad Territorial Universalizada Sustentable, lo que es expresado en el objetivo.

Las áreas de resultados claves se desarrollan en correspondencia con las regularidades de los procesos universitarios y solo son posibles a través de ellos. Ello permite elaborar las microestrategias indistintamente para unos u otros. Tal consideración de las relaciones y regularidades en la Universidad Territorial Universalizada

Sustentable, prevé que se tomen en consideración las características específicas de cada territorio en la determinación tanto de los criterios de medidas como de las acciones que permiten su alcance. Por otra parte, los objetivos de trabajo y los criterios de medidas se van elaborando desde los territorios y tienen que concertar con la dirección universitaria, la que a su vez, a su nivel lo hace con el Ministerio de Educación Superior, con lo cual se asegura la coherencia a todos los niveles de la organización.



**Figura 2.2.6.**

Por eso, estas áreas de resultados claves para las cuales se ha ido instrumentando la Matriz de Áreas de Resultados Claves y Eslabones como parte de las implementaciones de la microestrategia, se van conformando como eslabones de un todo, y configuran la respuesta totalizadora de la Universidad Territorial Universalizada en aras de alcanzar los objetivos estratégicos, la misión y la visión.



A cada una de las áreas de resultados claves se debe dar un tratamiento independiente, lo que estará dado al establecer primero los objetivos de trabajo, independientemente que en el desarrollo de la estrategia de la universidad estas áreas de resultados claves se van integrando en los resultados como totalidad.

Los objetivos de trabajo se van precisando en la dialéctica entre las políticas que se tomen por la institución y las relaciones y regularidades de cada uno de los procesos implicados en la áreas de resultados claves, las mismas que como eje esencial van a determinar el modelo de esa nueva universidad, o sea que regresamos a que estas regularidades que estaban vistas en la macro estrategia se van a dar en la micro estrategia en cada uno de las áreas de resultados claves.

Es necesaria la identificación de la estructura de procesos, aquella que se tiene que dar en las sedes universitarias, en las facultades y que la institución tiene que conformar. La estrategia de transformación se hará viable a través de la gestión en una serie de subprocesos.

El último procedimiento dentro de la estrategia es establecer el sistema de evaluación, que permite la valoración de todo el proceso, y el grado de cumplimiento de los objetivos y la misión. Esto permite un desarrollo continuo y ascendente del proceso, en el perfeccionamiento de la respuesta social a la formación contextualizada, que en una gestión compartida propicie la calidad para todos. Hay que significar que el control como función de la gestión se desarrolla a lo largo de todo el proceso y que la evaluación se desarrolla también de forma continua, valorando los objetivos en la relación dialéctica entre la misión y los criterios de medida.

La evaluación de la calidad en la Universidad Territorial Universalizada emerge en la propia matriz de procesos y eslabones y tiene que estar en su pertinencia, impacto, relevancia y optimización. De esta manera estaremos evaluando las dimensiones social y técnica de la estrategia.

Existe una integración en la Matriz de Áreas de Resultados Claves y Eslabones, que presenta ahora otra característica que no se explicó anteriormente, constituyendo una manera práctica de integrar esa área de resultado clave hacia una evaluación, y logrando pertinencia e impacto en su dimensión social y técnica.

La estrategia de la Universidad Territorial Universalizada Sustentable, como instrumento destinado al trabajo de transformación y búsqueda de un perfeccionamiento en la respuesta social a la formación contextualizada, que en una gestión compartida propicie la calidad para todos, conlleva la implantación de un sistema de gestión que estará destinado a todos aquellos gestores sobre los cuales recaen estas tareas de transformación y gestión, y que no están imbuidos de la conceptualización teórica requerida. Por ello el documento de la estrategia incluirá las bases teóricas en las que se sustenta la estrategia de gestión de las universidades. Dentro de la estrategia general se tendrán en cuenta tanto las relaciones internas como las externas, las que fueron ya analizadas en el propio modelo de estrategia. Figura 2.2.7.

## PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR LA ESTRATEGIA

### PRIMERO

El Consejo de Dirección de la Universidad hace visibles a su comunidad los objetivos y criterios de medida que implementa el Ministerio de Educación Superior en cada uno de los procesos o áreas de resultados claves para el curso académico en cuestión. Como expresión de la implementación de una proyección estratégica nacional.

Aprobará los lineamientos generales para el trabajo en la Universidad a todas sus instancias, el programa de trabajo y las áreas de resultados claves para la Universidad y a su nivel.

Del mismo modo acuerda la designación de una Comisión Central para la elaboración del anteproyecto de la Estrategia de la Universidad. Dicha comisión, designada por el Rector, trabajará en las diferentes áreas de

resultados claves, elaborarán las categorías de la macroestrategia, los lineamientos y el programa de trabajo todo lo cual es propuesto para su aprobación al consejo de dirección de la universidad.

## SEGUNDO

El Consejo de Dirección deja establecidas además las cinco subcomisiones que asumirían el trabajo en las áreas de resultados claves que se han definido a nivel de Universidad, con el fin de garantizar la coherencia y correspondencia entre el trabajo de la Sede Central y las sedes universitarias municipales.

Las subcomisiones estarán integradas por representantes de las vicerrectorías, facultades y sedes universitarias municipales, departamentos independientes y direcciones; tienen la misión de establecer la propuesta de objetivos y criterios de medida a nivel central para cada una de las Áreas de Resultados Claves.

El anteproyecto elaborado se envía a facultades, sedes universitarias municipales, departamentos independientes y direcciones.

## TERCERO

En los niveles de facultades, sedes universitarias municipales, departamentos y direcciones independientes se designa un equipo de trabajo que instrumenta, elabora y propone para su valoración y aprobación el anteproyecto de estrategia de estos niveles, con la participación de los representantes de los actores y gestores de la universidad y del Gobierno (lo que incluye a los organismos). Esto se constituirá en el proyecto de cada nivel.

## CUARTO

El proyecto de cada facultad, sedes universitarias municipales, departamentos independientes y direcciones se lleva a la Comisión Central para su análisis y valoración y se presenta para su discusión y aprobación en el Consejo de Dirección Ampliado, con la participación del Gobierno.

El proyecto de estrategia una vez aprobado es llevado a cada instancia para la elaboración de las estrategias definitivas de los diferentes niveles, con la participación de los actores implicados. En este proyecto están incluidos aspectos de la macroestrategia y las microestrategias. En el caso de las sedes universitarias municipales se discute en los Consejo de la Administración de cada municipio.

## QUINTO

A partir de la estrategia aprobada se elaboran las microestrategias de cada nivel. Para lo cual se procede a una elaboración detallada de la estrategia, proceso que es coordinado por la Comisión de Elaboración de la Estrategia. Una vez concluida la estrategia completa, se propone para su aprobación en los Consejos de Administración de los municipios y provincia, con lo que pudieran constituirse en objetivos de trabajo de los gobiernos municipales y provinciales.

## Conclusiones del capítulo II

Asumir la Concepción Holística Configuracional permitió reconocer desde el punto de vista epistemológico el carácter holístico y a la vez complejo en la interpretación de la universidad en los territorios, en lo que lo contextual y lo universal se manifiestan en una dialéctica consustancial al propio proceso de desarrollo de la universidad y de los sujetos implicados, desde una formación contextualizada, una gestión compartida y una calidad para todos, lo que se reveló como las características sustentables de la universidad territorial.

Se reveló en tal sentido, que la formación contextualizada significa una dimensión social de la universidad, al considerarse como eje integrador si se sustenta en las contradicciones entre las necesidades y posibilidades de los actores implicados en el proceso de formación del territorio.

Por otra parte, que la gestión compartida, si bien implica a todos desde sus necesidades y posibilidades evidencia la optimización de los recursos que todos gestionan, en aras de la relevancia social de la formación, con lo que se integra la gestión social de la universidad con la gestión técnica.

Se reveló que la unidad dialéctica entre la formación contextualizada y la gestión compartida tiene síntesis en una calidad para todos que tiene que ser expresión y síntesis de la relevancia social y la optimización de recursos como dos dimensiones de un proceso de calidad.

La dimensión social y la dimensión técnica de la calidad, en su unidad dialéctica es la que hace factible la búsqueda de una equidad, ya que ésta es llegar a todos y esto solo es posible cuando se disponen y optimizan los recursos, que a la vez depende de la incorporación social, entonces, si es posible referimos a la calidad para todos como calidad y equidad, y sustento para la sustentabilidad de la Universidad Territorial Universalizada. Lo que constituye la regularidad que se aporta en la investigación.

La estrategia de gestión para las Universidades Territoriales Sustentables, se sustenta en la regularidad de que: La sustentabilidad de la Universidad Universalizada se desarrolla en la dialéctica de la Formación Contextualizada, la Gestión Compartida y la Calidad para Todos, dinamizado por la contradicción entre las necesidades y posibilidades culturales del contexto, que permite la sistematización de la cultura universal y contextual.

En consecuencia con la regularidad expresada se puede afirmar que; el reconocimiento de las premisas y los requisitos, la relación entre los procesos y la consideración de las áreas de resultado clave del Ministerio de Educación Superior, así como la naturaleza de los procesos formativos que se desarrollan, articulan el trabajo de la universidad al elaborar la estrategia, así como la participación de las organizaciones, el Gobierno y las instituciones, lo que le ofrece una singularidad, que se expresa en los objetivos de trabajo como parte de la estrategia del Gobierno.

# CAPÍTULO III - ESTRATEGIA MAESTRA DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE SANCTI SPÍRITUS

## Introducción

La elaboración de la Macro - Estrategia y la proyección de los objetivos hasta el año 2010, basada en el Modelo de Gestión de la Universidad Territorial Universalizada Sustentable y la Estrategia de Gestión para la Universidad Territorial Universalizada se realizó en los diferentes niveles organizativos del Centro Universitario de Sancti Spíritus “José Martí Pérez” (Procedimientos de la estrategia. Anexo 7). Participaron, cuadros, dirigentes, profesores, trabajadores y estudiantes que representaron a la comunidad universitaria, los que dieron cumplimiento a un calendario de trabajo que favoreció el debate, análisis, compromiso y protagonismo de los actores y gestores.

En este sentido fueron definidas, la misión, la visión, los objetivos y las tareas de la institución, de acuerdo a las regulaciones establecidas por el Ministerio de Educación Superior.

El Centro Universitario de Sancti Spíritus “José Martí Pérez” constituye un complejo sistema que se contextualiza en el territorio. Está integrado por una comunidad universitaria que comparte una cultura, filosofía y visión que le permite poseer su propio modo de asumir y enfrentar los propósitos que se propone la institución.

Se trabajó por lograr un conjunto de objetivos que garantizan la definición de metas de trabajo a mediano plazo en las diferentes estructuras por niveles que hoy existen. Permiten además alcanzar niveles de exigencia que posibilitan el desarrollo universitario en el territorio, ocurriendo la necesaria división, adecuación de tareas y la imprescindible integración.

3.1.- Aplicación de la Estrategia de Gestión para las Universidades Territoriales Universalizadas  
al Centro Universitario de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”

## ESTRATEGIA PARA EL CENTRO UNIVERSITARIO DE SANCTI SPÍRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”

El Centro Universitario de Sancti Spíritus se constituye en el año 2003 a partir de la Sede Universitaria existente y que era dependiente de la Universidad Central de las Villas desde 1994. En su inicio contaba con las carreras de Contabilidad y Finanzas, Agronomía, Cultura Física y la culminación de estudios de los espirituanos matriculados en la Universidad Central de Las Villas en carreras como Derecho, Veterinaria Agronomía; las matrículas anuales eran inferiores a los 600 estudiantes. Hoy se asumen quince carreras en las cuatro modalidades existentes con una matrícula superior a los 5900 estudiantes distribuidos en los ocho municipios de la provincia, en áreas del conocimiento tales como: las ciencias sociales y humanísticas, la tecnología, las ciencias agropecuarias y la economía en sus diversas modalidades.

El Centro Universitario se desarrolla al ritmo y como parte de las transformaciones que tienen lugar en el país y en la provincia de Sancti Spíritus, en la que se producen importantes cambios en los indicadores socio - económicos de sus municipios. Esto ha propiciado el inicio de un importante número de carreras, necesarias para el territorio, y el incremento en cerca de diez veces con respecto a la matrícula existente hace seis años. Lo anterior ha influido en las concepciones y la práctica de la gestión universitaria y apunta a la necesaria transformación del actual Centro en una Universidad, dada la complejidad, nivel y alcance de su labor académica y científica.



## *PREMISAS*

- La provincia de Sancti Spiritus cuenta con un nivel de escolarización que genera necesidades de continuidad de estudios en la Educación Superior.
- Hay voluntad en los actores del Gobierno, las instituciones y organizaciones del territorio y el Ministerio de Educación Superior para favorecer la gestión de la universidad en el territorio.
- Se le ha conferido autoridad legal, lo que genera seguridad a la comunidad universitaria para la gestión académica.
- Existe confianza en los universitarios de que su gestión y la estructura institucional que poseen están al nivel de las exigencias nacionales.
- Hay identidad por parte de la comunidad universitaria, entendida como todos los actores en los municipios, con la universidad y el territorio.

## *REQUISITOS*

- Alcanzar la implicación de los universitarios en sus respectivos territorios a partir de las necesidades y posibilidades de los mismos.
- Reconocimiento de las instituciones de gobierno y las organizaciones políticas y de masas sobre el papel que desempeña la universidad en el territorio en el desarrollo de una gestión universitaria compartida comprometida.
- Voluntad en actores y gestores para elevar los niveles de preparación de cuadros, personal docente e investigativo y trabajadores.
- Voluntad de calidad en todos los actores y gestores expresados en términos de equidad y justicia social.
- Compromiso y disposición de comunicación en la comunidad universitaria y entre todos los implicados.
- Flexibilidad ante la diversidad contextual.
- Voluntad de integración y búsqueda de alianzas estratégicas.

- Compromiso en la participación e implicación.
- Previsión ante los cambios futuros.

## *VALORES INSTITUCIONALES COMPARTIDOS*

### SOLIDARIDAD

Existe espíritu de colaboración y trabajo en equipo en todas las estructuras del Centro y el entorno. Se fortalece el sentido de compañerismo y se comparten todos los recursos. Las relaciones entre la comunidad universitaria se caracterizan por preocupación constante por los problemas que presenten los compañeros, contribuyendo a la búsqueda de soluciones, con convicciones identificadas en la justicia social, equidad e internacionalismo ante las causas nobles que contribuyen a un mundo mejor.

### RESPONSABILIDAD

Existe compromiso con la Patria, la Revolución y el Socialismo e identificación con todos los valores compartidos y se tiene conciencia de las consecuencias positivas o negativas que cualquier acto humano pueda representar, por lo que existe el compromiso de hacer el bien.

### PATRIOTISMO

Ser fieles a la Patria, la Revolución y al Socialismo, porque hay amor a la obra y una disposición plena para contribuir desde cada puesto a su defensa, perfeccionamiento y desarrollo, junto a nuestro pueblo como parte indisoluble de la historia espiritana y de la nación, consolidando la unidad en torno al Partido Comunista de Cuba y al pensamiento revolucionario cubano y en especial a la obra de Fidel Castro. Se participa en todas las tareas a que convocan las autoridades del territorio y la institución con entusiasmo y optimismo, profundamente antimperialistas y se profesa el ideal martiano de que Patria es Humanidad.

### HONESTIDAD

Se actúa con franqueza, despojados de resentimientos, asumiendo con justeza y transparencia nuestras responsabilidades. Se es honrado, sincero y se respetan unos a los otros. El apego a la verdad caracteriza a los actores y gestores. Hay ejemplo en el cumplimiento de la ética y se actúa con profesionalidad.

## MISIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE SANCTI SPÍRITUS

El Centro Universitario de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, como Universidad Territorial Universalizada Sustentable forma de manera continua en la sociedad profesionales integrales, revolucionarios, comprometidos con la solución trascendente de las necesidades del territorio y la nación en el desarrollo y producción científica, tecnológica, artística, fieles a las tradiciones e historia y con voluntad de innovación; en el logro de una calidad para todos que se gesten desde la formación contextualizada y una gestión compartida.

## DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

### *ANÁLISIS EXTERNO*

#### OPORTUNIDADES

- Voluntad política del país para impulsar los Programas de la Revolución. Protagonismo y reconocimiento social otorgado a la Educación Superior.
- Desarrollo de las ciencias y de la Revolución del Conocimiento.
- Política del Ministerio de Educación Superior de integración de las instituciones de educación superior e interés de algunos centros de educación superior de la región para trabajar integradamente.
- Interés de universidades del primer mundo por colaborar con el Centro Universitario.
- Política del ministerio de educación superior de apoyo a los centros de educación superior de menor desarrollo.

- Existencia de los organismos de la administración central del estado y órganos locales del poder popular, y sus relaciones de trabajo con los territorios.

## AMENAZAS

- Política del Ministerio de Educación Superior de integración de las instituciones de educación superior e interés de algunos centros de educación superior de la región para trabajar integradamente.
- Dificultades económicas y limitaciones económico – financieras del país.
- Incremento de la tensión militar y posibilidad de una agresión al país.
- Limitaciones en el financiamiento en divisas para el aseguramiento de los procesos de existencia.
- Sectores económicos de mejor remuneración.

## ANÁLISIS INTERNO

### DEBILIDADES

- Sobreexplotación de la planta física del Centro y bajo nivel de captación de recursos financieros limitan las condiciones de trabajo, de vida y el desarrollo de los procesos.
- Falta de conectividad y limitaciones en el desarrollo de la informatización en la comunidad universitaria.
- Carreras y maestrías no acreditadas e insuficientes programas académicos de amplio acceso.
- Insuficientes profesores con categoría académica y científica para incrementar las acciones vinculadas con el perfeccionamiento de la universidad en el territorio.
- Insuficiencias en la aplicación del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos.
- Poco dominio de idiomas extranjeros, lo que afecta la gestión en las relaciones internacionales.

### FORTALEZAS

- Clima político-ideológico favorable en trabajadores y estudiantes.
- Universalización y contextualización de la Educación Superior en el territorio.

- Acciones compartidas para la gestión universitaria en los municipios.
- Inserción y liderazgo del Centro en instituciones del territorio.
- Reconocimiento territorial al trabajo científico y gestión del conocimiento que desarrolla el Centro.

### ESCENARIO MÁS PROBABLE PARA EL 2010

- Estará caracterizado por una fuerte confrontación ideológica en el plano internacional; el país ha consolidado la universalización de la enseñanza y aplica amplios programas sociales que se caracterizan por la equidad, el impacto y la relevancia social; existe un fuerte enfrentamiento a las tendencias negativas asociadas al delito, el consumo y tráfico de drogas, la corrupción y a toda acción deliberada de los enemigos de la Revolución.
- Se acentuará la inestabilidad mundial y las amenazas de confrontaciones bélicas a partir del bloque hegemónico en el poder que lucha por la perpetuación de la sociedad de consumo y el control de los combustibles fósiles, los que incrementan sus precios, todo lo cual se manifestará negativamente en la economía mundial; se intensifica la búsqueda de alternativas para el uso de la energía alternativa. Se fortalece la izquierda latinoamericana y los movimientos de integración.
- El bloqueo estadounidense contra Cuba obstaculiza también, el desempeño de la Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez” al tener repercusión en la política de financiamiento de los diferentes organismos internacionales.
- La recuperación económica del país permitirá utilizar recursos, aunque aun no se llega a satisfacer las necesidades, que propiciarán la renovación y recuperación de los laboratorios docentes, el mobiliario escolar, el desarrollo de la infraestructura y de otros rubros que componen la principal base técnico - material de la Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”. Avanza la informatización de la sociedad y se expanden los resultados positivos de la Revolución Energética, todo lo cual impacta a la Universidad. Sin embargo, nuestras debilidades en infraestructura y medios, seguirán representando fuertes limitaciones.

- La Universidad amplificará su significativo papel en el desempeño económico del territorio espinosino, con mayor énfasis en los municipios y en alianza con los sectores y esferas de mayor prioridad.
- La Educación Superior amplía el acceso a la matrícula, con un mayor predominio en la formación contextualizada, mediante la aplicación de una gestión compartida en los territorios que garantiza una calidad para todos que se expresa en la equidad y los niveles de justicia social que se alcanzan como consecuencia de la aplicación de programas especiales de la Revolución.

En este sentido aumentan de manera significativa los niveles de actividad de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, destacándose las siguientes:

- Como Universidad Territorial Universalizada y Sustentable que ofrece respuesta a necesidades de los territorios, las que son solucionadas de acuerdo a las posibilidades existentes.
- Se perfecciona el sistema de ingreso a la Educación Superior en los territorios, bajo modalidades de estudio que se adecuan a las nuevas exigencias.
- La formación de trabajadores sociales deberá mantener niveles de ingreso anuales en el orden de los 350 estudiantes, los que se implican directamente en las tareas de la Revolución; sus programas docentes se caracterizan por su flexibilidad.
- A partir de las propias necesidades de la provincia y el incremento del nivel de actividades en la formación de pregrado, se agudizan las tensiones en las instalaciones disponibles en la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, especialmente en la residencia estudiantil, locales de trabajo y aulas. Se consolida la ejecución del Modelo de Gestión Económico Financiera con un competente trabajo en el plano económico contable, lo que permitirá hacer uso austero y eficiente de los recursos, todo ello con una alta fiabilidad. Los financiamientos aprobados permiten continuar las labores inversionistas previstas.
- Se asignan las cifras del presupuesto en moneda nacional en correspondencia con el aumento de las actividades.

- Las instituciones científicas de la educación se encaminan sobre la base de las principales prioridades de trabajo del país, destacando las vinculadas con el sector energético, la salud, producción de alimentos, informatización de la sociedad, medio ambiente, entre otras.
- La Universidad intensificará sus relaciones de colaboración científico-técnica con países de Europa y América Latina.

## REGULARIDADES

- La formación de profesionales se desarrolla de forma contextual mediante un proceso que manifiesta la diversidad de las quince carreras universitarias existentes, en respuesta a las necesidades del territorio, la provincia y el país teniendo por su amplitud y alcance un carácter interdisciplinario.
- Existen ocho sedes universitarias e igual número de subsedes en toda la provincia, concentrándose en las mismas el 65% de la matrícula general del Centro, la que se encuentra universalizada y cumpliendo los requerimientos que se plantean en relación a la integración de los procesos hasta la Sede Central y viceversa.
- La formación de postgrado se realiza en programas estables de doctorados, maestrías, diplomados y cursos de superación de las facultades.
- Las investigaciones, tanto las fundamentales como las aplicadas, se desarrollan bajo proyectos y están vinculadas a la solución de problemas de los territorios y el país.
- Los procesos universitarios se manifiestan en el territorio y expresan el rescate, preservación y desarrollo de la cultura contextual, nacional y universal, favoreciendo su difusión a diferentes niveles.

## VISIÓN PARA EL AÑO 2010

- Se consolida su comunidad universitaria como fiel exponente de los principios revolucionarios, los valores patrios y el socialismo. El claustro está altamente comprometido con la Revolución, en correspondencia con los valores de la organización.
- Se alcanzan niveles cualitativamente superiores en la formación integral de los estudiantes, aumentando el número de carreras en todos los tipos de curso, comprobable a través del sistema de evaluación y acreditación de carreras universitarias que posee el Ministerio de Educación Superior.
- La interdisciplinariedad y la consolidación del trabajo por proyectos tanto nacionales como internacionales, permite el financiamiento de nuestros principales grupos científicos y con ello se logra potenciar la generación de conocimientos y tecnologías. Se han mejorado las estructuras y métodos de dirección y comercialización de los productos científicos.
- El liderazgo participativo caracteriza el estilo de dirección de sus cuadros. Se incrementa de manera gradual y favorable en el claustro el por ciento de doctores y los que poseen categoría principal.
- Se satisfacen las necesidades de la universalización a partir de la consolidación de las ocho Sedes Universitarias Municipales, las que cuentan con un claustro preparado y una cultura organizacional que se refleja en la calidad de la formación.
- Se alcanza un mayor protagonismo en la informatización del territorio y se generaliza la de los procesos universitarios, con énfasis en la virtualización del aprendizaje y la investigación.
- La consolidación de la Gestión Económico Financiera de la organización, permite incrementar los niveles de aseguramiento material y financiero, su eficiencia, eficaz uso y control.
- Las actividades de postgrado, de preparación y superación satisfacen las necesidades de formación continua de los profesionales y cuadros del territorio con la calidad que demanda el desarrollo económico, social y cultural de la provincia y del país.



- La infraestructura responde al desarrollo de los procesos sustantivos del Centro Universitario con acciones concretas y con una red que asegura el empleo de las tecnologías de la información científica.
- Se amplía la efectividad de la colaboración internacional expresado en la contribución al desarrollo, la captación de recursos y el internacionalismo.
- La prevención y el control hacia cualquier tipo de manifestación de corrupción, ilegalidad, fraude, delito o vicio, forman parte de la cultura organizacional. No hay uso indebido de drogas.

### *DETERMINACIÓN DE OPCIONES ESTRATÉGICAS MEDIANTE LA MATRIZ DAFO*

Para la determinación de las opciones estratégicas mediante la aplicación de la matriz DAFO (Anexo 6), se evaluaron los factores, mediante criterio de expertos, identificándose aquellos que más incidencia tenían en el desempeño de la organización luego del análisis se observa lo siguiente:

- Los impactos estratégicos se concentran en los cuadrantes FORTALEZAS – OPORTUNIDADES (25 impactos) y DEBILIDADES – OPORTUNIDADES (24 impactos), lo cual significa que las estrategias que se diseñen deben ser predominantemente “ofensivas” y “adaptativas”, donde el factor común es la maximización del aprovechamiento de las oportunidades.
- Se destaca que los factores internos con mayor impacto en el caso de las fortalezas fueron el clima político-ideológico favorable en trabajadores y estudiantes, la universalización y contextualización de la Educación Superior y las acciones que de manera compartida con las instituciones y Gobierno se realiza para la gestión universitaria en los municipios.
- Como parte de los factores internos destacan además las debilidades por la sobreexplotación de la planta física del Centro y el bajo nivel de captación de recursos financieros, lo que limita las condiciones de trabajo, de vida y el desarrollo de los procesos; en este sentido se destaca también la insuficiente conectividad y las limitaciones en el desarrollo de la informatización en la comunidad universitaria, así como carreras y maestrías no

acreditadas e insuficientes programas académicos que respondan a las exigencias del amplio acceso a la Educación Superior.

- Entre los factores externos los que participan prioritariamente son las oportunidades que se manifiestan por la voluntad política del país para impulsar los Programas de la Revolución, el protagonismo y reconocimiento social otorgado a la Educación Superior, el desarrollo de las ciencias y de la Revolución del Conocimiento y la política del Ministerio de Educación Superior dirigida a la integración de las instituciones de ese nivel, así como el interés de algunos centros de Educación Superior de la región para trabajar integradamente y la política del Ministerio de Educación Superior para la integración de sus instituciones, además del interés de las universidades de la región para trabajar integradamente.
- Esto puede ser minimizado por las amenazas existentes con las posibles dificultades económicas y limitaciones económico – financieras del país, el incremento de la tensión militar y la posibilidad de una agresión a Cuba, todo lo cual exige buscar alternativas que permitan el desarrollo sistemático e ininterrumpido.

Teniendo en cuenta lo anterior se determinaron las estrategias para el Centro Universitario de Sancti Spíritus, las que son expuestas a continuación:

### *ESTRATEGIAS*

- Aprovechar las posibilidades que posee la provincia de Sancti Spíritus, a partir de la voluntad política existente para el desarrollo de la Educación Superior, la experiencia alcanzada por el Centro Universitario y la existencia de la red de centros de Educación Superior, para incrementar la formación contextualizada en cada uno de los municipios, destacando la particular significación que adquiere el hecho de trabajar en la búsqueda de soluciones territoriales a partir de las propias necesidades contextuales.
- Favorecer la gestión universitaria en la provincia a partir de la calidad humana y el potencial científico del personal de la Sede Central y el que pertenece a las empresas e instituciones del territorio, la

infraestructura creada en la provincia y el capital humano de que se dispone. En este sentido se debe tener en cuenta la comunicación que es posible establecer con todos los implicados en el desarrollo local del territorio, y el liderazgo que alcanza la Universidad.

- Desarrollar y/o asimilar las nuevas tecnologías de avanzada a escala nacional e internacional sobre la base de la cooperación e integración, teniendo en cuenta el hecho de estar insertada en una universidad de carácter territorial con una fuerte integración y colaboración con el resto de los centros de Educación Superior del país.
- Perfeccionar el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos que favorece a los profesores para la obtención del grado científico de doctor y categorías docentes superiores aprovechando las relaciones con otras instituciones de Educación Superior, organismos e instituciones.
- Fortalecer el nivel de excelencia en el personal docente, investigativo y de dirección, a partir de la experiencia acumulada por el personal del Centro y el trabajo desarrollado en el espectro de profesiones en las diferentes ramas de las ciencias sociales, humanísticas, las ciencias económicas y las ingenierías, para expandir las acciones de colaboración e intercambio en el territorio dentro de la provincia, nacional y con el exterior.
- Continuar fortaleciendo la comunicación y la búsqueda de espacio y alternativas que permitan el análisis, valoración y definición de las inversiones que exige la universidad en Sancti Spiritus. Diversificar y potenciar aceleradamente las diferentes vías de captación de recursos materiales y financieros que permitan modificar radicalmente las condiciones de trabajo, estudio y de vida de los estudiantes del Centro.

### 3.2.- Objetivos Estratégicos 2010 de la Universidad de Sancti Spiritus por Áreas de Resultados Claves

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2010 DE LA UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS POR ÁREAS DE RESULTADOS CLAVES\*

\* Se considera que en el año 2010 estará constituida la Universidad de Sancti Spíritus

### FORMACIÓN

#### OBJETIVO

Se logran niveles cualitativamente superiores en la formación integral de los estudiantes, con énfasis en la atención individualizada en todo el proceso de formación; a través de la alianza territorial se asegura la apertura de nuevas carreras y la implementación de los nuevos planes de estudio en los diferentes tipos de cursos y sus modelos pedagógicos; avalados por el sistema de evaluación y acreditación de carreras universitarias.

### ÁREA DE RESULTADOS CLAVES POSTGRADO Y CAPACITACIÓN DE CUADROS

#### OBJETIVO EDUCACIÓN DE POSTGRADO

Avanzar significativamente en la satisfacción de las necesidades de capacitación de los profesionales que demanda el desarrollo económico, social, cultural y de la defensa de la provincia, con un incremento de la satisfacción de las necesidades locales, la calidad y el uso de las tecnologías de la información científica, con el fortalecimiento del papel rector del Centro Universitario de Sancti Spíritus.

## CIENCIA E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

### OBJETIVO

Incrementar el impacto económico, social y ambiental de los resultados investigativos, en condiciones de universalización, mediante una mejor gestión universitaria del conocimiento, la ciencia e innovación tecnológica en función del desarrollo local, territorial y nacional, sobre la base de una mayor pertinencia de los proyectos de investigación y generalización. Elevar el reconocimiento y la visibilidad de los resultados, expresados en premios de la Academia de Ciencias de Cuba, Ministerio de Ciencia e Innovación Tecnológica, Medio Ambiente y el Forum de Ciencia y Técnica, así como en publicaciones indexadas y patentes.

## ÁREA DE RESULTADOS CLAVES GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### OBJETIVO

Consolidar el Sistema de Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Territorial Universalizada Sustentable garantizando como principios el enfoque de sistema y la mejora continua, de manera que se potencie la formación integral del capital humano, con énfasis en la formación de doctores, el mejoramiento de la pirámide de categorías docentes, el trabajo con los cuadros y sus reservas logrando la potenciación de una cultura organizacional en correspondencia con las metas y el desarrollo progresivo de la Educación Superior.

## ÁREA DE RESULTADOS CLAVES GESTIÓN DE LOS RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS

### OBJETIVO DE RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS

Se logra tener certificados y asegurados los recursos materiales y financieros que se necesitan para el desarrollo de los procesos sustantivos y el mejoramiento continuo de las condiciones de estudio, trabajo y vida en la Unidad Territorial. Se trabaja con énfasis para lograr el ahorro de todos los recursos disponibles.

### OBJETIVO DE GESTIÓN ECONÓMICA FINANCIERA

La gestión económico-financiera del Centro se destaca por el uso correcto del gasto público y tiene acreditada la contabilidad. Los planes de prevención y el control interno contribuyen a un uso y destino correcto de los recursos, resultados que se reconocen en las verificaciones externas.

## ÁREA DE RESULTADOS CLAVES DE INFORMATIZACIÓN

### OBJETIVO DE INFORMATIZACIÓN

Transformar cualitativamente los procesos sustantivos y de gestión universitaria mediante el empleo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, alcanzando niveles superiores de formación y superación del capital humano, de integración y colaboración a través de las redes nacionales e internacionales, contribuyendo a la creación y desarrollo de recursos, servicios y herramientas basadas en el conocimiento, emigrar a plataformas de software libre. Implementar con otros institutos de Educación Superior el desarrollo de la industria del software y modernizar de forma continua el equipamiento digital disponible.

## ÁREA DE RESULTADOS CLAVES EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

### OBJETIVO DE EXTENSIÓN

La Estrategia de Extensión Universitaria que posee el Centro le permite que su comunidad universitaria obtenga resultados cualitativamente superiores en la promoción sociocultural, la calidad y hábitos saludables de vida, ejerciendo una influencia efectiva en la transformación del entorno, todo ello a partir de una gestión compartida con las instituciones culturales del territorio.

## ÁREA DE RESULTADOS CLAVES DEFENSA Y PROTECCIÓN

### OBJETIVO DE DEFENSA

Avanzar cualitativamente en la preparación para el cumplimiento de las misiones de la Educación Superior previstas para casos de agresión militar al país y de desastres, principalmente en el nivel de municipio y zona de defensa y consolidar la condición de “Listos para la Defensa” en la Tercera Etapa.

### OBJETIVO DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN

Avanzar cualitativamente para reducir los delitos y la peligrosidad de los mismos, preservando a las personas, los bienes y los recursos de la entidad e instrumentar los mecanismos necesarios que aseguren las medidas contra incendios. Impedir la fuga de información fortaleciendo las medidas de seguridad y protección a la información oficial.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Lograr que el proceso de formación de los profesionales funcione con eficiencia y calidad, integrándose con los restantes procesos como un todo, para garantizar profesionales revolucionarios, cultos, competitivos, emprendedores, eficientes y bien preparados para servir a la Patria y en consonancia con las transformaciones de la Educación Superior, reafirmando a la Universidad como baluarte de la Revolución.

- Contribuir a la creación de nuevos conocimientos e investigaciones científicas que permitan desarrollar y/o asimilar las tecnologías de avanzada a escala nacional e internacional, sustentada en la cooperación territorial, y con el resto de las universidades del país, logrando reconocimiento regional, territorial y nacional
- Protagonizar la satisfacción de las necesidades de superación profesional y académica en la provincia; garantizar la excelencia y el vínculo de los programas de formación académica con nuestras prioridades en la ciencia y la innovación tecnológica; promover la educación continua en el ámbito nacional e internacional, con niveles de calidad reconocidos y como fuente creciente de recursos financieros del centro.
- Alcanzar altos niveles en la pertinencia e impacto del Centro, sobre la base de la Extensión Universitaria como un proceso cultural armónico que integra los elementos básicos de la formación educativa y político ideológico.
- Lograr la vitalidad y el funcionamiento del Centro, con un nivel satisfactorio en el comportamiento de los indicadores fundamentales y una gestión eficiente de los recursos financieros y de la actividad económica en general.
- Contar con los recursos humanos necesarios, idóneos, competitivos y motivados, que mediante un clima participativo y de compromiso con la Revolución, satisfaga el cumplimiento exitoso de la misión.



3.3.- Aplicación de la Estrategia de Gestión para las Sedes Universitarias Municipales a la “SUM TRINIDAD” del Centro Universitario de Sancti Spíritus

## ESTRATEGIA DE LA SEDE UNIVERSITARIA DE TRINIDAD

### INTRODUCCIÓN

El municipio de Trinidad posee una extensión superficial de 1 155 Km<sup>2</sup>. Está situado en la región central de Cuba. Su población asciende a 71 176 personas, siendo Trinidad una de las ciudades más conservadas y homogéneas del período de colonización española en el Caribe. Sus valores históricos-culturales y arquitectónicos unidos a los paisajísticos y naturales del área en que se inserta, forman de este núcleo urbano una verdadera fuente de estudios. Es el conjunto de estos valores lo que determinaron que en 1988 fuera incluida por la UNESCO, en la lista del Patrimonio Mundial. Hacia el área sur de la ciudad encontramos el litoral costero bañado por las aguas del Caribe. La elaboración de la Estrategia se realizó en la Sede Universitaria con la participación de cuadros, dirigentes, profesores, trabajadores y estudiantes que representaron a la comunidad universitaria, lo que favoreció el debate, análisis, compromiso y protagonismo de los presentes.

### *PREMISAS*

- El municipio de Trinidad cuenta con un nivel de escolarización que genera necesidades de continuidad de estudios en la Educación Superior.
- Hay voluntad en los actores del Gobierno, las instituciones y organizaciones del territorio y el Centro Universitario de Sancti Spíritus para favorecer la gestión de la universidad en el territorio.
- Existe confianza en la comunidad universitaria de que su gestión está al nivel de las exigencias nacionales.
- Hay identidad en la comunidad universitaria.

## REQUISITOS

- Alcanzar contextualización de universitarios en el territorio de Trinidad, a partir de las necesidades y posibilidades de los mismos.
- Reconocimiento de las instituciones de Gobierno y las organizaciones políticas y de masas sobre el papel que desempeña la universidad en Trinidad en el desarrollo de una gestión universitaria compartida comprometida.
- Voluntad en actores y gestores para elevar los niveles de preparación de cuadros, personal docente e investigativo y trabajadores.
- Voluntad de calidad en todos los actores y gestores expresados en términos de equidad y justicia social.
- Compromiso y disposición de comunicación en la comunidad universitaria y entre todos los implicados.
- Flexibilidad ante la diversidad contextual.
- Voluntad de integración y búsqueda de alianzas estratégicas.
- Compromiso en la participación e implicación.
- Previsión ante los cambios futuros.

## VALORES COMPARTIDOS:

1. Patriotismo
2. Responsabilidad
3. Humanismo
4. Honestidad
5. Solidaridad

## MISIÓN

La Sede Universitaria de Trinidad es parte de la Universidad Territorial Universalizada Sustentable y forma de manera continua profesionales integrales, identificados con la historia y las mejores tradiciones del territorio y el país, capaces de promover la satisfacción de las necesidades del municipio y el desarrollo de la sociedad, lo que es posible en gestión compartida con las entidades, lo que permite el amplio acceso con calidad para todos los trinitarios.

## DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA “SUM TRINIDAD”

### DEBILIDADES

1. Insuficientes profesores experimentados para acometer las tareas actuales y garantizar la formación del relevo del claustro.
2. Deficiente estructura y número de trabajadores en la plantilla de la Sede, capaces de enfrentar el crecimiento en matrícula y carreras.
3. Insuficiente informatización y conectividad del sistema.
4. Insuficientes medios de trabajo y condiciones laborales.
5. Inexistentes condiciones técnico – materiales para desarrollar exitosamente la educación postgraduada.

### FORTALEZAS

1. Elevada calidad humana del claustro, así como su entrega al trabajo.
2. Adecuada base material de estudio (libros, guías, teleclases, etc.).
3. Locales con condiciones adecuadas para la docencia.
4. Reconocimiento a los resultados obtenidos en los procesos sustantivos de la Sede.
5. Sistema de dirección participativa.
6. Facilita la formación y superación de profesionales del territorio.

## OPORTUNIDADES

1. Confianza de la dirección de la Revolución en la Educación Superior Cubana.
2. Incremento de los programas relacionados con la Batalla de Ideas.
3. Identificación de un número considerable de profesionales del territorio con el proceso de universalización.
4. Apoyo incondicional de organismos y organizaciones del territorio a la Sede Universitaria.
5. Necesidad de profesionales actualizados para consolidar el desarrollo económico, político y social del municipio.

## AMENAZAS

1. Dificultades económicas debidas principalmente al bloqueo imperialista. Limitaciones materiales, financieras, etc.
2. No adecuado sistema de retribución y de reconocimiento moral y material a los recursos humanos.
3. Deficiente coordinación en los encuentros metodológicos en la Sede Central.
4. Otras posibilidades de empleo en el territorio con ofertas estimulantes.
5. Insuficientes ofertas de superación para elevar el grado científico – técnico de los profesores de la Sede.
6. Diferente nivel de preparación de las fuentes de ingreso.

Luego de elaborada la matriz DAFO se define que la Sede debe adoptar una estrategia defensiva, donde se haga especial énfasis en atenuar las amenazas y minimizar o eliminar debilidades, además se debe trabajar en potenciar las oportunidades y aprovechar las fortalezas.

## ESCENARIO 2010

- Estará caracterizado por una fuerte confrontación ideológica en el plano internacional; el país ha consolidado la universalización de la enseñanza y aplica amplios programas sociales que se caracterizan por la equidad, el

impacto y la relevancia social; existe un fuerte enfrentamiento a las tendencias negativas asociadas al delito, el consumo y tráfico de drogas, la corrupción y a toda acción deliberada de los enemigos de la Revolución.

- Se acentuará la inestabilidad mundial y las amenazas de confrontaciones bélicas a partir del bloque hegemónico en el poder que lucha por la perpetuación de la sociedad de consumo y el control de los combustibles fósiles, los que incrementan sus precios, todo lo cual se manifestará negativamente en la economía mundial; se intensifica la búsqueda de alternativas para el uso de la energía alternativa. Se fortalece la izquierda latinoamericana y los movimientos de integración.
- La recuperación económica del país y el territorio permitirá utilizar recursos, aunque aun no se llega a satisfacer las necesidades, que propiciarán la renovación y recuperación de los laboratorios docentes, el mobiliario escolar, el desarrollo de la infraestructura y de otros rubros que garantizamos en gestión compartida con instituciones de nuestro contexto.
- Avanza la informatización de la sociedad y se expanden los resultados positivos de la Revolución Energética, todo lo cual impacta a la Universidad en el municipio. Sin embargo, no es suficiente la infraestructura y medios que poseemos y compartimos.
- La Universidad en el territorio amplificará su significativo papel en el desempeño económico del territorio trinitario, con mayor énfasis en los consejos populares y en la alianza con los sectores y esferas de mayor prioridad.
- La Educación Superior amplía el acceso de la matrícula del municipio, con un mayor predominio en la formación contextualizada, mediante la aplicación de una sólida gestión compartida en los territorios, que garantiza una calidad para todos expresada en la equidad y los niveles de justicia social que se alcanzan como consecuencia de la aplicación de programas especiales de la Revolución.

En este sentido aumentan de manera significativa los niveles de actividad de la Sede, destacándose las siguientes:

- La Sede se distingue como parte de la Universidad Territorial Universalizada Sustentable en Trinidad ofreciendo respuesta a necesidades de los consejos populares, las que son solucionadas de acuerdo a las posibilidades existentes.
- Se ofrecen oportunidades a todos los que posean la motivación de estudiar, bajo modalidades de estudio que se adecuan a las nuevas exigencias.
- La formación de trabajadores sociales deberá mantener niveles de ingreso anuales de acuerdo a nuestras necesidades y las que exigirán las tareas de la Revolución; sus programas docentes se caracterizan por su flexibilidad.
- A partir de las propias necesidades del municipio y el incremento del nivel de actividades en la formación de pregrado, se agudizan las tensiones en las instalaciones disponibles en la Sede, particularmente, locales de trabajo y aulas.
- Se estima que se asignarán las cifras del presupuesto en moneda nacional en correspondencia con el aumento de las actividades, perfeccionándose la gestión económico financiera a este nivel.
- Las instituciones científicas de la educación se encaminan sobre la base de las principales prioridades de trabajo del país, destacando las vinculadas con el sector energético, la salud, producción de alimentos, informatización de la sociedad, medio ambiente, entre otras.

#### REGULARIDADES

- La formación de profesionales se desarrolla vinculada al territorio de Trinidad y de acuerdo a su propia diversidad, mediante un proceso donde se manifiestan las carreras universitarias existentes en respuesta a las necesidades de cada territorio, la provincia y el país teniendo por su amplitud y alcance un carácter interdisciplinario.
- La existencia de la Sede Central, la Sede Universitaria y las subsedes en el municipio permiten garantizar los requerimientos que se plantean en relación a la integración de los procesos en ambas direcciones.

- La formación de postgrado se realiza en programas estables de maestrías, diplomados y cursos de superación de las facultades y la propia sede en el territorio.
- Las investigaciones, tanto las fundamentales como las aplicadas, se desarrollan bajo proyectos y están vinculadas a la solución de problemas del territorio y el país.
- Los procesos universitarios se manifiestan en el contexto y expresan el rescate y preservación y desarrollo de la cultura trinitaria, nacional y universal, favoreciendo su difusión a diferentes niveles.

### VISIÓN 2010

- Se consolida la comunidad universitaria trinitaria como fiel exponente de los principios revolucionarios, los valores patrios y el socialismo. El claustro está altamente comprometido con la Revolución, en correspondencia con los valores de la organización.
- Se alcanzan niveles cualitativamente superiores en la formación integral de los estudiantes, ajustando el número de carreras universitarias a las propias necesidades que posee el territorio, alcanzando una respuesta positiva ante los controles que se realizan a través del sistema de evaluación y acreditación de carreras universitarias que posee el Ministerio de Educación Superior.
- La interdisciplinariedad y la consolidación del trabajo por proyectos tanto territorial e internacional, permite el financiamiento de las principales acciones científicas y con ello se logra potenciar la generación de conocimientos y tecnologías que necesita el municipio y la propia Universidad para su desarrollo.
- Se han mejorado los procedimientos y vías para la gestión administrativa de la Universidad en el municipio, la estructura y los métodos de dirección.
- El liderazgo participativo caracteriza el estilo de dirección de sus cuadros. Se incrementa gradualmente el claustro consolidándose su formación y preparación; un mayor número de profesores trabajan por el grado de doctor, alcanzando una cifra más alta de docentes con categorías superiores.

- Se satisfacen las exigencias de la universalización a partir de la consolidación de la Sede Universitaria, mostrando una cultura organizacional que se refleja en la calidad de la formación y la imagen y reconocimiento de la Universidad en el territorio.
- La prevención y el control hacia cualquier tipo de manifestación de corrupción, ilegalidad, fraude, delito o vicio, forman parte de nuestra cultura. No hay uso indebido de drogas y se continúa perfeccionando su prevención.
- Se alcanza un mayor protagonismo en la informatización del municipio y se generaliza la de los procesos universitarios, con énfasis en la virtualización del aprendizaje y la investigación.
- La consolidación de la Gestión Económico Financiera de la organización, permite incrementar los niveles de aseguramiento material y financiero a la Sede Universitaria, su eficiencia y eficaz uso y control.
- Las actividades de postgrado, de preparación y superación satisfacen las necesidades de formación continua de los profesionales y cuadros del territorio con la calidad que demanda el desarrollo económico, social y cultural del municipio, la provincia y el país.
- La infraestructura responde al desarrollo de los procesos de existencia de la Sede Universitaria con acciones concretas y con una red que asegura el empleo de las tecnologías de la información científica.

## ÁREAS DE RESULTADOS CLAVES

1. Trabajo político – ideológico.
2. Formación de profesionales.
3. Educación de postgrado y superación.
4. Ciencia y técnica.
5. Extensión Universitaria.
6. Información de la Educación Superior.
7. Gestión de recursos humanos y financieros.



## I ÁREA DE RESULTADOS CLAVE TRABAJO POLÍTICO IDEOLÓGICO

### OBJETIVO

Contribuir al incremento sistemático del compromiso consciente de estudiantes y trabajadores a partir de un enfoque sistemático, participativo y unitario en el trabajo político – ideológico, enfatizando en la profundidad de los análisis en los grupos, en la participación, en la superación e información política de los alumnos y trabajadores, así como en la preparación de los dirigentes estudiantiles y en un sustancial mejoramiento del ambiente universitario.

## II ÁREA DE RESULTADOS CLAVE FORMACIÓN DE PROFESIONALES

### OBJETIVO

Incidir en la formación integral de los estudiantes, donde se priorice la labor educativa, logrando que el trabajo metodológico en las diferentes instancias garantice estrategias curriculares dirigidas al logro de un mayor dominio de los modos de actuación profesional, de sus conocimientos, su cultura humanística y fortalezcan su preparación.

## III ÁREA DE RESULTADOS CLAVE EDUCACIÓN DE POSTGRADO Y SUPERACIÓN

### OBJETIVO

Incidir en el sistema de educación postgraduada en el territorio, que satisfaga las demandas y necesidades de superación de los profesionales de los organismos o empresas del municipio, con el nivel de calidad y el uso de las técnicas modernas que facilite además el desarrollo del claustro o colectivo al cual pertenece.

## IV ÁREA DE RESULTADOS CLAVE CIENCIA Y TÉCNICA

### OBJETIVO

Obtener y transmitir resultados científicos – técnicos de impacto para el desarrollo del territorio y con ello contribuir al cumplimiento de los objetivos económicos, científicos y sociales del territorio.

## V ÁREA DE RESULTADOS CLAVE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

### OBJETIVO

Aplicar la Estrategia de Extensión Universitaria, implicándose en dicho proceso de forma tal que se promueva y eleve la cultura de la comunidad universitaria y su entorno social.

## VI ÁREA DE RESULTADOS CLAVE INFORMATIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

### OBJETIVO

Aplicar y utilizar los servicios y procedimientos en el entorno de una comunidad virtual conectada eficazmente a la red de la Universidad, que sea capaz de brindar información actualizada y con calidad en soporte electrónico necesaria a profesores, investigadores y estudiantes para que obtengan un mejor desempeño en sus funciones.

## VII ÁREA DE RESULTADOS CLAVE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS

### OBJETIVO

Garantizar la unidad del colectivo pedagógico a través de la exigencia, control, evaluación sistemática y ejemplaridad. Velar y exigir por el uso racional de los recursos humanos y financieros, logrando así la continuidad histórica de la Enseñanza Superior.

## Conclusiones del Capítulo III

La viabilidad del Modelo de la Universidad Territorial Universalizada Sustentable y la Estrategia de Gestión para la Universidad Universalizada se corroboró con la elaboración de la Macroestrategia del Centro Universitario de Sancti Spiritus, los objetivos estratégicos para la Universidad de Sancti Spiritus en el año 2010 y la Estrategia para la Sede Universitaria Municipal de Trinidad. Se involucraron actores y gestores en un proceso que evidenció su auto-reconocimiento como actores, aportando desde su realidad las alternativas de la gestión que permitirán alcanzar el desarrollo de la calidad para todos.

Los procedimientos de la estrategia demostraron su viabilidad en el proceso de construcción de estos, en tanto que los objetivos de trabajo evidenciaron una proyección del actual Centro Universitario que lo llevará a su transformación como universidad; las políticas y acciones viabilizan el cumplimiento de los objetivos en una estrategia caracterizada por ser predominantemente ofensiva y adaptativa.

Aplicar un instrumento que se sustenta en la toma de opiniones de expertos en reuniones de debates, efectuadas en el Consejo de Dirección Ampliado de la institución, con la participación de los especialistas de dirección, actores y gestores de la sede universitaria municipal de Sancti Spiritus; en el municipio y sede universitaria municipal Yaguajay, en la sede universitaria municipal Trinidad, en encuentros con el Consejo de la Administración Provincial de Sancti Spiritus, con gestores de organismos y entidades del territorio, con los expertos de la Vicerrectoría de Universalización y gestores de la "SUM Santiago de Cuba" de la Universidad de Oriente y con la dirección del Ministerio de Educación Superior, permitió alcanzar una valoración positiva del Modelo y la Estrategia.

Ha sido corroborado la viabilidad de la propuesta en los eventos Universidad 2006, y fundamentalmente en la concertación de los objetivos con la dirección del "Ministerio de Educación Superior". Esto permite significar el valor de las propuestas del aporte teórico y práctico de la tesis.

## CONCLUSIONES GENERALES

Caracterizar las tendencias históricas de la universidad cubana en su relación con la sociedad, desde el triunfo de la Revolución, como un proceso que ha transitado desde el acceso de las amplias capas de la población a la universidad, a llevar la universidad con sus estructuras y dinámica al entorno social, para hoy generar desde la sociedad una universidad nueva, que emerja desde la cultura de la propia sociedad y sistematice la cultura universal, constituye la premisa fundamental para emprender hoy la universalización de la universidad.

Tal consideración permite elevar la pertinencia y el impacto de la Universidad Universalizada en los territorios, que a su vez, en su unidad dialéctica propicia el desarrollo de la calidad como síntesis entre las dimensiones técnica y social. Se revela además que la dimensión social de la calidad se tiene que dar en la unidad con la equidad.

Se reveló que a partir del Modelo de la Universidad Territorial Universalizada Sustentable se aportan las relaciones que con carácter de regularidad puede encausar las transformaciones necesarias en la universidad, que le permitan enfrentar los retos sociales actuales en cada territorio, como proceso extensivo e intensivo de educación en la sociedad que comprometa a todos y llegue a todos.

La relevancia de la universidad en los territorios y su sustentabilidad como Universidad Territorial Universalizada se evidencia cuando su gestión se desarrolla a partir de la relación dialéctica entre la formación contextualizada, la gestión compartida y la calidad para todos, lo que revela como lógica esencial que una universidad que parta de la cultura del contexto e involucre a todos los factores en su gestión será expresión de todos y estará en condiciones de llegar a todos, siendo dinamizadora del desarrollo en la región.

Lo que se concreta en las relaciones siguientes:

- La formación contextualizada se da a partir de la contradicción entre la cultura del contexto y la cultura universal, en el sentido que la cultura del contexto propicia la sistematización de la cultura universal, pero a su vez se da

en unidad dialéctica con ésta. Esa contradicción se sintetiza en el proceso formativo en la Sede Central y el proceso formativo en las sedes universitarias municipales.

- La gestión compartida se desarrolla a partir la gestión de las instituciones y Gobiernos con la gestión de la universidad, la que se manifiesta en dos dimensiones que se sintetizan en la gestión de las sedes universitarias municipales y la gestión de la Sede Central.
- La calidad para todos es la síntesis de la calidad con equidad, lo que se desarrolla a partir de las dimensiones técnicas y social de la calidad, si en ella se tiene en cuenta la gestión de las necesidades y la cultura del contexto, lo que le confiere sustentabilidad social a la universidad.
- La calidad para todos se puede gestar desde una formación contextualizada y una gestión compartida, en la que se tenga en cuenta la cultura del contexto y la gestión de los Gobiernos, en un Modelo de Universidad Universalizada Sustentable.

La concreción de las relaciones y la regularidad del modelo en una Estrategia de Gestión para las Universidades Territoriales Universalizadas, permite encausar las transformaciones en la gestión de las Sede Central y las sedes universitarias municipales, todo lo cual se dinamiza desde la propia contradicción dialéctica entre las potencialidades y las necesidades culturales del contexto, planteada en el modelo desarrollado.

Aplicar la Estrategia parcialmente, en el Centro Universitario de Sancti Spiritus “José Martí”, permitió desarrollar la proyección 2010 y los objetivos del curso 2006/2007, donde se evidenció el salto cualitativo en la integración y proyección de la Sede Central y las sedes universitarias municipales, considerando que en el momento previsto se tendrá constituida la Universidad de Sancti Spiritus.

## RECOMENDACIONES

1. El alcance de la investigación desarrollada, si bien permitió revelar nuevas concepciones sobre la gestión de las Universidades Territoriales Universalizadas Sustentables ello no pudo ser agotado en su consideración como objeto y se requiere de un estudio de la influencia del Consejo Universitario Municipal en la gestión de la universalización de la universidad en los territorios.
2. Se requiere estudiar las relaciones entre los miembros de la comunidad universitaria en la Sede Central y en las sedes universitarias municipales, como se integran y desarrollan mutuamente.
3. El tema de la evaluación, de la estrategia surge como un aspecto no tratado suficientemente, que requiere de investigación, revelando las relaciones entre la misión, los objetivos estratégicos y criterios de medida en los objetivos de trabajo, lo cual sustentaría teóricamente la dinámica de la estrategia.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

1. Aguerro, I. La calidad de la educación ejes para su definición y evaluación. Universidad de Buenos Aires, Argentina. 2000.  
<http://www.campus-oei.org/administracion/documentos.htm>. 2001
2. Alarcón, R. “Enfoque integral para el trabajo educativo y político – ideológico en las Universidades”. MES. 1997.
3. Alarcón, R., Fernández, A. “La educación de postgrado en la República de Cuba”. Revista Educación Superior. No. 1, Cuba, 1995.
4. Alarcón, R. “Reunión Nacional de vicerrectores del MES, La Habana, 2005.
5. 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. CRESALC/ UNESCO. La Habana. Noviembre. 1996.
6. Álvarez, C. “Fundamentos Teóricos de la Dirección del Proceso de Formación del Profesional de Perfil Amplio”. Universidad Central de las Villas. 1988.
7. \_\_\_\_\_. “Los fundamentos teóricos de la dirección del proceso docente - educativo en la Educación Superior Cubana”. La Habana, 1989.
8. \_\_\_\_\_. “La escuela en la vida”. Centro de Estudios de Educación Superior. Universidad de Oriente, 1994.
9. \_\_\_\_\_. “Pedagogía universitaria, una experiencia cubana”. Conferencia preevento Pedagogia’95. La Habana, 1995.
10. \_\_\_\_\_. “La escuela de excelencia”. Monografía. Dirección de Formación de Profesionales. MES, 1995.

- 11.\_\_\_\_\_. “La universidad como institución social”. Universidad Andina Francisco Xavier de Sucre, Bolivia, 1996.
- 12.\_\_\_\_\_. “La universidad, sus procesos y sus leyes”. Curso en evento Pedagogía’97. La Habana. Cuba. 1997.
- 13.Albornoz, O. “La Educación Superior en América Latina y el Caribe. Ideas, problemas y propuestas”, en Conferencia regional sobre políticas y estrategias para la transformación de la educación superior en América latina y el Caribe, La Habana, Noviembre, 1996.
- 14.Asamblea Nacional del Poder Popular. Acuerdos período de sesiones julio 2004.
- 15.Augusto, C., y Col. “Evaluación institucional”. Ponencia Pedagogía - 97. São Paulo. Brasil. 1997.
- 16.Ayarza, H. “Evaluación de la educación superior como estrategia para el cambio”. Revista Universitaria No. 9, México, Enero – Junio 1995.
- 17.Babrishev., D. “Historia del pensamiento en la esfera de la dirección”. CETED. La Habana. 1990.
- 18.Benítez, F. “Calidad de la Educación Superior Cubana”. CRESALC. 1996.
- 19.Bermúdez, F. “Modelo para la Dirección del Proceso de Formación de los Profesionales en Instituciones de Educación Superior cubanas” Tesis doctoral. Centro Universitario de Las Tunas, 2001.
- 20.Bok, D. “Educación Superior”, Editorial El Ateneo, Argentina, 1992.
- 21.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.
- 22.Brovetto, J. “Cooperación internacional en Educación Superior. 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.

23. Brovetto, J. "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.
24. Bueno, E. "Dirección estratégica de la empresa. Metodología, Técnicas Casos". Madrid, Pirámide S.S, 1991.
25. Cabrero, E. "Origen y desarrollo del concepto de estrategia", México D.F., CIDE, 1985.
26. Carrasco, D. "El papel de la universidad pública en el desarrollo nacional", en Revista de la Educación Superior, México, Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, Julio – Septiembre, 1994.
27. Castejón, J. Cardá, R. Vera, M. "La enseñanza universitaria. Diseño y evaluación". Universidad de Alicante, España, 1991.
28. Castillo, E. "Pertinencia de la investigación universitaria: El caso Venezuela". Conferencia Regional sobre Políticas y Estrategias para la transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe". Habana. Cuba. 1996.
29. castro, F. Recopilación de citas sobre pronunciamientos de Fidel Castro Ruz vinculadas con la Educación Superior y las universidades. MES. Soporte magnético. 2003.
30. \_\_\_\_\_. Segundo Congreso FEU 1980. Referencia realizada en el discurso de clausura de Universidad 2004. La Habana. Cuba. 2004.
31. Castro, M. "Conjunto de publicaciones didácticas y administrativas para el incremento de la eficiencia y eficacia en las universidades técnicas". ISPJAE, La Habana, 1995.

- 32.Cavalheiro, M. R. "Por una pedagogía crítica. La formación del pedagogo en la Universidad". Sao Paulo. Brasil. 1997.
- 33.CEES-UO. "Proyecto de programa de superación académica para el desarrollo de la Universidad de Oriente en el curso 1995 – 96". Documento de trabajo. CeeS Manuel F. Gran. UO. 1995.
- 34.Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES. "Temáticas Gerenciales Cubanas 1997". La Habana, Cuba, 1998.
- 35.CEPES. "Reflexiones sobre la administración y el planeamiento universitario". Universidad de la Habana, La Habana, 1992.
- 36.CINDA. "Aportes para la modernización de la Educación Superior chilena". Del grupo de especialistas convocados por el CINDA, Santiago de Chile, 1994.
- 37.Clavijo, G. "Modelo de gestión de los procesos universitarios para la universidad colombiana del tercer milenio". Tesis doctoral. Santiago de Cuba, 2001.
- 38.CNUEP. "La universidad ecuatoriana y desarrollo económico". Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politécnicas, Ecuador, Quito, 1990.
- 39.Colección UDUAL. "Administración universitaria en América Latina, una perspectiva estratégica". Segunda edición, México, UDUAL, 1995.
- 40.Colectivo de Autores. "Los colectivos pedagógicos como elementos de dirección, ejecución e integración de los planes de estudio en la Educación Superior". Folleto Universidad de Camagüey. Septiembre 1992.
- 41.Colectivo de Autores. "Una política para el desarrollo de la Educación Superior en la década de los noventa". Santiago de Chile, 1990.
- 42.Colectivo de Autores. "La universidad latinoamericana ante nuevos escenarios de la región", en Universidad Iberoamericana, México, UDUAL, 1995.

43. Colectivo de Autores. "La Educación Superior en México". Universidad de La Habana, CEPES, 1988.
44. Colectivo de Autores. "Algunos aspectos del desarrollo de la Educación Superior en el mundo". Universidad de La Habana, CEPES, 1990.
45. Colectivo de Autores. "La Educación Superior en Venezuela". Universidad de La Habana, CEPES, 1990.
46. Colectivo de Autores. "Planificación pedagógica de la enseñanza", La Habana, CEPES, 1990.
47. Colectivo de Autores. "Manual de planeación de la Educación Superior". Volumen I. Coordinación nacional para la planeación de la Educación Superior. México. 1993.
48. Corporación de promoción universitaria. "Tendencias en la Educación Superior. Elementos para un análisis prospectivo". Chile, 1990.
49. Consejo Superior de Universidades. "La Reforma de la Enseñanza Superior en Cuba". Colección Documento, La Habana, 1962.
50. Cortina, M. "Tecnología del pensamiento creativo; su aplicación en la dirección de instituciones de educación superior", en II Taller Internacional de Psicología Latinoamericana y Caribeña, Santiago de Cuba, 1997.
51. \_\_\_\_\_. "Modelo para la estructura y estrategia de dirección en la Universidad de Oriente". Tesis doctoral. Universidad de Oriente, 1999.
52. Cortina, M. Fuentes, H. "Aplicación del modelo holístico configuracional a la dirección de instituciones universitarias de carácter nacional". Revista Cátedra, No. 2, Santiago de Cuba, CeeS, 1998.

- 53.\_\_\_\_\_. “Las universidades nacionales, regularidades en su pertinencia e impacto social”, en Libro de Resúmenes. I Taller Internacional Sobre Innovación Educativa. Evento INNOED’99, Las Tunas, Marzo – Abril, 1999.
- 54.Cortina, M. Fuentes, H. Roldán, A. “Caracterización de los procesos universitarios en las Instituciones de Educación Superior de Carácter Nacional”, Revista Cátedra, No. 1, Santiago de Cuba, CeeS,1999.
- 55.\_\_\_\_\_. “Una estrategia de dirección para la Universidad de Oriente desde nuevas concepciones pedagógicas y de dirección”, Revista Cátedra, No. 1, Santiago de Cuba, CeeS, 1999.
- 56.Cortina, M. Gutiérrez, E. Fuentes, H. Roldán, A. “Estrategia de dirección de las instituciones de la Educación Superior, su aplicación en el caso de una Universidad de carácter nacional”, en Libro de Resúmenes. I Taller Internacional Sobre Innovación Educativa. Evento INNOED,99, Las Tunas, Marzo – Abril, 1999.
- 57.\_\_\_\_\_. “Modelo para la dirección estratégica de las Instituciones de la Educación Superior”. Monografía, Universidad de Oriente, 1999.
- 58.CRESALC/UNESCO. “Conferencia introductoria”. La Habana, 1996.
- 59.\_\_\_\_\_. “Informe final y plan de acción”. Conferencia de La Habana,1996.
- 60.\_\_\_\_\_. “Conferencia regional sobre políticas y estrategias para la transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Introducción general”. CRESAL / UNESCO. Página 7. Caracas, Venezuela. 1996.
- 61.\_\_\_\_\_. “Calidad y cooperación internacional en la educación superior de América Latina y el Caribe”. Caracas, 1996.
- 62.\_\_\_\_\_. “Cambios y desenvolvimiento de la universidad pública en América Latina”. Caracas. 1996.

- 63.\_\_\_\_\_. “La UNESCO frente al cambio de la Educación Superior en América Latina y el Caribe”. Caracas, 1996.
- 64.\_\_\_\_\_. “Serie políticas y estrategias”. Caracas. 1996.
- 65.Crespo, M. “Las transformaciones de la Universidad en cara al siglo XXI”. CRESALC, 1996.
- 66.Crespo, M. Yarzábal, L. “La integración de América del Norte y la educación Superior”, en Colección Respuesta No. 3, Venezuela, 1996.
- 67.De la Peña, R. “Establecimiento de un modelo de Competitividad en un Centro de Educación Superior, basado en el proceso de perfeccionamiento continuo”. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Holguín, 1996.
- 68.Delgadillo, H. y Col. “Una alternativa diferente en la Educación Superior. El sistema modular en la Universidad Autónoma Metropolitana”. Xochimilco, México D.F. 1997.
- 69.Delors, J. “Learning: the treasure within, in Report to UNESCO of the International Commision on Education for the Twenty-first Century”. France, UNESCO Publishing, 1996.
- 70.Dias, M.A. “Mudança e desenvolvimento no Ensino Superior”, en Mudança e desenvolvimento da universidade publica na América Latina Memorias do Seminario Internacional realizado pela ANDIFES no Parlamento brasileiro”. Caracas, CRESALC/UNESCO, 1996.
- 71.Días, B. “Modelo de gestión del liderazgo para el desarrollo de la identidad universitaria”. Tesis doctoral. Universidad de Camaguey.Octubre2005.
- 72.Díaz - Barriga, A. ”Financiamiento y gestión de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Universidad Autónoma de México”, en Conferencia Habana. DC/C3/E/014, CRESALC, 1996.

73. Díaz, C, y otros. "Las nuevas tecnologías de la información en la Educación Superior. Conferencia Regional sobre Políticas y Estrategias para la transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe". Habana. Cuba. 1996.
74. Díaz, T. "Modelo para la dirección del Proceso Docente Educativa en los niveles de Carrera, Disciplina y Año Académico en la Educación Superior". Tesis doctoral. Pinar del Río, 1998.
75. 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, Caracas, CRESALC/UNESCO, 1996.
76. \_\_\_\_\_. La Universidad de la Innovación. Editorial Trillas, México, 2000.
77. Ecuyer, J.L. "Evaluación en la Educación Superior: un instrumento para el cambio. Revista universitaria, México, Enero - Junio 1995.
78. Escalante, S. "Administración universitaria en América Latina. Una perspectiva estratégica", en Colección UDUAL No. 3, 1995.
79. Esquivel, E. "Administración de las organizaciones. Siete claves conceptuales". No. 10, México, 1995.
80. Estrabao, A. "Modelo para la gestión de los procesos de pertinencia e impacto en las facultades universitarias en la universidad de oriente. Santiago de Cuba, 2002.
81. Faxas, Y. Crespo, G. García del Portal, J. Borges, T. "Educación Superior en Estados Unidos de América". CEPES, Universidad de La Habana, La Habana, 1988.
82. \_\_\_\_\_. "La Educación Superior en España". CEPES, Universidad de La Habana, La Habana, 1990.

83. Fernández y Cuauro. "El proceso de evaluación institucional en la Universidad del Zúlia. Una cuestión de compromiso". Ponencia de la Secretaría de LUZ. Maracaibo. Venezuela. 1997.
84. Fuentes, H. "Tendencias en el perfeccionamiento de la Educación Superior en Cuba", en Revista Pro-posições, Vol. 5, No. 3 [15], Facultad de Educación, Universidad Estadual de Campinas, Brasil, 1994.
85. \_\_\_\_\_. "La universidad y sus procesos, vista desde un enfoque holístico". CeeS "Manuel F. Gran", 1997.
86. \_\_\_\_\_. "Modelo Didáctico Holístico Configuracional". Monografía. CeeS M. F. Gran. 1998.
87. \_\_\_\_\_. "Formación por la contemporaneidad. Modelo holístico configuracional de la Didáctica", CeeS "Manuel F. Gran", 1999.
88. Fuentes, H. Alvarez, I. "Dinámica del Proceso Docente Educativo". CeeS M. F. Gran. 1998.
89. Fuentes, H. Cruz, S. Álvarez, I. "El Modelo Holístico Configuracional". CeeS "Manuel F. Gran", 1998.
90. Fuentes H. Musa, J. Mestre, U. "La Universidad vista con un enfoque holístico en los albores del siglo XXI". 1997.
91. Fuentes H. Estrabao A. Macías T. "La Universidad y su gestión; Una Mirada Dialéctica Holística". Universidad de Oriente. 2003.
92. Fuentes H, et al. "Introducción a la investigación teórica". Universidad de Oriente. 2005.
93. \_\_\_\_\_. "La teoría holístico configuracional. Una alternativa epistemológica en la construcción del conocimiento científico". Artículo en proceso de publicación en México y Venezuela. 2006

94. García, C. "Situación y principales dinámicas de transformación de la Educación Superior en América Latina", en Colección Respuesta. No.2, Cátedra UNESCO, Universidad de Los Andes, Santa Fe de Bogotá, Colombia, 1996.
95. García, J. "Educación e integración en América Latina". Evento Pedagogía'95, Universidad de la Habana, CEPES, 1995.
96. García, S. Dolan S. "Dirección por valores". España. Reimpreso por el Centro Coordinador de Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior. 1999.
97. Gardiel, H. "Administración y gobierno universitario", en Revista Universidades No. 10, México, 1995.
98. Goldsmith, J. Cloke, K. "Taller La Universidad del futuro. Resumen del contenido y resultados". ISCAH. La Habana. 1995.
99. Gómez, J. Martí; Ideas sobre la dirección científica. Editorial Sanlope. Las Tunas. 1996.
100. Gottifredi, J.C. "La pertinencia de la educación superior". La transformación universitaria en vísperas del tercer milenio. Memorias del simposio AUGM/UDUAL/CRESALC-UNESCO, Montevideo, Junio 1996.
101. \_\_\_\_\_. "Pertinencia". Universidad de la República. Montevideo. 1996. Referido en "Una mirada a la práctica de la evaluación de la pertinencia social en la universidad". TL/039, La Habana, CRESALC, Nov. 1996.
102. Guimares, V. "El nuevo papel de las universidades latinoamericanas. Algunas preocupaciones", en Revista Universidades No. 6, México, Julio – Diciembre, 1993.
103. Gutiérrez, E., "Modelo para la dirección de la red de instituciones de educación superior cubanas". Página 58. Tesis doctoral. Santiago de Cuba. 1999.
104. Hamilton, M. "Red de instituciones de Educación Superior del Caribe". 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.

105.Hernández D. et, al. La Nueva Universidad Cubana y su contribución al proceso de universalización del Conocimiento. La Habana. Editorial Félix Várela. 2006.

106.Hernández, S. "Teoría y Práctica de las Organizaciones". CETDIR - ISPJAE. 1975.

107.Hill Ch. W. Jones, G.R. "Strategic management. An Integrated Approach". Boston, Houghton Mifflin Co. 1992.

108.Himmel y Maltes. "Colección UDUAL. Administración Universitaria en América Latina. Una perspectiva estratégica". 2da. Edición. UDUAL. México. 1995.

109.Horrutiner, P."Investigaciones en Ciencias de la Educación Superior". Documento para la reunión de Vicerrectores Docentes. UO. Diciembre 1996.

110.\_\_\_\_\_. "Sistema de trabajo para la superación pedagógica de los cuadros y del personal docente". Documento de trabajo presentado a la reunión de Vicerrectores Docentes del MES. UO. diciembre 1996.

111.\_\_\_\_\_. "El proceso de formación de los profesionales en la Educación Superior cubana. Tendencias y perspectivas". Conferencia dictada en el Centro Universitario de Las Tunas. 2001.

112.\_\_\_\_\_. "La Universidad Cubana: el modelo de formación. Editorial Félix Varela. La Habana. 2006

113.IESALC. Informe sobre la Educación Superior en América Latina y el Caribe 2000-2005. La metamorfosis de la educación superior. IESALC. Venezuela.2006.

114.Iglesias, M. y col. "Experiencias de avanzada en la formación del profesional". Cienfuegos. Cuba. 1996.

115. Janne, H. "La universidad europea en la sociedad", en *Perspectivas*, Vol. III.No.4, Santillana, UNESCO, 1973.
116. Jarrillo, J. "Guía práctica para la planeación en las organizaciones", México, Editorial Trillas, 1991.
117. \_\_\_\_\_. "Dirección estratégica". McGraw Hill Interamericana de España. S.A. Madrid. 1990.
118. Kent, R. "Evaluación y acreditación de la Educación Superior Latinoamericana". CRESALC, 1996.
119. 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, Caracas, CRESALC/UNESCO, 1996.
120. Lambin, E. "Marketing estratégico", México, Mc.Graw Hill, 1990.
121. Lazo, J. "La integración de la Educación Superior cubana con la producción y los servicios". *Revista Cubana de Educación Superior*. Vol. 12. No. 2. La Habana. Cuba. 1992.
122. Lima, L. J. "Reflexiones sobre la universidad" en *Los nuevos escenarios universitarios ante el fin de siglo*. Serie Políticas y estrategias #8, Caracas, CRESALC/UNESCO, 1996.
123. 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.
124. Maldonado, L. Gould, G. "La vinculación como estrategia de desarrollo en las universidades públicas", en *Revista de la Educación Superior*, México, Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, Julio-Septiembre. 1994.

125. Marchi, D. "El proceso de planeamiento estratégico en la Universidad Federal de Santa Catarina". Conferencia Regional sobre Políticas y Estrategias para la transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe". Habana. Cuba. 1996.
126. Markridakis, G. "Pronósticos, estrategia y planificación para el siglo XXI". Madrid, Díaz de Santos S. A. 1993.
127. Martí, J. "Obras Completas". Tomo 8, Página 285, Cuba, 1963.
128. Martiniano, V. "La administración universitaria. Objeto de análisis y reflexión". Revista Universidades No. 10. México. 1995.
129. Mendes, S.R. "Los proyectos de formación profesional en discusión". Río de Janeiro. Brasil. 1997.
130. Menguzzato, M. Renau J.J. "La dirección estratégica de la empresa". Barcelona, Editorial Ariel. Económica, 1991.
131. \_\_\_\_\_, "La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management". Madrid, Ariel Económico. 1992.
132. MES. "Resolución 220/79". La Habana. 1997a.
133. \_\_\_\_\_. "Resolución 57/77". La Habana. 1977 b.
134. \_\_\_\_\_. "Resolución 95/77". La Habana. 1977 c.
135. \_\_\_\_\_. "El Departamento Docente". Dirección de Desarrollo del MES. La Habana. 1977d.
136. \_\_\_\_\_. "Resolución 150/83". Página 54. 1983.
137. \_\_\_\_\_. Resolución Ministerial No 80 /86. 1986a.
138. \_\_\_\_\_. "Desarrollo y Perspectivas de la Educación de Postgrado en Cuba". Editorial Félix Varela. La Habana. 1986 b.
139. \_\_\_\_\_. "Resolución 188/88". Página 4. 1988.
140. \_\_\_\_\_. "Resolución 269/91". La Habana. 1991.

- 141.\_\_\_\_\_. “Resolución 193/93”. La Habana. 1993.
- 142.\_\_\_\_\_. “La universidad en Cuba”. CD-ROM. La Habana. Cuba. 1996 a.
- 143.\_\_\_\_\_. “Reglamento de la Educación de postgrado de la República de Cuba. Resolución No. 6 / 96”. MES. 1996 b.
- 144.\_\_\_\_\_. Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES. “Temáticas Gerenciales Cubanas 1997”. La Habana. Cuba. 1998.
- 145.\_\_\_\_\_. informe curso 2005 – 2006. 30 años red de centros y MES. ENPSES – Mercie Group. La Habana. 2006.
- 146.MINED. “Metodología para la elaboración y análisis de los planes de estudio”. Enseñanza Superior Técnica y Profesional. 1967.
- 147.\_\_\_\_\_.“Estudio diagnóstico del Sistema Nacional de Educación. Ministerio de Educación”. La Habana. 1971.
- 148.\_\_\_\_\_.“Resolución No. 825/75. Planes de Estudio”. 1975.
- 149.Mintzberg, H. Brian Quinn, J. “El proceso estratégico conceptos, contextos, casos”. México, Prentice Hall. Hispanoamericana S.A., 1993.
- 150.Moneta, C. “La universidad como soporte fundamental del esfuerzo de competitividad empresarial de la región”. CT/C1/E/016, La Habana, CRESALC/UNESCO, 1996.
- 151.Montero, C. “Demandas educativas de los nuevos estilos de gestión”, Boletín Proyecto Principal de Educación en América Latina y el Caribe.No36, Santiago de Chile, UNESCO, 1995.
- 152.Morales, E et al. ”La cooperación ínter - universitaria y el desarrollo territorial en la red de centros de Educación Superior cubana”, en Primer Taller Nacional de Planificación y Desarrollo Universitario, Universidad de La Habana, CEPES, Septiembre 1997.

153. Musa, J. "Modelo para la concepción y desarrollo de universidades de carácter territorial".  
Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Las Tunas, 1997.
154. Narbona, J. P. "La consultoría en la capacitación de cuadros". Editados por CETED.  
Universidad de la Habana. 1990.
155. Navarro, A.M. "Una mirada a la práctica de la evaluación de la pertinencia social en la  
Universidad", en Conferencia regional sobre políticas y estrategias para la  
transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. TL/039, La  
Habana, 1996.
156. Noboa, M. "Estrategias metodológicas". Quito. Ecuador. 1997.
157. Noemí, M. "Modelo de gestión del personal docente universitario". Tesis Doctoral. MES,  
1999.
158. Ornelas, C. "Globalización y conocimientos. Nuevos desafíos para las universidades  
latinoamericanas", en Educación Superior y Sociedad, Vol. 6. No. 2, 1995, Pág. 133.
159. \_\_\_\_\_. "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, Caracas, CRESALC/UNESCO, 1996.
160. Orozco, L.E. "Fundamentos teóricos del quehacer académico universitario", en  
Colección Internacional Textos MDU. Guía instruccional. Ref. N001., Universidad de Los  
Andes. Santa Fé de Bogotá, Colombia. S.A., 1997.
161. \_\_\_\_\_. "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.

162. Pacheco, U. et. al. "Perfeccionamiento Organizacional (Consideraciones y propuesta)". Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Oriente. 1998.
163. Pallan, C. "El programa nacional de superación académica". Revista de la Educación Superior, México, Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, Julio-Septiembre. 1994.
164. PCC. "Primer Congreso del PCC. Tesis y Resoluciones". Departamento de Orientación Revolucionaria. La Habana. 1976.
165. Pedreño, A. "Universidad: Utopías y realidades". Editorial Civitas, S.A. Madrid. España. 1998.
166. Pérez, C. "Structural Change and Assimilation of New Technologies in the Economic and Social Systdems". Futures 5 (15), October, 1983.
167. Pérez, M. "Proceso de planeación estratégica. Directrices estratégicas". Colombia, ICFES, 1995.
168. Porter, M. E. "Ventaja competitiva. Reacción y sostenimiento de un desempeño superior". México, Editorial Continental S. A., 1990.
169. \_\_\_\_\_, "Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia". México,D.F, Editorial Continental S.A.,1991.
170. Portuondo, J. A. "Idea de una universidad provincial". La voz de la Universidad de Oriente, Editorial Universidad de Oriente, 1959.
171. Portuondo, R. y Col. "Sobre los aspectos de método, metódica y metodología en la didáctica de la Educación Superior". Universidad de Camagüey. 1986.
172. Rodríguez, O. "Planificación tradicional o estratégica. Un reto para el siglo XXI. Boletín Informativo para Cuadros del Estado" No. 6. MES. Habana. 1996.

173. Rodríguez, O. Alemañy, S. "Experiencias en la aplicación de la administración por objetivos en las universidades cubanas. Conferencias. MES, Habana, 1996.
174. \_\_\_\_\_, "Planeación estratégica de las universidades cubanas", en III Taller internacional sobre Educación Superior y sus perspectivas, Habana, CEPES, 1996.
175. Rodríguez, R. "Universidad y globalización en América Latina", en Educación Superior y Sociedad. Vol. 6. No. 2, 1995, Pág. 143.
176. Rodríguez, O. "Planificación tradicional o estratégica. Un reto para el siglo XXI. Boletín Informativo para Cuadros del Estado" No. 6. MES. Habana. 1996.
177. \_\_\_\_\_, "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, Caracas, CRESALC, 1996.
178. Rugarcía, A. "La evaluación de la función docente", en Revista de la Educación Superior, México, Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, Julio - Septiembre. 1994.
179. Sachse, M. "Técnicas de planificación estratégica". Caracas, CLAD, 1989.
180. Sala, C. "El profesional del siglo XXI". Revista Prensa UNASINA. Tingo María. Perú, Noviembre 1996.
181. Santamaría, R., "Los desafíos del postgrado en América Latina". Colección UDUAL. No. 6, 1995.
182. 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, Caracas, CRESALC/UNESCO, 1996.

183. Simeón, R. "Estrategia de la Ciencia y la Tecnología en Cuba". La Habana, IBERGECYT, 1996.
184. Sutz, J. "La universidad latinoamericana y su pertinencia", en 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.
185. Steiner, A. "Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber. Una guía Paso a paso". CECOSA, México, Editorial Continental. S.A., 1991.
186. Stumpf, S. Mullen, D. "Estrategia y liderazgo. Cómo ejecutar su plan". Colombia, LEGIS, 1993.
187. Talízina, N.F. "Conferencias sobre los fundamentos de la enseñanza superior", La Habana, 1984.
188. Thompson, A. Strickland, J. "Strategic management. Concepts and Cases". New York, Business Publications Inc, 1984.
189. Trindade, H. "A avaliação institucional das universidades federais: resistencia e construção". La transformación universitaria en vísperas del tercer milenio. Memorias del simposio AUGM/UDUAL, Montevideo, CRESALC-UNESCO, Junio 1996.
190. Tristán, B. "Dirección de los centros de Educación Superior". ENPES. La Habana. 1985.
191. \_\_\_\_\_. "Cuba. Reforma, autonomía y libertad académica". Revista Universidades No. 1, México, Enero – Junio 1991.
192. Tünnermann, C. "La educación superior en el umbral del siglo XXI", en Colección Respuesta. No.1, Caracas. Venezuela, CRESALC/UNESCO, 1996 a.
193. \_\_\_\_\_. "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 b.
194. \_\_\_\_\_, "Calidad de la Educación Superior". CRESALC. Kingston, Mayo 1996.
  195. \_\_\_\_\_, "Conferencia Introductoria". CRESALC. La Habana, Noviembre 1996.
  196. \_\_\_\_\_, "Hacia una nueva educación superior". Caracas, CRESALC/UNESCO, 1997.
  197. UDUAL. "La universidad latinoamericana ante los nuevos escenarios de la región". Universidad Iberoamericana, México, Unión de Universidades Latinas, 1995.
  198. \_\_\_\_\_. "Administración universitaria en América Latina. Una perspectiva estratégica". 1995.
  199. UNESCO. "Acción Mundial en Pro de la Educación". Ediciones Unesco. París. Francia. 1996.
  200. \_\_\_\_\_. Conferencia Mundial sobre Educación Superior. Informe final. París. 1998.
  201. \_\_\_\_\_. "Documentos de política para el cambio y el desarrollo en la educación Superior. Serie Política y estrategias". Volúmenes 1-8, Francia, UNESCO. 1995.
  202. \_\_\_\_\_. "Nuestra Diversidad Creativa. Informe de la comisión mundial de cultura y desarrollo". Ediciones UNESCO. París. Francia. 1996.
  203. \_\_\_\_\_. "Policy paper for change and development in higher education. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization". UNESCO Publishing. France. 1995.
  204. \_\_\_\_\_. "Proyecto principal de educación en América Latina y el Caribe". Boletín No. 31. Santiago de Chile. 1993.
  205. \_\_\_\_\_. "Informe Mundial de la UNESCO. Hacia las sociedades del conocimiento". Paris. UNESCO. 2005. <http://unesdoc.unesco.org>.
  206. \_\_\_\_\_. "Propiciar la edificación de la sociedad del conocimiento" Comunicado de prensa 2005 – 133. UNESCO prensa. 2005. <http://portal.unesco.org>

207. UNESCO.IESALC. Informe sobre la Educación Superior en América Latina y el Caribe. La Metamorfosis de la Educación Superior. 2006. [www.unesco.org.ve](http://www.unesco.org.ve)
208. UNESCO/SANTIAGO, "La educación superior y el conjunto de sistemas educativos". Habana, CRESALC, 1996.
209. U. O. "Estrategias de la Universidad de Oriente para el año 2000". Documento de trabajo. UO. Santiago de Cuba. 1995.
210. \_\_\_\_\_. "Procedimiento para el control del objetivo formación de profesionales en la Universidad de Oriente". Documento de trabajo. UO. Santiago de Cuba. 1996.
211. Varaní, A. "Aspectos sobre el desarrollo profesional del profesor". Facultad de Educación. Universidad de Campinas. Brasil. 1996.
212. Vecino, F. "En Cuba, la nueva universidad. La Educación de postgrado en Cuba". Cuba, Ministerio de Educación Superior, 1986.
213. \_\_\_\_\_. "Algunas tendencias en el desarrollo de la Educación Superior en Cuba". Cuba, Editorial Pueblo y Educación, 1990.
214. \_\_\_\_\_. "Conferencia La Educación Superior en Cuba". Evento Pedagogía'95. La Habana, 1995.
215. \_\_\_\_\_. "La excelencia universitaria: desafío para enfrentar el futuro". Evento Pedagogía 97, Habana. Cuba, Febrero de 1997.
216. \_\_\_\_\_. "La Educación Superior en Cuba: historia, actualidad y perspectivas. Hacia una nueva Educación Superior". .en CRESALC No. 4, 1997.
217. \_\_\_\_\_. "Tendencias en el desarrollo de la Educación Superior en Cuba. Significado del trabajo didáctico". Tesis doctoral. Página 76.La Habana. 1983.
218. \_\_\_\_\_. "Seminario para dirigentes de la Educación Superior". Habana. 1983.

219. \_\_\_\_\_. "Seminario para dirigentes de la Educación Superior". Página 8. Habana. 1990.
220. \_\_\_\_\_. "Seminario para dirigentes de la Educación Superior". Habana, 1995.
221. \_\_\_\_\_. "Seminario para dirigentes de la Educación Superior". La Habana, 1997.
222. \_\_\_\_\_. "Seminario para dirigentes de la Educación Superior". Habana, 1998.
223. Vega, A.. "Gestión y desarrollo estratégico de las Universidades de Matanzas y Camagüey". Tesis de Doctorado. Camagüey. Cuba. 1997.
224. Vela, J. "Educación Superior: Inversión para el futuro". Revista cubana de Educación superior. Vol. XX. No. 1. 2000.
225. Velázquez, R. "Análisis de la aplicación de la administración por objetivos en el Centro Universitario "Vladimir I. Lenin" de Las Tunas". Tesis para optar por el título de Máster en Dirección. Santiago de Cuba. 1996.
226. Vessuri, H. "Evaluación académica. Documentos Columbus sobre gestión universitaria", Vol. 1-2, 1993.
227. \_\_\_\_\_. "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.
228. Villegas M. A. "La universidad latinoamericana en el fin de siglo", en Revista Universidades No. 10, México, 1995.
229. Vivas, M. "Calidad de la educación. Una mirada holística". Táchira, Venezuela. 1995
230. Weelen, L. Hunger, D. "Strategic management and business policy", Pennsylvania, Addison-Westey Co., 1993.

231. 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, Caracas, CRESALC/UNESCO, 1996.

**ANEXOS**

**ANEXO N° 1.**

**SITUACIÓN GEOGRÁFICA DE LA PROVINCIA DE SANCTI SPÍRITUS CON SUS MUNICIPIOS**



## **ANEXO N° 2.**

### **ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE SANCTI SPÍRITUS Y DE LA PROVINCIA DE IGUAL NOMBRE.**

La provincia de Sancti Spíritus, es resultado de la división política administrativa realizada en el país en 1976. Ocho municipios, abarcan 6731,9 Km. cuadrados de tierra firme y 12,3 Km. cuadrados de cayería que manifiestan la diversidad geográfica predominante desde la costa norte hasta la sur, donde sobresalen las elevaciones del macizo montañoso Guamuaya y la existencia de numerosos ríos y arroyos que tributan a que el territorio posea en los embalses creados por la revolución, la mayor cantidad de agua almacenada en el país.

Las villas de La santísima Trinidad y Sancti Spíritus fueron fundadas entre enero y junio del año 1514 por el adelantado Diego Velásquez y constituyen dos de las siete villas fundacionales erigidas por España durante la conquista. La primera de ella fue declarada por la UNESCO como patrimonio de la humanidad y la segunda es monumento nacional, atesorando ambas inestimables y valiosos elementos patrimoniales, los que se conservan a partir de una importante labor de restauración de la preciable arquitectura con que cuentan.

Es posible en este territorio valorar la historia desde los restos de los asentamientos de aborígenes o de esclavos hasta los días de hoy, pasando por hechos y epopeyas que se protagonizaron en esta zona durante toda una etapa que culminó en el año 1959 con el triunfo de la revolución.

La cultura del territorio tiene expresión particular a partir de la trova espirituanas, donde las claves desempeñan un papel particular, las tonadas y los puntos yayaberos. Estos constituyen motivo de inspiración y de tradiciones para tríos, septetos, coro de claves y parrandas. Se unen a lo anterior las tradiciones canarias y la calidad de los plásticos espirituanos, la artesanía vista de manera particular desde la alfarería, los tejidos en fibras y en hilo.

La literatura, el teatro y la profunda tradición decimista forman parte del amplio acervo cultural de la provincia, la que se distingue además por la presencia del negro, el que tributó importantes valores de la cultura afro hoy presentes. Las tradiciones festivas de poblados y ciudades distinguen también a la vida social del territorio.

Las actividades económicas fundamentales se manifiestan de manera particular en su base agropecuaria, destacando además la producción de azúcar y derivados de la caña, la producción de materiales para la construcción, la silvicultura, la pesca, la industria alimenticia, la apicultura y el turismo.

El territorio de Sancti Spíritus heredó una insuficiente infraestructura en su conjunto arquitectónico - industrial, como base para el desarrollo socioeconómico; de manera general formaba sus profesionales de los niveles medio

superior y superior, en universidades ubicadas en otras provincias, por lo que las tasas de matrícula no se correspondían con las necesidades y muchos de los graduados no regresaba al territorio espinosano por diferentes causas.

En este contexto y como parte de las transformaciones que tienen lugar en la provincia, se desarrolla hoy una nueva etapa cualitativamente superior en el desarrollo de educación superior del territorio. La universalización de los estudios universitarios constituye un redimensionamiento de la misión del Centro Universitario de Sancti Spiritus "José Martí Pérez".

En el caso específico de este último, sus antecedentes se definen de manera oficial a partir de que el Ministerio de Educación Superior aprobó la presencia en la región de Sancti Spiritus de la Filial Universitaria en 1973, subordinada a la Universidad Marta Abreu de Las Villas. Esta se transformó en Sede Universitaria en 1994 y en Centro Universitario en el 2003.

La evolución y desarrollo de esta institución se considera lenta e insuficiente para las necesidades de una provincia surgida en el año 1976, lo que se hace evidente si se compara con los resultados alcanzados por universidades que han tenido un período de surgimiento similar o posterior.

A partir de la última estructura aprobada por el Ministerio de Educación Superior para el Centro Universitario de Sancti Spiritus "José Martí Pérez" se han creado nuevas posibilidades y potencialidades para asumir la solución de las necesidades que hoy se poseen en el territorio. No obstante, las mismas no son suficientes para alcanzar los indicadores de calidad que se esperan, por lo que se impone la búsqueda de un modelo universitario que sea compatible con las características del territorio.

Las nuevas cualidades que hoy se gestan como parte de las acciones de la educación superior en Sancti Spiritus, están en correspondencia con la voluntad política del estado y a las propias necesidades y posibilidades del territorio.

Las transformaciones mencionadas no están dirigidas solamente a las instalaciones que tradicionalmente ha ocupado la institución, sino a la incorporación de nuevas sedes universitarias, que asumen su gestión con recursos humanos, materiales y locales que son compartidos durante un proceso de integración que favorece la implicación directa y comprometida del gobierno y las instituciones del territorio.



Lo anterior ha incidido en un acelerado incremento de las fuentes de ingreso y de manera consecuente, en el incremento y diversidad de la matrícula general, la que a su vez se encuentra distribuida en cada uno de los ocho municipios y en la propia sede central.

Hoy se asumen más de quince carreras universitarias, con una matrícula de 5911 estudiantes. De esta forma se logra gestar la enseñanza superior en todos los municipios y se ofrece oportunidad de acceso a los jóvenes y adultos que concluyeron en algún momento los niveles precedentes y que no pudieron continuar sus estudios.

## **ANEXO N° 2.**

### **ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE SANCTI SPÍRITUS Y DE LA PROVINCIA DE IGUAL NOMBRE.**

La provincia de Sancti Spíritus, es resultado de la división política administrativa realizada en el país en 1976. Ocho municipios, abarcan 6731,9 Km. cuadrados de tierra firme y 12,3 Km. cuadrados de cayería que manifiestan la diversidad geográfica predominante desde la costa norte hasta la sur, donde sobresalen las elevaciones del macizo montañoso Guamuaya y la existencia de numerosos ríos y arroyos que tributan a que el territorio posea en los embalses creados por la revolución, la mayor cantidad de agua almacenada en el país.

Las villas de La santísima Trinidad y Sancti Spíritus fueron fundadas entre enero y junio del año 1514 por el adelantado Diego Velásquez y constituyen dos de las siete villas fundacionales erigidas por España durante la conquista. La primera de ella fue declarada por la UNESCO como patrimonio de la humanidad y la segunda es monumento nacional, atesorando ambas inestimables y valiosos elementos patrimoniales, los que se conservan a partir de una importante labor de restauración de la preciable arquitectura con que cuentan.

Es posible en este territorio valorar la historia desde los restos de los asentamientos de aborígenes o de esclavos hasta los días de hoy, pasando por hechos y epopeyas que se protagonizaron en esta zona durante toda una etapa que culminó en el año 1959 con el triunfo de la revolución.

La cultura del territorio tiene expresión particular a partir de la trova espirituanas, donde las claves desempeñan un papel particular, las tonadas y los puntos yayaberos. Estos constituyen motivo de inspiración y de tradiciones para tríos, septetos, coro de claves y parrandas. Se unen a lo anterior las tradiciones canarias y la calidad de los plásticos espirituanos, la artesanía vista de manera particular desde la alfarería, los tejidos en fibras y en hilo.

La literatura, el teatro y la profunda tradición decimista forman parte del amplio acervo cultural de la provincia, la que se distingue además por la presencia del negro, el que tributó importantes valores de la cultura afro hoy presentes. Las tradiciones festivas de poblados y ciudades distinguen también a la vida social del territorio.

Las actividades económicas fundamentales se manifiestan de manera particular en su base agropecuaria, destacando además la producción de azúcar y derivados de la caña, la producción de materiales para la construcción, la silvicultura, la pesca, la industria alimenticia, la apicultura y el turismo.

El territorio de Sancti Spíritus heredó una insuficiente infraestructura en su conjunto arquitectónico - industrial, como base para el desarrollo socioeconómico; de manera general formaba sus profesionales de los niveles medio

superior y superior, en universidades ubicadas en otras provincias, por lo que las tasas de matrícula no se correspondían con las necesidades y muchos de los graduados no regresaba al territorio espinosino por diferentes causas.

En este contexto y como parte de las transformaciones que tienen lugar en la provincia, se desarrolla hoy una nueva etapa cualitativamente superior en el desarrollo de educación superior del territorio. La universalización de los estudios universitarios constituye un redimensionamiento de la misión del Centro Universitario de Sancti Spiritus "José Martí Pérez".

En el caso específico de este último, sus antecedentes se definen de manera oficial a partir de que el Ministerio de Educación Superior aprobó la presencia en la región de Sancti Spiritus de la Filial Universitaria en 1973, subordinada a la Universidad Marta Abreu de Las Villas. Esta se transformó en Sede Universitaria en 1994 y en Centro Universitario en el 2003.

La evolución y desarrollo de esta institución se considera lenta e insuficiente para las necesidades de una provincia surgida en el año 1976, lo que se hace evidente si se compara con los resultados alcanzados por universidades que han tenido un período de surgimiento similar o posterior.

A partir de la última estructura aprobada por el Ministerio de Educación Superior para el Centro Universitario de Sancti Spiritus "José Martí Pérez" se han creado nuevas posibilidades y potencialidades para asumir la solución de las necesidades que hoy se poseen en el territorio. No obstante, las mismas no son suficientes para alcanzar los indicadores de calidad que se esperan, por lo que se impone la búsqueda de un modelo universitario que sea compatible con las características del territorio.

Las nuevas cualidades que hoy se gestan como parte de las acciones de la educación superior en Sancti Spiritus, están en correspondencia con la voluntad política del estado y a las propias necesidades y posibilidades del territorio.

Las transformaciones mencionadas no están dirigidas solamente a las instalaciones que tradicionalmente ha ocupado la institución, sino a la incorporación de nuevas sedes universitarias, que asumen su gestión con recursos humanos, materiales y locales que son compartidos durante un proceso de integración que favorece la implicación directa y comprometida del gobierno y las instituciones del territorio.

Lo anterior ha incidido en un acelerado incremento de las fuentes de ingreso y de manera consecuente, en el incremento y diversidad de la matrícula general, la que a su vez se encuentra distribuida en cada uno de los ocho municipios y en la propia sede central.

Hoy se asumen más de quince carreras universitarias, con una matrícula de 5911 estudiantes. De esta forma se logra gestar la enseñanza superior en todos los municipios y se ofrece oportunidad de acceso a los jóvenes y adultos que concluyeron en algún momento los niveles precedentes y que no pudieron continuar sus estudios.

### **ANEXO N° 3**

## **SEMBLANZA DEL CONTEXTO DONDE SE DESARROLLA LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN LA PROVINCIA DE SANCTI SPÍRITUS.**

### **MUNICIPIO SANCTI SPÍRITUS**

La villa de Sancti Spíritus fue fundada entre enero y junio del año 1514 por el adelantado Diego Velásquez y constituyen una de las siete villas fundacionales erigidas por España durante la conquista. La ciudad es hoy monumento nacional, atesorando inestimables y valiosos elementos patrimoniales, los que se conservan a partir de una importante labor de restauración de la preciable arquitectura que posee.

Es posible en este territorio valorar su historia prerrevolucionaria, desde los restos de los asentamientos de aborígenes o de esclavos hasta los días de hoy, pasando por hechos y epopeyas que se protagonizaron durante toda una etapa que culminó en el año 1959.

Su cultura muestra importantes matices particulares, destacando la trova espirituana con sus claves, tonadas y puntos yayaberos. Estos constituyen motivo de inspiración y de tradiciones para tríos, septetos, coro de claves y parrandas. Se une a lo anterior la calidad de los plásticos espirituanos y la artesanía vista de manera particular desde la alfarería, los tejidos en fibras y en hilo.

La literatura, el teatro y la profunda tradición decimista forman parte del amplio acervo cultural. El santiago espirituano distingue también a la vida social del territorio.

Las actividades económicas fundamentales se manifiestan de manera particular en su base agropecuaria, destacando además la producción de azúcar y derivados de la caña, la producción de materiales para la construcción, la silvicultura, la pesca, la industria alimenticia, la apicultura y el turismo.

En su surgimiento la provincia de Sancti Spíritus heredó una insuficiente infraestructura en su conjunto arquitectónico - industrial, como base para el desarrollo socioeconómico. Hoy posee limitaciones con la disponibilidad de locales para asumir nuevos retos, siendo la planta física insuficiente para ofrecer respuesta a las necesidades económicas sociales que se presentan en los doce consejos populares que agrupan a más de 120 000 habitantes.

El Ministerio de Educación Superior está representado en el municipio por la Sede Universitaria, la que posee una matrícula de 701 estudiantes en siete carreras universitarias, los que son atendidos fundamentalmente por 212 profesores. Su respuesta a los problemas del territorio le ha permitido contar con el reconocimiento de la

comunidad, valorando hoy dentro de las perspectivas de su desarrollo, la de una mayor incidencia en el sector agropecuario, la búsqueda de respuestas a los problemas sociales que existen en el territorio y el trabajo coordinado con las instituciones, el gobierno y el resto de los representantes de la Educación Superior en el municipio.

### **MUNICIPIO CABAIGUÁN**

Posee una población de 67 261 personas y una densidad poblacional de 112.77 habitantes por km<sup>2</sup> con una extensión de 596.43 km<sup>2</sup>. Están distribuidos en nueve consejos populares, entre los que destaca el propio Cabaiguán y Guayos. Su economía se basa fundamentalmente en los resultados de su agronomía destacando el tabaco, poseedor de un reconocido prestigio a nivel nacional e internacional, y la caña de azúcar. La refinería de petróleo "Sergio Soto" es una industria representativa a nivel nacional.

El Municipio se caracteriza además por sus tradiciones Canarias y Campesinas a las que se integra el movimiento cultural que se materializa en talleres Literarios, proyectos culturales, agrupaciones musicales, importantes artistas con resultados en la plástica, la música, y otras manifestaciones que dinamizan el contexto social enmarcado en el territorio.

La enseñanza superior tiene importantes antecedentes en el territorio, a partir de que en el mismo se desarrolló una filial del Instituto Superior Pedagógico Félix Varela de Santa Clara, que favoreció la formación de profesores para toda la provincia y que devino posteriormente en el actual ISP "Capitán Silverio Blanco Núñez". Este hecho marcó de manera particular el desarrollo del municipio.

La actual Sede Universitaria Municipal es consecuencia de las decisiones del país en este campo. Constituye expresión de los avances alcanzados y se integra al desarrollo sociocultural del municipio, con la participación del resto del gobierno e instituciones y organizaciones políticas y de masas del territorio, las que favorecen el uso de recursos y el desenvolvimiento de los procesos. Tiene en ejercicios cinco carreras con una matrícula total de 404 estudiantes, incluyendo los que se desempeñan en la prisión provincial Nieves Morejón.

Hoy el municipio manifiesta un déficit de profesionales que puedan desempeñarse en la rama agropecuaria, por lo que existe interés de propiciar su formación en el territorio.

### **MUNICIPIO YAGUAJAY**

Situado al norte de la provincia de Sancti Spíritus, tiene una extensión de 1033 km<sup>2</sup>. La superficie agrícola ocupa 7861 km<sup>2</sup>, lo que constituye el 76 % del total. Posee empresas que lo representan, destacando la azucarera,

pecuaria, empresa de cultivos varios, silvicultura, unidad porcina, área protegida, diez cooperativas de producción agropecuaria y treinta y cinco cooperativas de créditos y servicios, constituidas por campesinos individuales que se dedican en lo fundamental a la actividad ganadera y los cultivos varios.

Las potencialidades del territorio se expresan en el alto potencial paisajístico, ecológico y de recursos naturales para el desarrollo del turismo de naturaleza en el territorio, el gran potencial de aguas subterráneas, la categorización del área protegida Caguanes como parque nacional, la presencia de 62 Km. de costa, que posibilitan tanto la explotación pesquera como el transporte marítimo, la rica historia local, la ubicación cercana a los polos turísticos Cayo Coco y Guillermo en la provincia de Ciego de Ávila y Cayos de Santa María en la provincia de Villa Clara en el archipiélago de los Jardines del Rey, la presencia de manantiales de aguas para la elaboración de aguas naturales para el consumo humano, los suelos altamente productivos para las actividades agropecuarias y la potencialidad y cultura arraigada en la actividad de cultivos varios. También la existencia de la masa genética para el desarrollo de la ganadería porcina y la red vial existente (automotor, ferroviaria ancha y estrecha, pista de aviación).

Los principales problemas del territorio están asociados al bajo aprovechamiento de los recursos naturales, fundamentalmente el agua (incluye el riego), la explotación pesquera y el desarrollo del turismo, así como niveles altos de contaminación por carencia de sistemas de tratamiento de residuales e ineficiencia de otros existentes. Mal drenaje e incremento de la salinización en la zona costera del municipio e insuficientes medidas de conservación y mejoramiento de los suelos. Además, el déficit de áreas verdes en los asentamientos poblacionales, una infraestructura técnica en mal estado en las actividades de ganadería y cultivos varios, insuficientes y deficientes sistemas de riego, pocas opciones recreativas para la población en el municipio, el deterioro de instalaciones con valores patrimoniales y arquitectónicos en el territorio y bajo uso de las fuentes de energía alternativa, entre otros.

La Sede Universitaria Municipal "Simón Bolívar" de Yaguajay está ubicada en el batey azucarero del mismo nombre, a 3 kms de la cabecera municipal. Ella cuenta con un claustro de 156 profesores, de los cuales 14 son profesores y cuadros de tiempo completo. Se imparten 8 carreras, cuenta con una matrícula de 446 estudiantes, distribuidos en las carreras de Licenciatura en Derecho, Psicología, Estudios Socio Culturales, Comunicación Social, Información Científico Técnica y Bibliotecología, Contabilidad y Finanzas, Ingeniería Industrial e Ingeniería Agropecuaria.

Dentro de las necesidades del municipio se potencia la formación de profesionales de la rama agroindustrial y turística y desarrollar y promover la investigación científica en la rama agrícola, lo que es posible favorecer a partir de las solicitudes de apertura de las carreras de Medicina Veterinaria, Ingeniería en Mecanización Agropecuaria y Licenciatura en Turismo.

### **MUNICIPIO LA SIERPE**

Constituido en 1976 es el municipio más joven del país siendo eminentemente agropecuario. Los asentamientos fundamentales son La Sierpe y el Jíbaro, así como Mapos y Natividad en menor proporción, los que están más alejados y con una deficiente comunicación vial. Sus cultivos fundamentales son el arroz y la caña de azúcar, constituyendo el Complejo Agroindustrial Arrocerero la empresa más importante del territorio.

La Sede Universitaria Municipal de La Sierpe comienza sus actividades como tal en el curso 2003-2004 y hoy desarrolla seis carreras universitarias con una matrícula de 94 estudiantes.

Se utilizan los recursos e instalaciones disponibles en el territorio, tales como el centro de información pedagógica, las bibliotecas, centros de información de salud, joven club de computación, aulas del Ministerio de Educación y otros.

Las investigaciones que se realizan desde la Sede miden el impacto social, cultural y económico de la universalización en el territorio.

### **MUNICIPIO TAGUASCO**

Su extensión territorial es de 517.4 Km<sup>2</sup>, cuenta con una población de 36 698 habitantes, de ellos 48 % son mujeres y el 52 % hombres distribuidos en ocho consejos populares. Por sus características destacan en particular Taguasco y Zaza del Medio, así como Siguaney y Tuinucú. La densidad poblacional es de 71.13 h/Km<sup>2</sup>.

El territorio posee una economía industrial-agraria con predominio en la industria azucarera y la actividad pecuaria. Sus principales producciones están vinculadas con el cemento, tabaco, azúcar y sus derivados, constituyendo las principales industrias la Empresa Azucarera "Melanio Hernández", Destilería "Paraíso", Fábrica de Ronés, Fábrica de Cemento, Fábrica de Fibrocemento y las dos tabaquerías para exportación.

El municipio cuenta con algunos recursos minerales tales como: zeolita, arcilla, caliza y material de piedra para la producción de arcilla, hormigón y barro. Posee una amplia red de comunicaciones, siendo atravesado por la autopista nacional y la línea central del ferrocarril.



La cultura del territorio atesora 54 sitios históricos y un importante movimiento cultural fundamentalmente en Zaza del Medio y Taguasco. El resto de los consejos populares deben desarrollar su estrategia cultural, como muestra del rescate de sus tradiciones y como vía de participación y desarrollo de sus habitantes y asentamientos.

La sede universitaria está ubicada en la localidad de Zaza del Medio, se fundó en el curso 2002-2003. Cuenta con una subsele en la comunidad azucarera de Tuinucú y desarrolla siete carreras universitarias en el presente curso, dando respuesta a necesidades del territorio. La matrícula es de 199 alumnos.

El territorio se proyecta para resolver las limitaciones de especialistas agropecuarios, así como la extensión, diversificación y desarrollo de la vida cultural en todo el municipio.

## **MUNICIPIO FOMENTO**

El municipio está situado en la región central del país, tiene una extensión territorial de 482 Km<sup>2</sup> con una población estimada en 33 480 habitantes, de ellos 19 761 en la cabecera municipal, con una densidad poblacional de 69.5 habitantes por Km<sup>2</sup> los que están distribuidos en 8 consejos populares, de los cuales cuatro pertenecen al Plan Turquino Manatí.

El territorio es eminentemente agrícola, desarrollando el cultivo del café, tabaco y frutos menores, destacando además la Empresa Electromecánica Escambray, cantera del mármol y fábrica de calzado.

Se caracteriza por su flora, su fauna y la belleza natural vinculada con los cerros de Fomento. La zona montañosa correspondiente al macizo Guamuaya está incluida dentro del Plan Turquino. Las condiciones para la producción forestal son favorables, constituyendo sus exponentes más representativos el café, cacao, plátano y tabaco.

Posee importantes sitios históricos relacionados con la campaña del Che en Las Villas como "Caballete de Casa", y está creada una infraestructura educacional en el territorio que se complementa con la presencia de sedes universitarias en el mismo.

Dentro de los problemas fundamentales del municipio están los vinculados con el deficiente sistema de tratamiento de residuales, las posibilidades de desarrollo agrícola a partir de la topografía existente, tipología de los suelos y su estado de degradación, la no existencia de condiciones para el riego, la explotación de la ganadería extensiva en zonas montañosas con vocación forestal, existencia de infraestructuras tecnológicas obsoletas en las empresas, el nivel de deterioro constructivo de algunas instalaciones de salud y educacionales. De manera general existe hoy una diferencia significativa en el desarrollo que manifiesta la cabecera municipal y el resto de los asentamientos poblacionales.

El territorio ha identificado como líneas estratégicas fundamentales la producción de alimentos, el uso del agua, la capacitación, el desarrollo de las industrias locales y el mejoramiento de la red sanitario ambiental y energética.

Hoy posee en la sede universitaria vinculada al Ministerio de Educación Superior seis carreras universitarias con una matrícula de 301 estudiantes.

## **MUNICIPIO TRINIDAD**

El municipio tiene como cabecera una de las primera siete villas fundacionales de Cuba y que ha sido declarada por la UNESCO como Patrimonio Mundial de la Humanidad, la ciudad de Trinidad.

Está situado al sur de la provincia y posee una extensión superficial de 1 155.4 Km<sup>2</sup> y limita con la provincia de Villa clara y con la de Cienfuegos. Ocupa 62 km. de la costa sur del país, siendo el 70 % del territorio montañoso. Solo el 30 % de sus suelos son fértiles o regularmente fértiles; posee una vegetación variada al igual que la población animal, donde se han reportado 13 especies y 19 subespecies endémicas.

La población se calcula en unas 75 000 personas; el 73 % vive en zonas urbanas o semi urbanas, con una densidad geográfica de 62,1 habitantes por km<sup>2</sup>. En los últimos tiempos se experimenta un decrecimiento de la tasa de natalidad y un incremento de las expectativas de vida, lo que conduce a un paulatino envejecimiento de la población.

Las actividades económicas que representan al municipio están relacionadas con el turismo, desarrollándose diversas modalidades del mismo tales como, playa, historia, naturaleza, montañismo, salud, entre otros. En este sentido se poseen 12 hoteles con 1 283 habitaciones y existen además 341 viviendas arrendatarias, con un promedio de 750 turistas/días.

Como característica particular existe un fuerte movimiento de rescate de las tradiciones culturales en el territorio, destacando la música, la artesanía y las artes plásticas. El conjunto arquitectónico patrimonial involucra un número importante de edificaciones y zonas de alto valor histórico. La restauración y mantenimiento de la ciudad constituye una tarea de primer orden para los trinitarios, formando parte de su cultura.

Además, existe una importante producción cafetalera, pecuaria, silvicultura, pesca, apicultura con presencia de la industria cigarrera, tabacalera y la industria básica.

Posee en la sede universitaria del Ministerio de Educación Superior ocho carreras universitarias con una matrícula de 554 estudiantes.

## **MUNICIPIO JATIBONICO**

Su población es de 42 888 habitantes y una extensión territorial de 765.1 Km<sup>2</sup>. Cuenta con 38 asentamientos de ellos 36 rurales y 2 urbanos con nueve consejos populares.

El municipio es mayoritariamente agrícola y dedicado fundamentalmente a la producción de alimentos, ganadería, tabaco, caña y cultivos menores. Sus renglones más importantes son la agricultura, ganadería, silvicultura, Industria azucarera, industria manufacturera y la papelera.

El territorio esta enfrascado en el Proyecto de Desarrollo Humano Local de Jatibonico, por lo que se buscan alternativas para redimensionar sus mayores industrias tales como la papelera, torula y continuar potenciando el incremento de la producción de azúcar en el CAI "Uruguay".

Posee una sede universitaria del Ministerio de Educación Superior con siete carreras universitarias que agrupan a 295 estudiantes.

**ANEXO N° 4.**

**MATRÍCULAS DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE  
SANCTI SPÍRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”  
POR MODALIDAD DE ESTUDIO.**

<b>CURSOS</b>	<b>TOTAL DE CARRERAS</b>	<b>MATRICULA TOTAL</b>	<b>CRD</b>	<b>CRPT</b>	<b>UNIV</b>	<b>ENSEÑANZA A DISTANCIA</b>
2001-2002	7	1134	409	725	0	0
2002-2003	7	1759	507	918	334	0
2003-2004	9	3944	570	1295	1322	757
2004-2005	11	4117	540	1057	1820	700
2005-2006	15	5889	430	814	2990	1655



**ANEXO Nº 5.**  
**MATRÍCULAS POR CARRERAS CURSO 2004 – 2005 EN EL CENTRO UNIVERSITARIO DE SANCTI SPÍRITUS “JOSÉ MARTÍ”**

Municipios		Continuidad de Estudios									C.R.D	C.P.T	E.A.D	Total
		L. Sierpe	Yaguajay	Jatibonico	S.Sptus	Trinidad.	Cabaig.	Fomento	Tgco	Sub totales				
Carreras														
1	Psicología	12	101	73	197	95	112	92	41	723	-	-	-	731
3	Estudios Socio Culturales	27	79	48	73	102	63	54	48	494	93	38	441	1066
2	Comunicación Social	2	54	44	138	108	75	24	19	464	-	-	-	464
3	Derecho	28	82	38	141	134	109	86	31	649	53	-	590	1292
4	Historia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20	20
5	B y C Información	-	37	-	22	15	-	7	-	81	-	-	6	87
6	Contabilidad y Finanzas	12	81	45	122	64	45	38	15	422	182	374	565	1543
7	Ingeniería Agropecuaria	13	10	10	-	-	-	-	-	33	-	-	-	33
8	Ingeniería Industrial	-	20	37	8	18	-	-	26	109	-	214	-	323
9	Ing. Proc. Agroindustrial	-	-	-	-	18	-	-	19	37	-	-	-	37
<b>Sub totales</b>		<b>94</b>	<b>464</b>	<b>295</b>	<b>701</b>	<b>554</b>	<b>404</b>	<b>301</b>	<b>199</b>	<b>3012</b>	-	-	-	<b>3012</b>
10	Informática	-	-	-	-	-	-	-	-	-	29	-	-	29
11	Agronomía	-	-	-	-	-	-	-	-	-	81	188	-	269
12	Veterinaria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10	17	-	27
13	Economía	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	2
14	Turismo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	31	31
<b>TOTALES</b>		<b>94</b>	<b>464</b>	<b>295</b>	<b>701</b>	<b>554</b>	<b>404</b>	<b>301</b>	<b>199</b>	<b>3012</b>	<b>430</b>	<b>814</b>	<b>1655</b>	<b>5911</b>

ANEXO N°.6

DETERMINACIÓN DE OPCIONES ESTRATÉGICAS MEDIANTE LA MATRIZ DAFO

		OPORTUNIDADES					AMENAZAS					No. Comp. Estratégico	
		Voluntad política con programas de la Revolución y reconocimiento social a la ES	Interés de universidades primer mundo por colaborar con CUSS	Política del MES de integración	Política del MES con CES menor desarrollo	Existencia de los OACE y OLPP	Desarrollo de las ciencias y de la revolución del conocimiento	Incremento tensión militar y posible agresión	Dificultades económico – financieras del país	Limitaciones en el financiamiento en divisas	Sectores económicos de mejor remuneración.		
F O R T A L E Z A S	Universalización y contextualización	3	3	3	3	3	3	2	1	3	2	26	125
	Clima político-ideológico favorable	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	28	
	Acciones compartidas para la gestión universitaria	3	2	3	3	3	3	2	2	2	1	24	
	Inserción y liderazgo en instituciones del territorio.	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	25	
	Reconocimiento territorial a la gestión del centro.	3	2	3	2	2	3	1	2	2	2	22	
D E B I L I D A D E S	Insuficientes profesores con categoría académica y científica	1	3	2	1	1	3	1	1	3	1	17	110
	Sobreexplotación de planta física, bajo nivel captación CUC limitan las condiciones de trabajo, vida y desarrollo de los procesos.	3	3	2	1	2	3	3	3	3	1	24	
	Insuficiencias en la aplicación del sistema de GRH	1	2	1	1	1	3	1	1	2	1	14	
	Poco dominio de idiomas extranjeros	1	3	1	1	1	2	1	1	2	1	14	
	Limitaciones en desarrollo de Informatización	2	2	2	1	2	2	3	3	3	1	21	
	Carreras y maestrías no acreditadas e insuficientes programas académicos de amplio acceso.	2	3	2	3	1	3	1	2	2	1	20	
		25	29	25	22	21	31	19	21	27	16		
		122					114						





## **ANEXO N° 7**

# **PROCEDIMIENTOS DE LA ESTRATEGIA EN SU APLICACIÓN EN EL CENTRO UNIVERSITARIO DE SANCTI SPIRITUS**

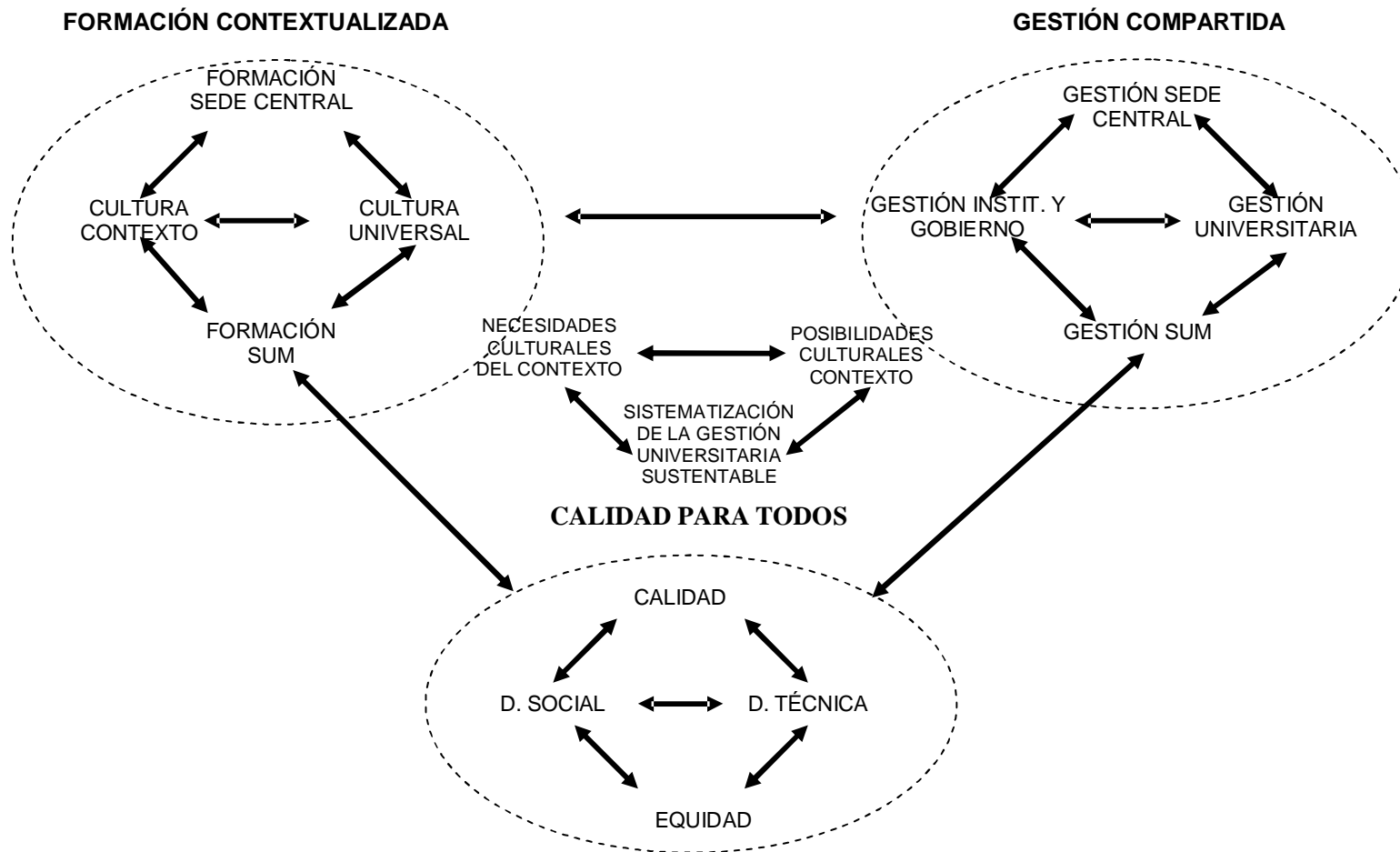
- 1.- **DIVULGAR** (Areas de Resultados Claves (ARC) y criterios de medidas MES).
- 2.- **CONSEJO DIRECCIÓN** valora documentos del MES aprueba Comisión Elaboración de la Estrategia (CEE) y Calendario.
- 3.- **CEE** elabora hasta OBJETIVOS ESTRATEGICOS y la DAFO con la comisión ampliada (para la DAFO).
- 4.- **CONSEJO DIRECCIÓN** aprueba proyecto Estrategia hasta los objetivos y alternativas estratégicas desde la DAFO.
- 5.- **ENVÍA** lo acordado a las FACULTADES, SUM, Departamentos Independientes y a la CEE.
- 6.- Equipos de **FAC, SUM Y DI**. Elaboran la propuesta de Estrategia de su nivel.
- 7.- **CEE** las subcomisiones por ARC elaboran los objetivos y criterios de medida.
- 8.- **CONSEJO DIRECCIÓN** correspondientes aprueban proyecto Estrategia a su nivel.
- 9.- La CEE concerta con el MES y elabora propuesta final al **CONSEJO DIRECCIÓN UNIVERSIDAD**.

10.- **CONSEJO DIRECCIÓN** aprueba la Estrategia de la UNIVERSIDAD.

11.- **El director SUM** en cada municipio presenta a el Consejo de Administración Municipal.

12.- **EI RECTOR** presenta a el Consejo Administración Provincial.

13.- **A PARTIR DE LA ESTRATEGIA** aprobada se elaboran los planes de trabajo hasta el nivel de profesor.



**Figura 2.1.5. MODELO DE UNIVERSIDAD UNIVERSALIZADA SUSTENTABLE**

