



## **ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN DE LOS ENTES UNIVERSITARIOS PARA EL DESARROLLO LOCAL EN EL MUNICIPIO JOBABO**

**MSc. Odiza Leyva Santiesteban.**

Directora.

**MSc. Adys Martha Expósito Caballero.**

Subdirectora

**MSc. Ana Estrella Comendador Proll.**

Subdirectora

Centro Universitario Municipal Jobabo. Batey 1. Jobabo Las Tunas. Cuba

odizals@ult.edu.cu

### **RESUMEN**

El trabajo aborda un tema de vital importancia, en la actuales condiciones, para la actualización del modelo económico cubano, ya que, refiere elementos relacionados a la contribución de la Educación Superior para el desarrollo local, sobre la base de una integración efectiva, lo cual forma parte de la implementación de los lineamientos. Para el conocimiento práctico de la realidad del problema se aplicó un diagnóstico a través de métodos y técnicas en el nivel empírico como son: encuestas, entrevistas y observación científica a estudiantes, profesores, directivos de las Filiales y del territorio, lo cual reflejó insuficiencias en la integración de los entes universitarios. Se tomó como punto de partida las especificidades de cada Filial, las características generales del territorio, la concepción de la estrategia de desarrollo local y a partir de este resultado, se diseñó una estrategia que define sus lineamientos generales y las fases para su aplicación con acciones concretas en cada una de ellas, con el objetivo de contribuir a potenciar el desarrollo local a través de la integración de los entes universitarios en el municipio Jobabo. La implementación de la estrategia posibilitó la definición de acciones que contribuyen a abordar de manera conjunta soluciones profesionales a los problemas y prioridades

del territorio para el desarrollo local, además ha influido en definir las carreras priorizadas del territorio, en la utilización de los profesores compartidos, la definición objetiva de las necesidades de superación de los profesionales de los organismos y en la asesoría y la elaboración de proyectos.

Palabras claves:

Entes Universitarios, Integración, estrategia, planificación, desarrollo local.

#### ABSTRACT

The paper addresses a topic of vital importance in the present conditions, to update the Cuban economic model, as relates related to the contribution of higher education for local development, based on an effective integration elements, which part of the implementation of the guidelines. For practical knowledge of the reality of the problem diagnosed through methods and techniques in the empirical level was applied as: surveys, interviews and scientific observation to students, teachers, managers of subsidiaries and territory, reflecting weaknesses in integration of university authorities. It took as its starting point the specificities of each subsidiary, the general characteristics of the territory, the concept of local development strategy and from this result, a strategy that defines its general guidelines and steps for its implementation with concrete actions designed in each of them, in order to help boost local development through the integration of university authorities in the town Jobabo. The implementation of the strategy allowed the definition of actions that contribute to jointly address professional solutions to problems and territorial priorities for local development, has also influenced define prioritized races of the territory, the use of shared teachers, the objective definition of the needs for improvement of professional bodies and advisory and project development.

Keywords: University Authorities, Integration, strategy, planning, local development.

## INTRODUCCIÓN

Para perfeccionar el trabajo de la Educación Superior en los municipios y alcanzar resultados de calidad surge una nueva etapa: el proceso de Universalización dirigida a propiciar la integración como elemento de especial atención que favorece el mejoramiento continuo y homogéneo de la calidad en la formación de profesionales y demás procesos universitarios, permite niveles superiores de racionalidad en la utilización común y compartida de los recursos humanos, materiales y financieros, y significa una oportunidad para ser más pertinentes, al poder abordar de conjunto soluciones profesionales a los problemas del territorio para el desarrollo local.

A partir de esta nueva etapa del proceso de universalización, por acuerdo del comité ejecutivo del Consejo de Ministros se crean los Centros universitarios Municipales como instituciones integradoras de los procesos universitarios que se desarrollan en los territorios, mediante mecanismos de coordinación, asesoramiento y control, propios de la dirección metodológica para el incremento de la calidad y la pertinencia en materia de Educación Superior a nivel municipal y el aseguramiento de una mayor racionalidad, de acuerdo con los requerimientos de los procesos universitarios y en correspondencia con el desarrollo socioeconómico de cada municipio. (MES. Documentos Normativos sobre la Educación Superior).2010

En el año 2002 inicia en el municipio de Jobabo la Educación Superior, representado por la Sede Universitaria Municipal, la cual es nombrada como Centro Universitario Municipal en 2010; cuenta con tres Filiales universitarias: Filial MES, Filial MINED y Filial MINSAP. El contexto actual de la Educación Superior en el municipio, a partir de la disminución de matrículas en el pregrado demanda de transformaciones en su objeto social, centrando la atención en el postgrado, ciencia y técnica, así como servicios de consultorías a las entidades y asesoría a los gobiernos para influir en el desarrollo local. Esta nueva concepción de la universalización, unida a los retos que se enfrentan para la implementación de los lineamientos y actualización del modelo económico cubano, demanda de una mayor superación, capacitación y actualización de los profesores de todas las Filiales para la materialización de los procesos sustantivos de la universidad con un enfoque sistémico e integrador. De lo que se trata es de abordar soluciones conjuntas a las problemáticas del territorio y dar

respuesta desde la ciencia al desarrollo local, a partir de las potencialidades de los entes universitarios, lo cual requiere de un diagnóstico que refleje la realidad de las características de las Filiales, de las acciones de integración y las particularidades del territorio.

Como resultado del diagnóstico se puede sintetizar que en el contexto del proceso de integración de la Educación superior en el municipio se ha avanzado, pero no al ritmo esperado, en ello inciden varios factores y barreras, así como la diversidad de escenarios en torno a las Filiales, lo que demuestra la necesidad de perfeccionar este proceso, por lo que se constituye como problema de esta investigación: las insuficiencias en la integración de los entes universitarios, limitan la gestión de los procesos para dar respuesta a nuevas tareas y misiones que demanda el contexto de la Educación Superior en el municipio para el desarrollo local.

Consecuentemente se propone como objetivo: diseñar una estrategia que potencie la gestión integrada de los entes universitarios y dé respuesta a las nuevas exigencias de la Educación Superior en el territorio, en función de su desarrollo local.

Se utilizaron en lo fundamental los siguientes métodos y técnicas de investigación:

El método de análisis síntesis transitó por toda la lógica del proceso de investigación científica. Permitió dividir los procesos estudiados en partes lógicas y luego del análisis de estas partes, sintetizar sus regularidades para sacar inferencias.

Para el conocimiento práctico de la realidad del problema nos apoyamos en métodos y técnicas en el nivel empírico como son: encuestas, entrevistas y observación científica a estudiantes, profesores, directivos de las Filiales y del territorio.

Estadísticos se utilizaron para escoger una muestra probabilística, y para el procesamiento e interpretación de los datos obtenidos.

#### OBJETIVOS:

- Revisión de la bibliografía fundamental de la temática abordada.
- Caracterización del estado actual del municipio y de los entes universitarios.
- Análisis de la estrategia de desarrollo local del territorio.
- Diseño de la estrategia para la gestión integrada de los entes universitarios.
- Valoración de los resultados a partir de la aplicación de la estrategia.

## MATERIALES Y MÉTODOS:

Para realizar la investigación se emplearon métodos del nivel teórico y empírico:

Histórico lógico para la realización de la caracterización de los antecedentes históricos y evolución de la Educación Superior en el municipio.

El método de análisis síntesis transitó por toda la lógica del proceso de investigación científica.

El método sistémico – estructural – funcional se empleó en la lógica de despliegue de la estrategia para la integración de los entes universitarios.

Encuestas, se aplicaron a estudiantes, profesores y directivos para conocer el estado real de la integración entre las Filiales y para obtener información sobre el nivel satisfacción de los directivos del municipio con la respuesta brindada por la Educación Superior a las necesidades y prioridades del territorio.

Se aplicó la observación a locales de trabajadores por cuenta propia para verificar la imagen, calidad y cultura en la prestación del servicio.

Estadísticos se utilizaron para escoger una muestra probabilística, mediante muestreo aleatorio simple sin reposición, y para el procesamiento e interpretación de los datos obtenidos de las encuestas aplicadas.

Para profundizar en la problemática se realizó una descripción y análisis de los instrumentos aplicados, se escogió una muestra probabilística, de 90 estudiantes que representa el 47% de la matrícula del CUM Jobabo con el objetivo de comprobar el nivel de integración alcanzado por las Filiales en diversas actividades. Además se seleccionó una muestra de 31 docentes de las Filiales y se le aplicó un cuestionario para verificar el nivel de integración de los profesores en los diversos procesos que se desarrollan en la Educación Superior del territorio. Se encuestaron a directivos de los organismos más representativos y autoridades del territorio (MINED, MINSAP, MINAGRI, MEP, MINCUL, DTSS, BANDEC, ONAT, ANAP, Comercio y Gastronomía, Finanzas y la oficina de desarrollo local) para verificar el nivel de satisfacción con los servicios brindados por el CUM a sus entidades a partir de la integración de la Educación Superior.

Se analizaron aspectos que reflejan la situación actual y característica del municipio y de las Filiales Universitarias, se prestó especial atención a la composición del claustro por categoría docente y académica, así como a los temas de investigación, los postgrados y su vinculación a proyectos y líneas de prioridad en el territorio.

Se revisó la estrategia municipal de desarrollo local, se analizaron los elementos que se tuvieron en consideración para su diseño, así como las líneas y prioridades definidas en la misma.

Se utiliza como metodología el diseño de una estrategia con lineamientos generales y fases para la ejecución de las acciones planificadas.

#### RESULTADOS:

A partir de la revisión bibliográfica sobre las categorías fundamentales abordadas en el trabajo se valoraron las siguientes definiciones:

Gestión integrada: nueva forma de enfocar las actividades de una organización para gestionar integralmente la variable calidad, ambiente, seguridad y salud ocupacional y responsabilidad social corporativa, teniendo como propósito el logro de una política integrada de gestión. Es una forma de responder a las nuevas exigencias técnicas en los mercados nacionales e internacionales. Marzo, 15, 2013, <http://www.gestion-calidad.com/gestion-integrada.html>

Atemperado al desarrollo de la investigación se asume que son tareas compartidas entre los recursos humanos, materiales y financieros para abordar de conjunto soluciones a los problemas profesionales en virtud de potenciar la calidad.

Desarrollo local: se basa en la identificación y aprovechamiento de los recursos y potencialidades endógenas de una comunidad, barrio o ciudad. Montoya A. 1998.

Proceso reactivo de la economía y dinamizador de la sociedad local, que mediante el aprovechamiento de recursos endógenos existentes en una determinada zona o espacio físico es capaz de estimular y fomentar su crecimiento económico, crear empleo, renta, riqueza y sobre todo, mejorar la calidad de vida y el bienestar social de la comunidad. Abril, 7, 2013. Sorhegui Ortega Rafael <http://www.google>.

El desarrollo local es un proceso orientado al crecimiento económico y social, conducido por el gobierno para establecer políticas sociales de conocimiento que potencien las interrelaciones de las redes de actores locales, de manera que con sus

decisiones incidan en el desarrollo de un territorio para contribuir determinado contribuyendo a elevar el nivel de vida de la población y aprovechar las potencialidades locales al servicio de la sociedad.

La planificación se refiere a las acciones llevadas a cabo para realizar planes y proyectos de diferente índole. En este proceso se pueden cambiar muchas cosas con el tiempo ya que una planificación tiene que ser exacta en lo que se quiere lograr; para que quede como se desea. Marzo, 15, 2013.

[https://es.wikipedia.org/wiki/Planificación\\_estratégica](https://es.wikipedia.org/wiki/Planificación_estratégica).

Por su parte A.M Omarov refiere que la planificación constituye una de las funciones comunes más importantes, que ocupa en el ciclo de la dirección de los sistemas sociales, un lugar especial. A.M. Omarov. 1980.

En el sentido más universal implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente. Va de lo más simple a lo complejo, dependiendo el medio a aplicarse. La acción de planear en la gestión se refiere a planes y proyectos en sus diferentes ámbitos, niveles y actitudes.

Estrategia: es un plan amplio, unificado e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de una firma con los desafíos del ambiente y se le diseña para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo; es la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo, además es el resultado final de la planificación estratégica. Asimismo, para que una estrategia sea útil debe ser consistente con los objetivos organizacionales. Fernández Eduardo <http://www.monografias.com>.

Es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. Marzo, 15, 2013. [es.wikipedia.org/wiki/Estrategia](https://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia)

Entes universitarios: Son las Filiales del territorio que tienen la misión de garantizar la formación del profesional y su superación continúa, así como la gestión de la ciencia y la técnica en función del desarrollo local.

La caracterización del municipio de Jobabo reflejó que el mismo tiene una extensión de 885. 42 km<sup>2</sup>, una población total de 44 851 habitantes, de ellos mujeres 21 421, hombres 23 430, habitando en la zona urbana 20 309. Su actividad

económica fundamental es la producción agropecuaria, además cuenta con una empresa de Comercio y Gastronomía, así como otras organizaciones de vital importancia como, VASCAL, MEP, MINCUL, DMTSS, BANDEC, ONAT, ANAP, la Alimenticia, Servicios a la Población, que progresivamente adopta las nuevas formas de gestión no estatal, Comunales, Acueducto, entre otros, además de Educación, Salud Pública e INDER. En este municipio se presentan dificultades en la eficiencia de la Empresa Agropecuaria y sus unidades, lo cual repercute en dar una respuesta aceptable a la producción de alimentos, existen insuficiencias en la capacitación, preparación y actualización de los especialistas y algunos cuadros y dirigentes, está deprimida la actividad industrial y aunque se desarrollan actividades socioculturales, las mismas no son suficientes y no se corresponden con las necesidades y expectativas, también se presentan problemas con el sistema de acueducto, el fondo habitacional, los caminos y carreteras.

El estudio de los elementos que identifican al CUM demostró que está constituido por tres Filiales universitarias: Filial MES, Filial MINED y Filial MINSAP. La matrícula actual es de 190 estudiantes la cual ha decrecido considerablemente debido al requisito de los exámenes de ingreso a la Educación Superior, lo que incide en la continuidad de formación de profesionales que aseguren la calidad en la producción y los servicios.

La composición académica y científica del claustro refleja un predominio de instructores y asistentes, de ellos instructores 34, asistentes 26 y auxiliares 5, 29 especialistas y 18 máster, lo cual evidencia insuficiencias en la estrategia para el cambio de categoría y formación doctoral.

La revisión del sistema de planificación de la Institución, evidenció limitaciones en la coordinación de las tareas afines a todas las Filiales y otros organismos y organizaciones implicados en el desarrollo de diversas actividades, que responden a los objetivos de trabajo para dar respuesta a la integración.

La observación a una muestra de 10 locales de trabajadores por cuenta propia constató limitaciones en la imagen, calidad y cultura en la prestación del servicio ocasionada en lo fundamental por la falta de preparación.

El diagnóstico e instrumentos aplicados a estudiantes y profesores de las Filiales arrojaron las siguientes dificultades:

### **Formación del profesional**

- Insuficiente intercambio de los directivos con los estudiantes de todas las filiales.
- No se logra el ingreso a carreras priorizadas para el desarrollo local.

### **Postgrado, Ciencia y técnica**

- Insuficiente preparación de directivos en tema proyectos.
- Insuficiente formación académica y científica del claustro.
- Insuficiente vinculación de los estudiantes a los proyectos integrados para dar respuesta a problemáticas del territorio a partir de los temas de investigación.
- Insuficiencias en la capacitación de los trabajadores por cuenta propia, evidenciado en la falta de imagen, la baja calidad y cultura del detalle en los servicios que ofertan.

### **Extensión universitaria**

- Insuficiente participación de los estudiantes en actividades extensionistas.
- Desinterés de los organismos para generalizar los resultados de las investigaciones desarrolladas por las universidades.

### **Gestión de la educación superior**

- Insuficiencias en la utilización eficiente de los recursos humanos competentes.
- Poca participación de los docentes implicados en actividades claves para la integración, así como tareas que tributan al desarrollo local.
- Deficiencias en la planificación conciliada de las filiales universitarias.

En la encuesta a directivos de los organismos más representativos y autoridades del territorio para verificar el nivel de satisfacción con los servicios brindados por el CUM a sus entidades a partir de la integración se aprecia satisfacción con los cursos y postgrados impartidos en correspondencia con sus necesidades y en la calidad del desempeño de los egresados, se constató menor participación de la Filial MINED y MINSAP en la superación brindada a los profesionales de los demás organismos y

reconocen que presentan limitaciones en la aplicación de las experiencias e investigaciones desarrolladas por los entes universitarios.

El estudio y análisis de la estrategia de desarrollo local demostró que la misma se elaboró a partir del resultado que arrojó el diagnóstico aplicado en los consejos populares con una amplia participación popular, se determinaron las potencialidades en las comunidades y el grupo de trabajo creado al efecto determinó en ese contexto como líneas de trabajo: producción de alimento, capacitación, dinamización sociocultural y mini- industria. La materialización de la misma ha logrado resultados alentadores en algunas comunidades y organismos a partir de la gestión de proyectos que han influido en el mejoramiento de infraestructuras y recursos, evidenciado además en la reanimación del centro de la ciudad, no obstante, aún es insuficiente lo alcanzado, y se aprecia que no se ha logrado implicar de manera integrada a todos los actores y decisores en el proceso y la falta de capacitación en los temas concernientes al desarrollo local, también se comprobó un desbalance de las líneas definidas con respecto a los proyectos ejecutados y en ejecución donde prevalecen los proyectos que tributan a la dinamización sociocultural.

La estrategia que se propone para potenciar la integración de los entes universitarios en función del desarrollo local tiene los siguientes lineamientos generales

- Atención a la diversidad, a partir de las características de los entes universitarios y del territorio.
- Diagnóstico personalizado.
- La planificación como eslabón fundamental para confeccionar la estrategia.
- La integración para aprovechar potencialidades y mitigar o paliar debilidades.
- El enfoque sistémico, la flexibilidad, la comunicación y el control.

#### **Fases de la aplicación de la estrategia.**

1. Aplicación del diagnóstico, procesamiento y valoración de sus resultados.
2. Preparación y elaboración de la estrategia, definidas las acciones.

### 3. Control y evaluación del cumplimiento de las acciones de la estrategia.

Acciones a desarrollar en cada una de las fases.

#### Fase Nro. 1.

- Aplicar diagnóstico a las necesidades de capacitación y superación al personal de las entidades.
- Aplicar diagnóstico y determinar fortalezas y debilidades, a los entes universitarios.
- Aplicar diagnóstico a las necesidades de superación de los trabajadores por cuenta propia.

#### Fase Nro 2.

- Trazar las acciones a corto, mediano y largo plazo.
- Utilizar métodos que propicien el compromiso de las organizaciones con el cumplimiento de la estrategia.
- Divulgación y comunicación de las acciones de la estrategia.

#### Fase Nro 3.

- Conciliar periódicamente las acciones con los entes universitarios y organizaciones del territorio.
- Establecer sistemas de control sistemáticos a las acciones de la estrategia en los que intervengan los diversos factores.
- Realizar cortes periódicos del cumplimiento de las acciones por etapas.

Resultados cualitativos alcanzados a partir de la implementación de las acciones de la estrategia.

- Transformaciones en el estilo de dirección de los cuadros y dirigentes de los entes universitarios, que ha favorecido la comunicación coherente y fluida.
- Sistema de trabajo coherente con todas las Filiales universitarias y organismos implicados en las tareas.
- Se alcanzó un discreto avance en la categoría docente de los profesores y un incremento superior en la categoría académica.

- Profesores compartidos para el postgrado y pregrado entre las Filiales Universitarias.
- Diagnóstico objetivo sobre las necesidades de capacitación en los organismos mediante dialogo interactivo para una mayor respuesta a sus necesidades de superación.
- Desarrollo de eventos integrados entre las Filiales que han contribuido a una mayor visibilidad de los resultados de las investigaciones reflejado en un alto número de publicaciones en CD-ROM y otros sitios.
- Impulso a las tareas de investigación sustentadas en proyectos de calidad de vida, sociocultural y comunitaria, con acciones en zonas caracterizadas que han contribuido a enriquecer la vida sociocultural de los pobladores.
- Acciones de protección al medio ambiente. (recuperación de áreas afectadas y reanimación de los jardines, charlas y talleres para la educación ambiental.
- Protagonismo de todos los profesores de los entes universitario en actividades y tareas que tributan al desarrollo local.
- Asesorías y consultorías a los organismos relacionadas a la elaboración de proyectos por diferentes metodologías.
- Se han incrementado las acciones de capacitación a los actores locales del desarrollo, al grupo gestor y al grupo económico mediante la realización de talleres en temas de evaluación de factibilidad económica de proyectos IMDL, su metodología de presentación y construcción de indicadores.
- Impartición de postgrado a profesionales de organismos priorizados en el territorio para la elaboración de proyectos.
- Elaboración de proyectos a los organismos, que lo han solicitado, entre los que se destacan el de la mini-industria para la producción de pienso en una cooperativa y el de la producción de muebles de la empresa de VASCAL.
- Se trabaja en el diseño de seis proyectos por la metodología IMDL, mediante la asesoría directa de los profesores de las Filiales universitarias.
- Se ha potenciado el seguimiento y control por parte de las autoridades locales al tema de los proyectos.

## **CONCLUSIONES**

- El diagnóstico constituye un instrumento básico para determinar potencialidades y limitaciones, y adoptar estrategias encaminadas a solucionar las deficiencias aprovechando las potencialidades.
- El diagnóstico realizado permitió identificar deficiencias y limitaciones que no responde eficazmente a los lineamientos: 37, 137, 138, 145, 150, 151 y 152 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.
- La implementación de la estrategia para potenciar la gestión integrada de los entes universitarios posibilitó la definición de acciones que contribuyen a abordar de manera conjunta soluciones profesionales a los problemas y prioridades del territorio para el desarrollo local.
- La implementación y concepción de la estrategia ha influido en definir las carreras priorizadas del territorio, en la utilización de los profesores compartidos, en la definición objetiva de las necesidades de superación de los organismos y en la asesoría y la elaboración de proyectos.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

ABRAVANEL, H., Y COL. Cultura Organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos, Ed. Legis, Bogotá, 1997.

ALONZO RODRÍGUEZ, SERGIO. El sistema de trabajo del MINED. 2002. Tesis presentada en opción al título de Doctor en ciencias pedagógicas. La Habana, 2002.

A. M. OMAROV. Elementos Básicos de la Dirección Científica de la Sociedad. La Habana. Editorial Orbe. 1980.

CAMIZA, ELENA y otros. Planificación Estratégica. Metodología y plan estratégico de las organizaciones comunitarias. Libro Electrónico.

CASTRO RUZ, FIDEL. Las ideas creadas y probadas por nuestro pueblo no podrán ser destruidas. La Habana, 6 de febrero del 2004. Discurso en la clausura del IV Congreso de Educación Superior

CLAVIJO, G., Modelo de gestión de los procesos universitarios para la universidad colombiana del tercer milenio. Tesis en opción a grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, 2001.

CUBA, MFP. Resolución 60 del Control Interno del 2011.

CUBA, MES. La Nueva Universidad Cubana y su Contribución a la Universalización del Conocimiento. La Habana: editorial Félix Varela, 2006.

CUBA, MES. Trabajo Docente y Metodológico. Resolución No. 210/2007. Reglamento.

CUBA, MES. Documentos Normativos sobre la Educación superior en los municipios. La Habana: editorial Félix Varela, 2011

CUBA, MES. Reglamento disciplinario para los estudiantes de la Educación Superior

CUBA, MES. Instrucción No 10/11 acerca del sistema de planificación del Ministerio de Educación Superior. La Habana 2011

DIEZ DUARDO, ROLANDO. Sistema de trabajo para agrupaciones de escuelas primarias: Pedagogía 2003.

FERNÁNDEZ, EDUARDO. <http://www.monografias.com>. [Consultado: marzo. 2013].

HORRUITINER SILVA, PEDRO. La universidad cubana: el modelo de formación. La Habana: UEB de producciones gráficas cooperadas. 2006.

MONTOYA A. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades. UCA. 1998

SORHEGUI ORTEGA, RAFAEL. El desarrollo local en Cuba. <http://www:google>. [Consultado: abril 2013].

VECINO ALEGRET, FERNANDO. Universalización de las universidades: Retos y perspectivas. Conferencia magistral impartida en el Congreso Internacional Pedagogía 2003 .La Habana 2003.