

# *Integración de la Universidad de Guantánamo. Novedades y perspectivas*

## *About the integration of the University of Guantánamo*

**Manuel Lozano Dieguez****Jorge Olivares Boada****Ada Tamayo Monagas**

Universidad de Guantánamo, Cuba

mlozanod@cug.co.cu.

jorgeob@cug.co.cu

adita@cug.co.cu

---

Recibido: 25 de enero de 2017

Aceptado: 14 de marzo de 2017

---

**Resumen:** La integración de la Educación Superior en la provincia más oriental de Cuba ha planteado nuevos retos, ¿cuál es la respuesta de la Universidad de Guantánamo a este proceso?, ¿cuáles son las novedades que la identifican?, ¿y sus perspectivas? A estas preguntas brinda respuesta este trabajo.

**Palabras clave:** Integración universitaria; Enfoque prospectivo; Misión y visión de la Universidad de Guantánamo; Educación Superior

---

**Abstract:** The integration of Higher Education in the easternmost province of Cuba has posed new challenges. What is the response of the University of Guantánamo to this process? What are the novelties that identify the process? What are the perspectives? These questions are answered in this paper.

**Keywords:** University integration; Prospective approach; Mission and vision of Guantánamo University; Higher education.

---

### **Introducción**

La actualización del modelo económico cubano propende a la potenciación del capital humano y a la racionalidad en el uso de los recursos en aras del socialismo próspero y sustentable que se construye. En ello, la educación superior desempeña un significativo papel para la formación y superación de los profesionales, la gestión y diseminación del conocimiento resultante de la ciencia y la tecnología, pertinente a la prospectiva de desarrollo local, potenciando el crecimiento de la producción y los servicios que demandan los propósitos de la sociedad.

En esta dirección se requiere de una Universidad que integre en un sistema orgánico la posibilidad de preservar, desarrollar y fomentar la cultura de saberes científicos a una sociedad

que le demanda exigencias cada vez más altas en correspondencia con las necesidades de su desarrollo integral.

Entendiendo la integración como "... la acción y efecto de integrar o integrarse (constituir un todo, completar un todo con las partes que faltaban o hacer que alguien o algo pase a formar parte de un todo)" (Pérez y Merino, 2011).

En el caso de la integración de los tres centros de la Educación Superior de Guantánamo, puede entenderse como el proceso de fortalecer el papel de la nueva Universidad mediante la unificación de todas las potencialidades académicas, científicas y tecnológicas en un sistema común, cuya propiedad esencial resultante radica en la mayor racionalidad, pertinencia y calidad de la misión de la Educación Superior en el territorio.

Atendiendo a lo anterior, el objetivo de este trabajo consiste en argumentar el tránsito hacia la nueva universidad guantanamera a partir de una concepción estratégica y un enfoque innovador para lograr que tal propósito revele sus perspectivas, en función de su perfeccionamiento continuo, a tono con la prospectiva de desarrollo de la provincia Guantánamo.

## **Desarrollo**

La integración de la Educación Superior es parte del proceso de perfeccionamiento continuo que se produce en este nivel, y que ha tomado como base para sus acciones los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

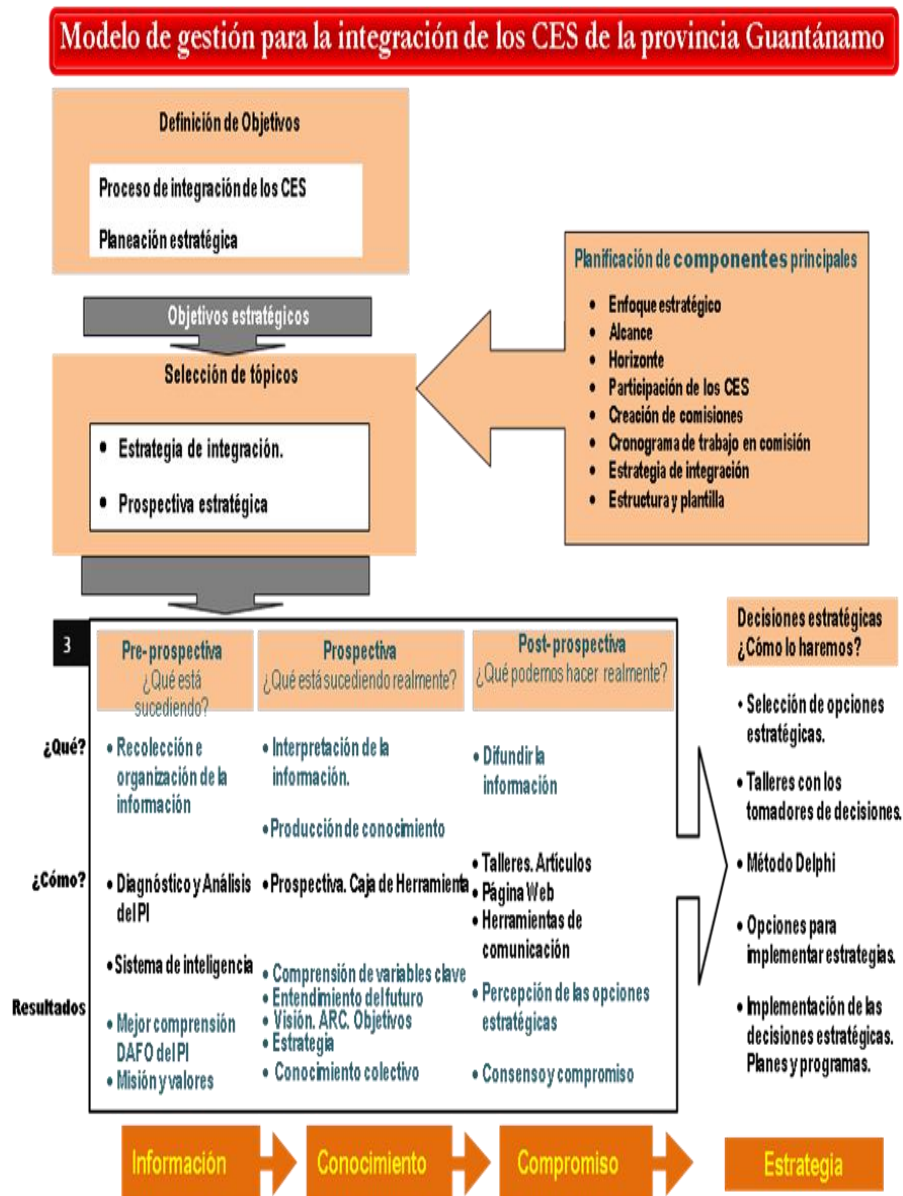
Estas decisiones del más alto nivel en el país fueron experimentadas en los territorios de Mayabeque, Artemisa y en el municipio especial Isla de la Juventud, con un seguimiento sistemático y un acompañamiento oportuno que favorecieron resultados positivos, lo cual dio lugar a que se extendiera su aplicación al resto de las provincias del país, correspondiendo a Guantánamo, la provincia más oriental de Cuba, iniciar dicho proceso en el mes de septiembre de 2014.

### **1. Proceso de integración de los centros de la Educación Superior en Guantánamo desde la prospectiva estratégica**

Para el abordaje del proceso se aplicaron diferentes procedimientos con el propósito de asumirlo con carácter científico, desde la gestión de los procesos de integración, entre ellos, los más significativos, los siguientes: análisis de Pareto para identificar los lineamientos asociados al

problema, diagrama de Ishikawa para análisis de causas y efectos, contextualización del modelo de gestión.

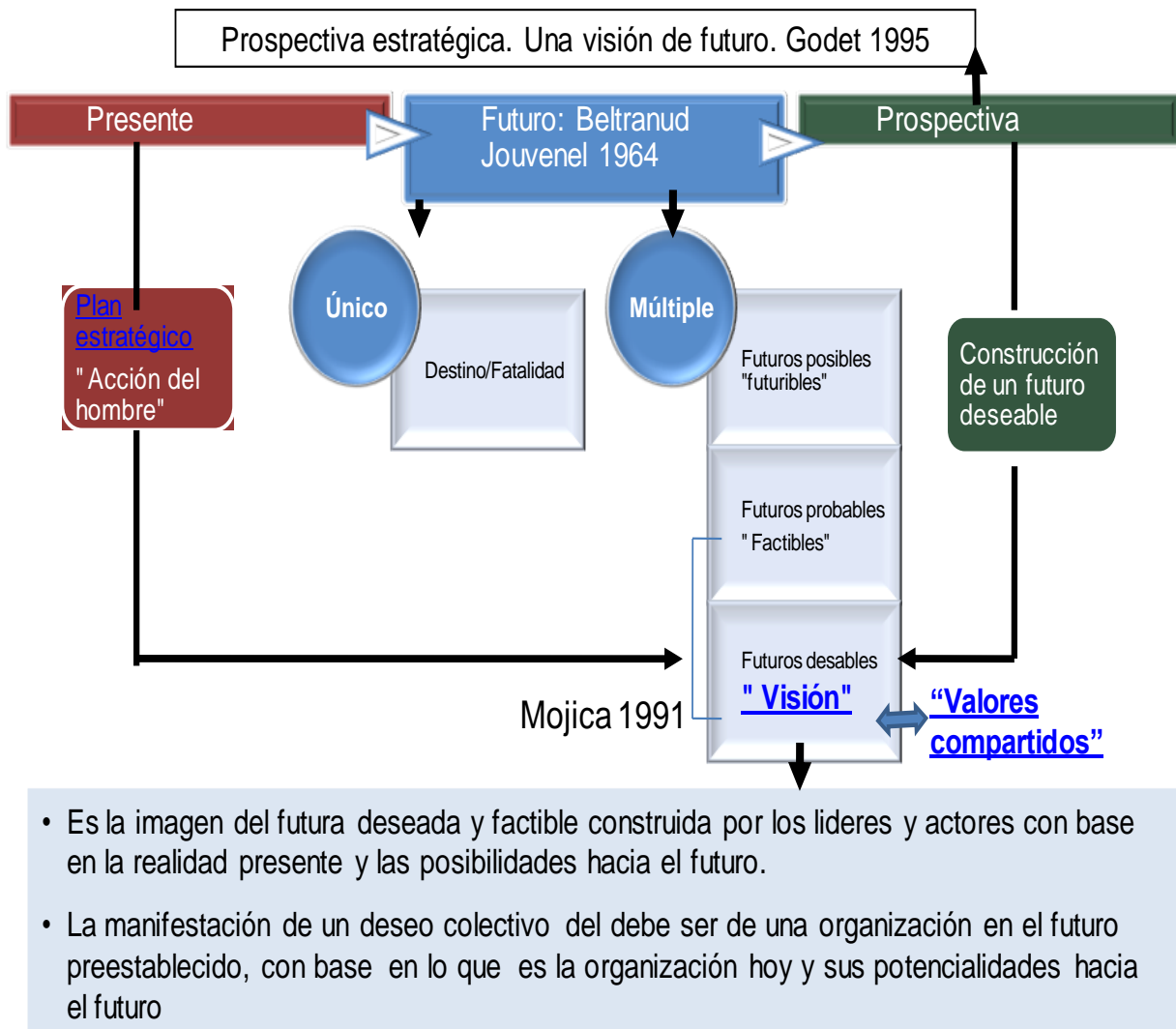
En la provincia Guantánamo se proyectó el trabajo de la Universidad hacia las diferentes Áreas de Resultados Claves, diseñándose el Modelo de Gestión para la Integración de los Centros de la Educación Superior.



Fuente: Turro (2014). Diagnóstico estratégico para la integración de la educación superior en la provincia Guantánamo.

Su implementación se realiza a partir de un enfoque prospectivo: herramienta de planeación estratégica de la universidad integrada, destacándose el análisis de los factores estratégicos

(misión-visión), diagnóstico estratégico, variables internas y externas, posibles escenarios, así como el problema y la solución estratégica.



Este análisis partió del principio de la participación, como hilo conductor del enfoque prospectivo con el que fue asumida su realización. Pero prospectiva y estrategia andan unidas aunque no son lo mismo, ellas confluyen en:

- 1) el tiempo de la anticipación, es decir de la prospectiva de los cambios posibles y deseables,
- 2) el tiempo de la preparación de la acción: es decir, la elaboración y la evaluación de las opciones estratégicas posibles para prepararse a los cambios esperados (preactividad) y provocar los cambios deseables (proactividad).

Godet (2000) señala también que “la prospectiva, cuando va sola, se centra sobre ¿qué puede ocurrir? Se convierte en estratégica cuando una organización se interroga sobre el ¿qué puedo yo hacer?; una vez ambas cuestiones hayan sido tratadas, la estrategia parte del ¿qué puedo yo hacer? para plantearse las otras dos cuestiones: ¿qué voy a hacer yo? y ¿cómo voy a hacerlo? De ahí se deduce la imbricación que existe entre la prospectiva y la estrategia” (p.16).

Partiendo de estas consideraciones, la organización y planificación del proceso de integración para la creación de la nueva Universidad tuvo en cuenta varios pasos:

- Creación de la comisión provincial para la implementación y desarrollo del proceso de integración y aprobación del cronograma de trabajo.
- Adecuación del sistema de trabajo para abrir espacio al cumplimiento del cronograma aprobado.
- Estudio de los documentos que le dieron base legal y política al proceso de integración.
- Definición de los criterios para la integración de la estructura, la plantilla, la infraestructura y los recursos.
- Estudio de las experiencias de los territorios en los que se desarrolló el experimento de integración de la educación superior.
- Decisión, mediante el trabajo en equipo, de las políticas a seguir.
- Estudio diagnóstico de la situación de la educación superior en Guantánamo.
- Creación de nueve comisiones de trabajo para atender los diferentes elementos abordados en la integración.
- Elaboración de las decisiones para la integración de los tres centros.
- Propuesta de estructura, de cargos, y la plantilla.
- Determinación del uso los locales de las sedes previstas.
- Proyección de las acciones para la integración de la actividad contable y de la migración del Versat Sarasola al ASSET, como sistema contable automatizado.

## **2. El antes y el después de la nueva Universidad de Guantánamo**

La nueva Universidad de Guantánamo integra tres de los cuatro centros de la Educación Superior que existían, pues la política trazada no contemplaba integrar los centros adscritos al Ministerio de Salud Pública (Minsap). Estos son: Universidad de Guantánamo, la Universidad de Ciencias Pedagógicas “Raúl Gómez García”, la Facultad de Cultura Física “Manuel Piti Fajardo”.

La Universidad de Guantánamo (UG) que, desde 1989 pasa de filial a facultad, a Centro Universitario en 1997, y a Universidad en el 2010, estaba compuesta por cuatro facultades y 11 carreras. La plantilla general aprobada era de 839 cargos, de los cuales 581 (69,3%) estaban vinculados a la actividad fundamental, y el 30,7% a las actividades de apoyo. Su claustro estaba conformado por 404 docentes, de ellos el 30% con categoría principal, y el 55,4% con categoría científica - 44 doctores y 180 másteres- quienes atendían a 4479 estudiantes.

La Universidad de Ciencias Pedagógicas “Raúl Gómez García” (UCP), primer centro de Educación Superior fundado en la provincia, primero como filial de Santiago de Cuba en 1976, luego como Instituto Superior Pedagógico en 1980, y como Universidad desde 2009, estaba compuesta por cuatro facultades y 17 carreras pedagógicas, con una plantilla de 794 cargos, de los cuales 465 (58.6%) estaban vinculados a la actividad fundamental y 41.4% a las actividades de apoyo. Su claustro estaba compuesto por 465 docentes, el 24% con categoría principal, 357 (79%) con categoría académica, pero solo 29 de ellos doctores, para atender a 7760 estudiantes matriculados en pregrado y postgrado.

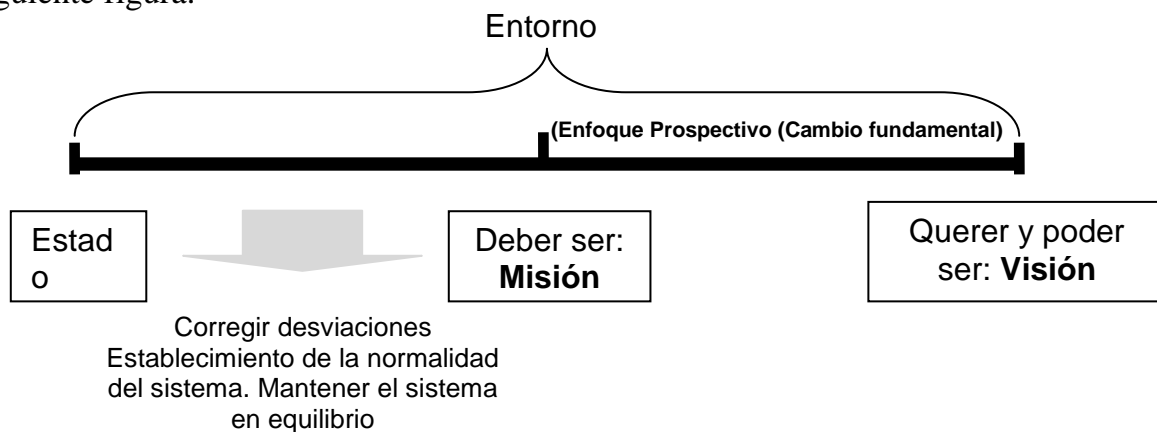
La Facultad de Cultura Física de Guantánamo (FCF), fundada en 1983, tenía aprobada una plantilla general de 340 cargos, 274 (80.6%) vinculados a la actividad fundamental, y el resto (19.4%) a las actividades de apoyo. El claustro estaba formado por 158 docentes para atender a 6980 estudiantes. De estos, solo seis (3.8%) eran Doctores en Ciencias, y 20 (12.7%) Másteres en Ciencias; el 11% ostentaba categorías docentes superiores, y la mayoría (69%) eran asistentes.

La nueva Universidad queda conformada por tres Vicerrectores de ocho que existían, dos Directores Generales, nueve centros universitarios municipales, siete facultades de 10 que existían. De 49 departamentos quedaron 29, se mantienen 31 carreras, con una matrícula de 8609 estudiantes, de ellos 1288 en el curso diurno, y 7321 en otros tipos de cursos. Cuenta con una plantilla de 1017 docentes, de ellos 51,62% son mujeres, y el 61.11% está comprendido en las edades de 26 a 45 años. De ese total de docentes, 604 ostentan la categoría académica de Máster y 129 la de Doctor en diferentes ciencias.

En la categoría docente del claustro se refleja un incremento significativo de acuerdo con los siguientes datos: profesores titulares: 60, profesores auxiliares: 266, asistentes: 637, Instructores: 125 Crecimiento similar se produce en las fuerzas de las organizaciones políticas y de masas de la nueva institución.

La comisión que lideró el diseño estratégico de la nueva Universidad interactuó con el resto de las comisiones, y con los directivos y trabajadores de los tres centros, favoreciendo su participación en el proceso de integración.

Dicho diseño se trabajó sobre la base de las indicaciones dadas por el Ministerio de Educación Superior para el curso escolar 2014-15, extendiendo su alcance hasta el 2021 teniendo en consideración las particularidades de los tres centros de Educación Superior integrados, los objetos sociales de cada uno de ellos y sus carreras, con un enfoque que atiende a lo expresado en la siguiente figura.



**Figura 1.** Esquema de cambio fundamental de la Universidad unificada

**Fuente:** La planificación y la prospectiva estratégica. Material digital. Departamento de Técnicas de Dirección UG. (2013). La planificación y la prospectiva estratégica. Material digital

Ello permitió determinar su misión: formar y superar profesionales revolucionarios, competentes y humanistas, en correspondencia con el nivel de exigencia de la economía y los servicios, sustentados en la ciencia y en la tecnología, mediante la gestión con calidad de los procesos universitarios en Guantánamo y la prestación de servicios en el exterior.

Y su visión: somos una Universidad innovadora, comprometida con la construcción de un socialismo próspero y sostenible, reconocida por su alto impacto en el desarrollo de Guantánamo, que se distingue por los rasgos siguientes: disponemos de cuadros preparados y motivados en función del logro exitoso de los objetivos, el mejoramiento de la calidad de vida, y

el enaltecimiento y la dignificación de sus trabajadores; contamos con un claustro de excelencia que posee sólida preparación político-ideológica, capaz de lograr la formación con calidad y eficiencia de profesionales revolucionarios integrales, portadores de nuestros valores; satisfacemos las necesidades y demandas de capacitación y superación de egresados y cuadros, así como otros servicios profesionales, priorizándose la formación académica y científica en Cuba y en el exterior.

De la misma forma, el amplio y participativo trabajo desarrollado, permitió la identificación de los valores compartidos, los cuales fueron definidos por especialistas y aprobados por el colectivo.

Un fructífero intercambio fue logrado en la decisión de las cuatro Áreas de Resultados Claves, los objetivos, los criterios de medida y los indicadores, así como las normas para su evaluación. Su implementación se realiza a partir del enfoque prospectivo, destacándose el análisis de los factores estratégicos (misión-visión), así como el problema y la solución estratégica, todos alineados con el programa de desarrollo de la provincia.

El problema estratégico refleja las principales brechas a superar para lograr de manera exitosa la integración, se realiza tomando como dimensiones los elementos tratados en la definición de integración aportada en el trabajo, dentro de ellas se destacan:

Dimensiones	Brechas
Pertinencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados en producción científica de la comunidad universitaria.</li> <li>• Gestión de proyectos.</li> <li>• Trabajo de formación vocacional-orientación profesional.</li> </ul>
Racionalidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura física y tecnológica.</li> <li>• Integración de los procesos universitarios.</li> </ul>
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación de doctores.</li> <li>• Número de carreras y programas acreditados. Acreditación de la UG</li> </ul>

**Cuadro 1:** Relación brecha y dimensiones de integración.

**Fuente:** Elaboración propia



La proyección de la solución estratégica al problema facilitó identificar las áreas de resultados clave, donde el desempeño resulta vital para el crecimiento y el desarrollo institucional, las mismas contienen los principales resultados expresados en criterios de medida e indicadores que facilitan su medición y control. Las principales decisiones estratégicas quedaron recogidas como se muestra a continuación:

- Aplicación creadora del enfoque integral para la labor educativa y político ideológica en la universidad.
- Promoción e implementación de un enfoque de desarrollo sostenible en la universidad y en la sociedad.
- Incremento de participación en programas y convenios internacionales, con el apoyo de profesionales de alto reconocimiento nacional e internacional.

Entre los resultados más novedosos de ese proceso de integración de los tres centros en la nueva Universidad pueden considerarse los siguientes:

- a. Dada la racionalidad lograda en la estructura aprobada y los estudios de recursos humanos, el proceso permitió reducir 66 cargos de cuadros, y fueron reorientados 550 trabajadores.
- b. Se logró en los cargos de vicerrectores y directores generales la presencia de cuadros de los centros inmersos en el proceso de integración, lo cual integra el proceso cultural de la organización.
- c. La concepción de la figura de un Vicerrector Primero, a partir del incremento significativo del tramo de control, la complejidad y la dispersión de las instalaciones de la nueva Universidad.
- d. Un diseño estratégico de la nueva Universidad, en el que se integraron los propósitos de los tres centros, evidenciado en los indicadores de trabajo y en el que se compatibilizan los objetivos por área de resultados claves, con los patrones de calidad de carreras, de programas e instituciones y el control interno.
- e. La elaboración de un plan anual de actividades único, con el presupuesto asegurado; así como un nuevo sistema de trabajo que le da unidad al sistema de dirección.
- f. La creación de la Escuela de Formación Doctoral que ha potenciado el alcance de este grado científico para el claustro de la Universidad y de profesionales del territorio.

- g. El incremento de doctores en claustro, con una cifra de 129.
- h. La presencia del Rector como miembro del Consejo de Administración Provincial asegura la coordinación de tareas de alcance territorial, y la relación con las demás empresas, instituciones y organismos del territorio.
- i. La concepción y realización de un encuentro mensual, como parte del nuevo sistema de trabajo, de la dirección de la Universidad con empresarios provinciales, que asegura estrechar relaciones tanto para la formación de los profesionales como para la investigación y el posgrado con la firma de convenios, entre otros beneficios mutuos.
- j. Un impacto territorial sostenido y altamente reconocido por los actores sociales mediante proyectos socio-comunitarios, las actividades de innovación y transferencia tecnológica.
- k. La integración de los símbolos identitarios de los tres centros en una nueva imagen visual de la Universidad, una estrategia de comunicación novedosa y un sistema único de información.
- l. La puesta en práctica de un sistema de gestión de la calidad y una estrategia de acreditación de carreras y programas, cuyo impacto es notablemente visible, lográndose alcanzar la condición de acreditación en 10 carreras, mantener los programas de maestría y la autoevaluación de la institución.
- m. La gestión para el crecimiento de la internacionalización, que alcanza a países de América Latina, África y Europa.
- n. La creación de estructuras novedosas y ágiles; así como facilidades para la atención al capital intelectual y la ampliación de las oportunidades y posibilidades para su desarrollo, donde se potencia el trabajo con los jóvenes.
- o. La elaboración de una estrategia de mejoramiento de la infraestructura física y tecnológica, que da sus frutos con una moderna sala de navegación, brindando facilidades para la gestión del conocimiento científico; su ampliación a la residencia y el crecimiento de otras facilidades como los puntos wifi.
- p. El Centro de información científico técnica cuenta también con puestos de trabajo conectados a internet, y está en tránsito a convertirse en un Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

q. La revista EduSol está indexada en bases de datos de gran prestigio internacional, y los estudiantes tienen acceso a la publicación mediante la revista Ciencia y Progreso.

r. Se cuenta con un Centro Gestor de Idiomas.

En este aspecto se destaca que el proceso de integración no se realizó solamente mirando el presente, sino que se proyectó al futuro posible y atendió a las necesidades esenciales que emanaron del mismo, con una dosis de innovación en varias esferas del trabajo, lo que contribuyó a la motivación y el compromiso de los distintos actores.

Como puede comprenderse, en correspondencia con el papel de la Universidad en el desarrollo territorial se formuló la estrategia, la cual expresa: la alineación de las energías de la organización en pos de su visión de futuro y balance entre la actividad principal de la institución y sus subsistemas. En la misma, la visión pondera las perspectivas que debe resolver la organización en pos de su pertinencia, racional y calidad, entendida la visión como: la imagen del futuro deseada y factible construida por los líderes y actores con base en la realidad presente y las posibilidades hacia el futuro. La manifestación de un deseo colectivo del debe ser de una organización en el futuro preestablecido, con base en lo que es la organización hoy y sus potencialidades hacia el futuro.

### 3. Perspectivas de la Universidad de Guantánamo

De esta manera, el análisis prospectivo de la visión refleja aquellos factores motrices del desarrollo de la nueva Universidad alineada con la prospectiva del desarrollo territorial, lo refuerza su pertinencia e impacto en ese desarrollo, a la vez visibiliza los grandes desafíos y perspectivas a las cuales debe responder el esfuerzo integrado de la Universidad como Casa de Ciencia y Progreso.

<b>Visión de la Universidad:</b> Somos una Universidad innovadora, comprometida con la construcción de un socialismo próspero y sostenible, reconocida por su alto impacto en el desarrollo de Guantánamo, que se distingue por los rasgos siguientes: disponemos de cuadros preparados y motivados en función del logro exitoso de los objetivos, el mejoramiento de la calidad de vida y el enaltecimiento y la dignificación de	<b>Visión: análisis prospectivo</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Actividad de innovación de la Universidad.</li><li>• Servicios pertinentes y de calidad en la formación y superación de profesionales.</li><li>• Alto impacto en el desarrollo de la sociedad</li></ul>
---	---

<p>sus trabajadores; contamos con un claustro de excelencia que posee sólida preparación político-ideológica, capaz de lograr la formación con calidad y eficiencia de profesionales revolucionarios integrales, portadores de nuestros valores; satisfacemos las necesidades y demandas de capacitación y superación de egresados y cuadros; así como otros servicios profesionales, priorizándose la formación académica y científica en Cuba y en el exterior.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fortalecimiento de la formación académica científica en Cuba y en el exterior.</li></ul>
---	--

Por tanto, las perspectivas estratégicas de la Universidad de Guantánamo se identificaron a partir de los objetivos estratégicos de cada una de las áreas de resultados claves, con un enfoque de pertinencia, racionalidad y calidad que responde a las exigencias de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, así como propende al perfeccionamiento de la Educación Superior. Entre las perspectivas más destacables se distinguen:

1. Continuar potenciando el desarrollo de los valores compartidos de la organización como parte de las prioridades de la labor educativa y político-ideológica para contrarrestar la subversión ideológica.
2. Diagnosticar de manera permanente las necesidades de formación de profesionales, de otros especialistas y de técnicos para perfeccionar el ingreso, el diseño curricular en las carreras aprovechando al máximo su flexibilidad y el diseño de la educación posgraduada, más pertinente al desarrollo local, y una participación activa en el perfeccionamiento de la Educación Superior Cubana.
3. Desarrollar la formación continua del claustro y de los directivos en correspondencia con las exigencias de la acreditación de carreras, programas y de la propia institución, con el fomento de un espíritu innovador para el impacto eficaz en el desarrollo territorial. Incrementar progresivamente el número de doctores en el claustro y carreras, y programas con categoría superior de acreditación. Potenciar el eslabón de base.
4. Incrementar los resultados de la producción científica de la comunidad universitaria y su divulgación en revistas indexadas a nivel internacional.

5. Asegurar el cumplimiento de la estrategia para la infraestructura física y tecnológica que demanda el desarrollo de la Universidad, en función de la calidad de vida, de trabajo y de estudio para la comunidad universitaria.
6. Fomentar las alianzas estratégicas en la vinculación de la Universidad con el sector productivo, de servicios y con otras instituciones del territorio, para el cumplimiento de su misión mediante la gestión de proyectos de investigación-desarrollo-innovación.
7. Avanzar en la integración interdisciplinaria e interinstitucional de las funciones sustantivas de la Universidad y con el entorno económico-social y el fortalecimiento de las relaciones horizontales y verticales de la institución.
8. Desarrollar y aplicar un sistema de gestión por procesos, orientado a la calidad, basado en la integración gradual de los mismos y en la sostenibilidad de la Universidad.
9. Identificar las principales áreas de cooperación internacional para potenciar la participación de la Universidad en los mismos, en correspondencia con las prioridades de la universidad y del país.
10. Perfeccionar el proceso de extensión universitaria con alto impacto en el desarrollo económico, social, ambiental y cultural del territorio.

En resumen, las perspectivas identificadas para la nueva Universidad responden al análisis de la visión desde las herramientas de la prospectiva estratégica, lo cual asegura un mayor nivel de confiabilidad de la propuesta y, por tanto, un mayor índice de certeza en las posibilidades de éxito, lo cual, conjugado con el acelerado crecimiento profesional de claustro y de los directivos, podrá hacerse indefectiblemente realidad para el cumplimiento de su responsabilidad social como centro de Educación Superior.

## **Conclusiones**

El proceso de integración de los centros de Educación Superior en Guantánamo transcurrió de acuerdo con el programa de trabajo establecido por las autoridades universitarias de los tres centros previstos, en correspondencia con las orientaciones emitidas por el MES, teniendo como base los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

Para el trabajo se crearon nueve comisiones que tuvieron en cuenta la documentación, los resultados del experimento realizado en los territorios de Mayabeque, Artemisa e Isla de la

Juventud, así como la realización de un diagnóstico de la Educación Superior en la provincia Guantánamo, desde un enfoque prospectivo estratégico.

Para el cumplimiento del propósito previsto se realizó el diseño estratégico de la nueva Universidad hasta el 2021 y su compatibilización con los patrones de calidad y el sistema de control interno, lo cual posibilitó realizar el perfeccionamiento de la estructura, de la plantilla y demás aspectos necesarios para el cumplimiento de la integración estructural y orgánica de la nueva Universidad.

En las condiciones de Guantánamo, el proceso de integración de la Universidad puso de relieve aspectos novedosos que lo distinguieron del de otras provincias, a partir de considerar los tres elementos característicos del proceso: racionalidad, pertinencia, y calidad, como claves para el éxito de sus resultados, contextualizados a las condiciones del territorio y su perspectiva de desarrollo.

El análisis prospectivo-estratégico realizado en la evaluación de la visión permitió distinguir las perspectivas de la nueva Universidad, alineadas con la perspectiva de desarrollo a largo plazo de la provincia Guantánamo.

### **Referencias bibliográficas**

- Alarcón Ortiz, R. (2013). *La Educación Superior Cubana. Calidad, impacto y retos principales*. La Habana: Ministerio de Educación Superior.
- Certo, S. y Peter, P. (1997). *Dirección Estratégica*. Madrid: Mc Graw-Gill.
- Consejo de Ministros. (2014). Acuerdo 7599.
- Colectivo de autores. Universidad de Guantánamo. (2015). Programa para la dirección del proceso de integración de la Educación Superior en la provincia.
- Colectivo de autores. Universidad de Guantánamo. (2015). Informes de trabajo sobre el proceso de integración.
- Colectivo de autores. Universidad de Mayabeque. (2014). La gestión universitaria en el proceso de unificación de los organismos formadores en la provincia Mayabeque: premisas fundamentales para lograr su socialización eficaz.
- Godet, M. (1995). *Prospectiva estratégica. Una visión de futuro*. París: Editorial Cerpa.

- Godet, M. (2000). *La caja de herramienta de la prospectiva estratégica*. París: Editorial Cerpa.
- Lineamientos de la política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso del PCC. Recuperado en [http://www.cuba.cu/politica/webpcc/lineamientos de la política económica y social.htm](http://www.cuba.cu/politica/webpcc/lineamientos_de_la_politica_economica_y_social.htm)
- Ministerio de Educación Superior. (2014). Carta para orientar el cumplimiento de las “Indicaciones para elaborar la propuesta para organizar la implementación de la política aprobada, dirigida a extender el experimento de integración de la Educación Superior a otras provincias”.
- Tünnermann, C. (2003). *La Universidad Latinoamericana ante los retos del Siglo XXI*. México: Edición Circuitos Norponientes.
- Turro, A. (2014). *Diagnóstico estratégico para la integración de la educación superior en la provincia Guantánamo*. (Tesina del VIII Diplomado Administración Pública).Guantánamo, Cuba.
- Pérez Porto, J. y Merino, M. (2011). *Definición de integración*. Recuperado de <http://definicion.de/integracion>