

**LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN INICIAL UNIVERSITARIA ORIENTADA
AL DESARROLLO LOCAL: UN MODELO PARA IMPLEMENTARLA**

**THE MANAGEMENT OF INITIAL UNIVERSITY TRAINING ORIENTED TO
LOCAL DEVELOPMENT: A MODEL TO IMPLEMENT IT**

Autor

■ Martha Neudalia González Fonseca ■
<https://orcid.org/0000-0001-6047-6578>
Universidad de Holguín, Cuba.
mgonzalezf@uho.edu.cu

Autor:

■ Buenaventura Lázaro Castells Gil ■
<https://orcid.org/0000-0002-3769-5876>
Universidad de Holguín, Cuba.
blcastellsg@uho.edu.cu



RESUMEN

El contexto socioeconómico nacional e internacional ha ido creciendo en complejidad, principalmente por el impacto negativo de la crisis económica mundial, unido al vertiginoso avance de la ciencia y la tecnología, lo que implica el perfeccionamiento continuo del modelo de formación del profesional, enfocándolo al logro de una mayor pertinencia de las universidades a las necesidades y demandas socioeconómicas actuales, vinculado eficazmente con la sociedad, las cuales no son satisfechas con las propuestas de modelos al carecer de integralidad y contextualización al entorno en que se desarrolla el proceso formativo de los estudiantes. El presente artículo tiene como objetivo proponer un modelo para la gestión del proceso de formación inicial universitaria orientada al desarrollo local y un procedimiento que permite su implementación en la práctica, el cual tiene como finalidad la contextualización de la gestión de este proceso a las necesidades de profesionales universitarios de los municipios en correspondencia con los ejes de desarrollo económico social del territorio donde están enclavados. Se utilizaron métodos de investigación teóricos y empíricos que permitieron la fundamentación teórica de las propuestas y la valoración de la pertinencia y factibilidad de las propuestas. El modelo explica teóricamente los procesos que concurren durante la gestión, el procedimiento constituye la herramienta metodológica que hace posible la articulación de la gestión de la formación inicial universitaria. Los procesos que son componentes de los subsistemas del modelo tienen una manifestación explícita en el contenido de las etapas y las fases que conforman el procedimiento.

PALABRAS CLAVES: gestión; formación; formación inicial universitaria; procedimiento; desarrollo local.

SUMMARY

The national and international socioeconomic context has been growing in complexity, which is mainly due to the negative impact of the global economic crisis, together with the vertiginous advance of science and technology, which implies the continuous improvement of the professional training model, focusing it on achieving greater relevance of universities to current socio-economic needs and demands, effectively linked to society. For this, different model proposals have been applied, which do not satisfy the demands of society at the local level as they lack comprehensiveness and contextualization to the environment in which the students' training process takes place. The present article aims to propose a model for the management of the initial university training process oriented towards local development and the procedure that allows its application in practice, which aims to contextualize the management of this process to the demands of university professionals carried out by the municipality in correspondence with the axes of social economic development of the territory where it is located. Theoretical research methods such as analysis-synthesis, induction-deduction, modeling and functional structural systemic were used.

KEYWORDS: management; training; initial university training; process; local development.

I. INTRODUCCIÓN

Los numerosos desafíos impuestos a la Educación Superior por la sociedad la han convertido en un instrumento indispensable para el progreso de la humanidad; su propia evolución e impacto en el desarrollo científico-técnico, sitúa a estas instituciones con mayores responsabilidades en cada etapa histórica.

Las nuevas políticas educativas, de las que la educación superior forma parte, se corresponden con el nuevo modelo económico y social que se desarrolla en Cuba, en las que juega un papel muy importante las relaciones que se establecen entre la universidad y la sociedad, hacia el logro de una universidad enfocada al desarrollo sostenible, en correspondencia con el objetivo 4 de la agenda 2030:

“Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos” y lo planteado en la meta 4.3 de “...asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria.” (CEPAL, 2016, p.15)

Para dar cumplimiento a este objetivo, la universidad como institución social, tiene como una de sus funciones sustantivas la formación de los profesionales que precisa el mundo de hoy para dar solución a las necesidades sociales y productivas que la misma genera, para ello debe: “Brindar a la sociedad un profesional formado de manera íntegra, profesionalmente competente, con preparación científica para aceptar los retos de la sociedad moderna y con un amplio desarrollo humanístico para vivir en la sociedad de esta época y servirla con sencillez y modestia, con los valores como pilar fundamental de su formación.” (Horruitiner, 2006, p.11)

Ante este encargo social, la Educación Superior cubana tiene como premisa máxima la elevación de la calidad del proceso de formación del profesional, formación inicial o de pregrado, (a los efectos de este trabajo se asume formación inicial universitaria). En Cuba el proceso de formación inicial se desarrolla en dos contextos de actuación: la sede central y los Centros Universitarios Municipales (CUM), definidos estos últimos como:

“...el nivel de dirección que tiene básicamente un carácter local en la dinámica de su desempeño, (...). Es una unidad organizativa de la universidad que tiene como objetivo llevar a cabo todos los procesos y funciones sustantivas de la Educación Superior en la magnitud que se demande por el municipio y en la medida que se asegure la calidad requerida.” (MES, 2018, p.4)

En este sentido, los CUM, para la formación de los profesionales, asumen las funciones que se les asignan en correspondencia con el contexto local donde desarrollan su actividad, por lo que se debe prestar una particular atención, al cumplimiento de la nueva visión de la educación superior en las condiciones del mundo actual y sus retos futuros.

Lo anterior implica que la gestión de los procesos sustantivos de la educación superior y en particular los componentes académico, laboral e investigativo de la formación inicial universitaria, adquieran características diferentes al que se desarrolla en la sede central, por lo que es necesario garantizar su orientación para favorecer el Desarrollo Local (DL), de manera que se logre un proceder coordinado entre los diferentes "...actores locales, los cuales pueden ser una persona, un grupo, una organización que interviene de manera activa en los procesos políticos, culturales y de desarrollo de una comunidad, región o país (Esteve y Reyes, 1998)." Citado por Chacón (2018, p.12).

No obstante, aun cuando resulta indiscutible el valor estratégico y social que tiene la gestión del proceso de formación inicial universitaria en los CUM para contribuir al desarrollo local de los territorios, se aprecian manifestaciones negativas, tanto en su concepción como realización práctica y que han sido constatadas por la investigadora, a través de su labor docente y directiva en estas instituciones desde su creación y la aplicación de métodos empíricos de investigación, las que considera como significativas las siguientes:

- La gestión del proceso de formación inicial universitaria se realiza de forma aislada, no evidencia un enfoque sistémico, gradual y específico atendiendo a las particularidades de los municipios por lo que no satisface las necesidades de profesionales para contribuir al desarrollo local.
- El desarrollo de los componentes del proceso de formación inicial universitaria (académico, laboral e investigativo), evidencia falta de integración y contextualización por lo que la orientación hacia el desarrollo local del municipio aún es insuficiente.
- Las relaciones que se establecen con el Consejo de la Administración (Alcaldías) y otros actores locales carecen de sistematicidad y coherencia por lo que no satisfacen el ingreso a la universidad y su permanencia en función de lograr la formación y desarrollo de la fuerza de trabajo calificada que necesita el territorio.

Diversos autores extranjeros y cubanos: Horruitiner, (2006); Boffill, (y 2012), Hernández, (2012); Menghini, (2014); Ortiz, (2014); Flaborea, (2016); Del Toro, (2016); Chacón, (2018); Jiménez y Mortecino, (2018); Laurencio y García, (2018) y Núñez y Alcázar, (2016), han realizado importantes aportes al proceso de formación inicial universitaria y el desarrollo local, a través de propuestas de modelos, estrategias y procedimientos, los cuales se refieren fundamentalmente a las carreras de formación docente y al desarrollo local.

Sin embargo, en estos trabajos se evidencia que:

- Resulta aún insuficiente el desarrollo teórico y metodológico de la gestión de la formación inicial en los Centros Universitarios desde las perspectivas de los municipios.
- Es limitado el reconocimiento de las particularidades de la gestión del proceso de formación inicial universitaria en los CUM, a partir de la dinámica de trabajo de estas instituciones, no solo hacia lo interno, sino también hacia las relaciones con los diferentes organismos y empresas del territorio.

- Las normativas, no explicitan la adecuación al escenario concreto en que se desarrolla la actividad directiva en el municipio.

Para la solución del problema identificado, se propuso como objetivo de la investigación: elaborar un procedimiento sustentado en un modelo teórico de gestión del proceso de formación inicial universitaria en los Centros Universitarios Municipales orientado al desarrollo local.

Los fundamentos sobre la gestión, el análisis de las concepciones teóricas sobre gestión universitaria, desarrollo local y gestión por procesos propician el reconocimiento de que la gestión de la formación inicial universitaria como proceso que se desarrolla en los CUM debe ser orientada al desarrollo local para que cumpla el encargo social de estas instituciones.

Lo anterior, permite sustentar conceptual y metodológicamente el modelo desde una posición dialéctico-materialista, la cual constituye el fundamento filosófico principal de la investigación.

La concepción dialéctico-materialista permite su análisis e interpretación como un fenómeno objetivo, que es consubstancial al proceso de producción social e inherente a la actividad humana y tiene, por tanto, un carácter histórico-concreto. Desde esta perspectiva filosófica, se asume la gestión como una forma específica de relación social, en la que tienen participación todos los integrantes de la institución y las que se establecen entre la organización y su entorno.

La formación inicial universitaria, no puede ser vista como una actividad aislada, autónoma e independiente del contexto sociohistórico, pues formación y contexto están vinculados con marcos teóricos y supuestos prevalecientes en un determinado momento o propósito de desarrollo del país, para garantizar la formación de un profesional que se corresponda con las necesidades del municipio y pueda contribuir al desarrollo local, lo que evidencia la responsabilidad social universitaria.

La propuesta investigativa toma también entre sus referentes principales las relacionadas con la formación y desarrollo de los recursos humanos, inherente a la gestión de recursos humanos, como proceso general.

Se adoptan los postulados de la Gestión por Procesos, entendida como una manera más realista y simple de ver y dirigir la institución a partir de considerar el rol de cada quién respecto al objetivo común. La elaboración del modelo teórico y del procedimiento se sustenta, además, en las concepciones del enfoque de sistema como herramienta metodológica, el cual posibilita su tratamiento como un todo integrado y permite, su descripción e interpretación, a través del establecimiento de las relaciones dialécticas de dependencia y condicionamiento mutuo entre los componentes del sistema diseñado.

Este enfoque, está dirigido a modelar el objeto mediante la determinación de sus componentes, así como las relaciones entre ellos, que conforman una nueva cualidad como totalidad. Esas relaciones determinan, por un lado, la estructura y la jerarquía de cada componente en el objeto y por otro su

dinámica y funcionamiento.

Con este fin se asumió la definición de modelo brindada por De Armas y Valle Lima (2011, p.8), donde plantean que un modelo es “una construcción general dirigida a la representación del funcionamiento de un objeto a partir de una comprensión teórica distinta a las existentes”.

II. MÉTODOS

La investigación se realizó con un enfoque mixto. El alcance se concreta en un análisis detallado de la gestión del proceso de formación inicial universitaria orientada al desarrollo local. Su intención fue proporcionar detalles de un objeto del que existe poca información, lo que permitió obtener una idea general del mismo. Esta se llevó a cabo en la provincia de Holguín, situada en el extremo norte oriental de Cuba, entre los años 2017 y 2019 y forma parte de los Proyectos de asistencia técnica de iniciativa a nivel municipal.

Fue considerada como población los 13 municipios que poseen CUM, los directivos, profesores a tiempo completo y a tiempo parcial (contratados), estudiantes y actores locales.

La muestra seleccionada fue intencional, heterogénea, para garantizar la presencia máxima de variabilidad entre los datos primarios y se obtuvo consentimiento informado y compromiso de confidencialidad de las personas participantes. Esta abarcó seis CUM que representa el 46,15 % del total, se seleccionaron unidades organizativas consideradas grandes, medianas y pequeñas.

Para la determinación del estado actual del objeto fue considerada como variable la Gestión del proceso de formación inicial universitaria en el CUM. Esta se operacionalizó a través de dos dimensiones y siete indicadores.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron de forma interrelacionada los métodos del nivel teórico y empíricos. Del nivel teórico el análisis-síntesis y la inducción-deducción permitieron la sistematización de los fundamentos teóricos y metodológicos de la gestión del proceso de formación inicial universitaria en los Centros Universitarios Municipales, la modelación y el sistémico estructural funcional, fue utilizado para el diseño del modelo teórico y del procedimiento que permite su implementación en la práctica directiva.

Los del nivel empírico permitieron la percepción directa, atenta, racional y planificada, conocer la manifestación del objeto en sus condiciones naturales y habituales, así la opinión o valoración de los sujetos seleccionados en la muestra sobre el objeto en cuestión.

El procesamiento y análisis de los datos se realizó mediante el tabulador electrónico Microsoft Excel, así como se empleó la triangulación como procedimiento metodológico para relacionar, contrastar, analizar e interpretar los datos obtenidos desde las distintas fuentes documentales y personales, métodos e instrumentos.

Para la validación de los resultados fue utilizado el método criterio de expertos, para lo que se tuvo en cuenta la valoración del modelo teórico relacionado con la a) adecuación de la estructura: Si contiene todos los componentes que debe tener y a estos no le faltan elementos fundamentales que debieran considerarse, b) contextualización: Si toma en cuenta las características particulares del contenido de la gestión de la formación inicial universitaria y c) calidad técnica del diseño del modelo: Si el modelo es claro, objetivo y comprensible.

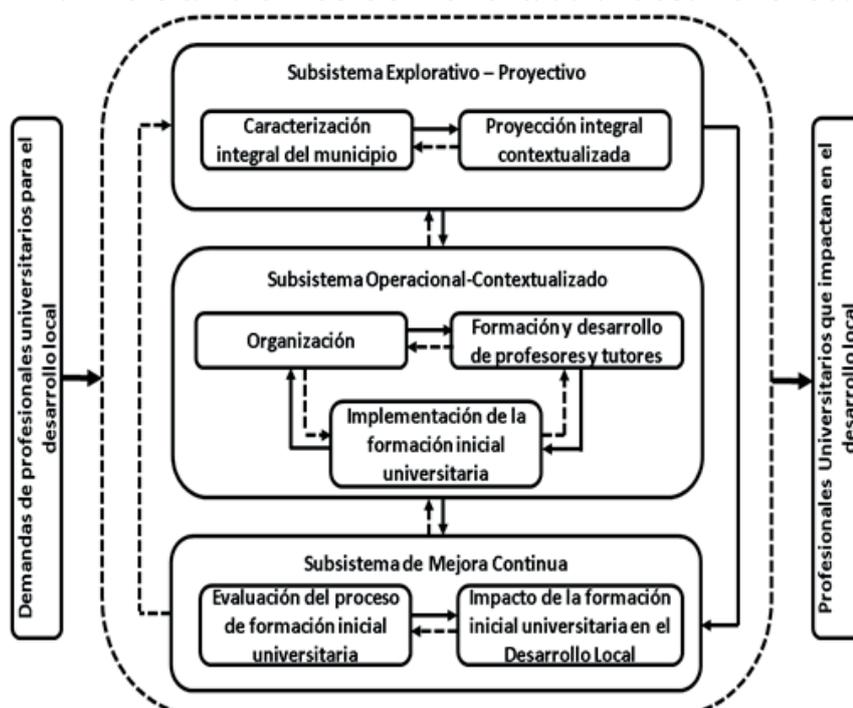
Para valorar la factibilidad del procedimiento, se consideró esta como la cualidad que expresa sus posibilidades para desarrollar la gestión de la formación inicial universitaria en los CUM orientada al desarrollo local expresadas en su viabilidad para la ejecución de dicho proceso. El mismo fue concebido a partir del análisis de un estudio de caso.

III.RESULTADOS

Como resultado de la investigación se obtuvo un modelo de gestión del proceso de formación inicial universitaria en los CUM orientada al desarrollo local y un procedimiento para su implementación en la práctica directiva.

El modelo tiene como finalidad la contextualización de la gestión de este proceso a las demandas de profesionales universitarios que realiza el municipio en correspondencia con los ejes de desarrollo económico social del territorio donde está enclavada; presenta una estructura sistémica, compuesta por tres subsistemas: Subsistema Explorativo-proyectivo, Subsistema Operacional-contextualizado y el Subsistema de Mejora continua.

Figura 1. Modelo de gestión del proceso de formación inicial universitaria en los CUM orientada al desarrollo local.



Fuente: Elaboración propia.

Entre estos subsistemas se establecen relaciones de coordinación e interdependencia recíproca, lo que hace que el sistema completo funcione como un todo. Su propósito u objetivo como sistema es, la planificación, organización, ejecución (regulación), control y evaluación de los subprocesos que garantizan la concepción y realización de la gestión del proceso de formación inicial universitaria orientada al desarrollo local, sobre la base de la integración de todos los actores que tienen incidencia en dicho proceso.

a) Subsistema Explorativo-proyectivo.

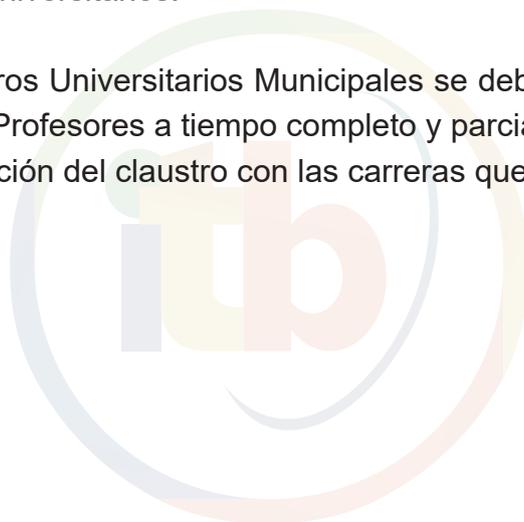
El subsistema Explorativo-proyectivo es el componente rector del proceso de gestión de la formación inicial universitaria orientada al desarrollo local. Está integrado por la caracterización integral del municipio y la proyección integral contextualizada, los cuales constituyen sus componentes. Se puede definir como el proceso indagatorio, instrumental y técnico, que permite prever el futuro de la gestión de la formación inicial a partir de su diseño. Tiene como función específica garantizar las condiciones necesarias para la gestión del proceso de formación inicial universitaria en el contexto en que se desarrolla.

La caracterización integral del municipio dentro del subsistema Explorativo-proyectivo, tiene una función gestora de la información que requieren los directivos de los CUM para garantizar la gestión del proceso de formación inicial universitaria desde una visión estratégica en función del desarrollo local.

La misma se logra a partir de la realización de un diagnóstico, el cual consta de tres momentos fundamentales: diseño y aseguramientos, recogida de datos y obtención de información, y conclusiones. Las dimensiones e indicadores para el diagnóstico son:

Para la caracterización del municipio se debe tener en cuenta a) Ejes y sectores estratégicos del desarrollo económico social actual y prospectivo del municipio, b) Necesidad de profesionales y c) Motivación para cursar estudios universitarios.

En la caracterización de los Centros Universitarios Municipales se debe tener en cuenta: a) Carreras existentes, b) Fuerza profesoral (Profesores a tiempo completo y parcial), c) Composición del claustro y d) Correspondencia de la formación del claustro con las carreras que se estudian.



La Proyección integral contextualizada, como segundo componente de este subsistema, asumido teóricamente, es un proceso complejo y difícil de reflexión para la anticipación a la acción, la cual sirve de guía para el desarrollo del proceso de gestión. Está compuesto por los procesos siguientes:

- **Proyección de carreras y matrículas:** es la valoración y determinación de las carreras que se abrirán en los CUM y las respectivas matrículas, está en correspondencia con los indicadores previstos en la caracterización.
- **Captación y selección de fuerza profesoral:** es el proceso a través del cual se asegura el personal académico que necesita el CUM para dar cumplimiento a su misión institucional.
- **Planificación del proceso de formación inicial en los CUM orientado al desarrollo local:** abarca todas las acciones y actividades inherentes al proceso de formación inicial universitaria en los CUM.

Tiene como objetivo general, orientar la acción contextualizada de todos los elementos que intervienen en la consecución de dicho proceso. Para ello se establecen los objetivos, el contenido, los métodos, formas de organización y medios para su ejecución, así como los criterios que serán utilizados como referentes para la evaluación que se producirá en el subsistema de mejora continua.

La interacción entre los componentes de este subsistema hace que emerja como cualidad resultante la contextualización integral de la gestión de la formación inicial universitaria a las demandas de formación de profesionales universitarios que necesita el municipio.

b) Subsistema Operacional-contextualizado.

Tiene como objetivo garantizar la dinámica de la gestión del proceso de formación inicial universitaria en los CUM, a partir del funcionamiento interno de estas instituciones, en coordinación con los diferentes organismos y empresas del territorio. Su contenido se relaciona directamente con las informaciones derivadas del subsistema explorativo - proyectivo. Está conformado por tres componentes: a) Organización de la formación inicial, b) Formación y desarrollo de profesores y tutores, y c) Implementación del proceso de formación inicial.

La organización como componente de este subsistema, constituye el establecimiento de la red de relaciones que asegura la integridad y funcionamiento más eficaz de los componentes del proceso formativo (académico, laboral e investigativo). En este es donde se logra la combinación adecuada de los recursos para garantizar la implementación del proceso de formación inicial en los CUM con la participación de los actores locales. En la misma se concretan las acciones que aseguran el éxito de la planificación.

Como parte de la organización docente se tiene en cuenta:

- El establecimiento de las relaciones de trabajo con los diferentes actores que inciden en dicho proceso.
- Definición de responsabilidades.
- Horario de actividades de los diferentes componentes del proceso de formación inicial (académico, laboral e investigativo).
- Aseguramiento material.

La formación y desarrollo de los profesores y tutores como segundo componente de este subsistema tiene en cuenta:

- Preparación metodológica para impartir la docencia.
- Cambios de categorías docentes.

Un elemento importante en la formación y desarrollo de los docentes universitarios es la organización de estos procesos, en los que se consideran la incorporación a proyectos empresariales desde los organismos a los cuales pertenecen y que tienen vínculos con el CUM y que propician el desarrollo local. Otro elemento para tener en cuenta es la función que realizan como tutores para guiar el trabajo investigativo y laboral de los estudiantes en las empresas y entidades del territorio, que asegura la formación laboral e investigativa de estos y contribuye a su formación como docente universitario.

La implementación de la formación inicial es el tercer componente del subsistema operacional - contextualizado. Su función es viabilizar y dinamizar la materialización del movimiento procesal de cada uno de los componentes del proceso formativo (académico, laboral e investigativo) a partir de las acciones concebidas en los componentes anteriores.

La interrelación entre la organización, la formación y desarrollo de los profesores y tutores y la implementación de dicho proceso, aseguran la integralidad del proceso de formación inicial universitaria orientada al desarrollo local, que deviene en cualidad sistémica del subsistema operacional - contextualizado.

c) Subsistema de mejora continua.

La Mejora continua es la ejecución constante de acciones que permiten que la gestión del proceso de formación inicial universitaria orientada al desarrollo local, sea cada vez más eficiente y garantice la satisfacción de la sociedad a partir de minimizar al máximo el margen de error. Tiene la función de

evaluarlas acciones previstas encada uno de los subsistemas.

Está formado por dos componentes:

1. Evaluación de la gestión de la formación inicial universitaria.
2. Impacto del proceso de formación inicial en el desarrollo local del municipio.

La Evaluación de la gestión de la formación inicial universitaria, es un proceso sistemático cuya función es retroalimentar todo el sistema a partir de proveer información caracterizadora y valorativa sobre este proceso, sus resultados y su regulación oportuna, lo que posibilita la toma de decisiones. La evaluación, estará dirigida fundamentalmente a la obtención de información a partir de criterios y opiniones de los directivos, profesores, estudiantes y actores locales sobre los elementos mencionados anteriormente, sus conclusiones, permite el análisis de las fortalezas y debilidades de la unidad organizativa y las oportunidades y amenazas del entorno.

El Impacto de la formación inicial en el Desarrollo Local, como segundo componente del subsistema de Mejora continua, son los cambios permanentes y sostenibles a corto, mediano y largo plazo que se experimentan en las comunidades, entidades y organizaciones del territorio en el proceso de desarrollo y los cambios significativos que tienden a ser perdurables en el tiempo relacionados con la formación inicial universitaria.

A los efectos del modelo se consideran como indicadores para medir el impacto de la gestión del proceso de formación inicial universitaria orientada al desarrollo local los siguientes: a) Satisfacción de los graduados, b) Satisfacción de la sociedad y c) Transformaciones logradas.

A partir de las conclusiones del proceso evaluativo y la medición del impacto se diseña el plan de mejoras.

Este subsistema reconoce a la evaluación, como mecanismo que permite retroalimentar los restantes subsistemas (explorativo - proyectivo y operacional contextualizado) con información que asegura su adecuación a las condiciones cambiantes, garantizando la homeostasis del sistema.

Las relaciones entre la evaluación de la gestión de la formación inicial y el impacto de la formación inicial universitaria en el desarrollo local, propicia la efectividad de la gestión de la formación inicial universitaria orientada al desarrollo local, la cual puede ser entendida como el grado de trascendencia de la formación inicial en el entorno socioeconómico del municipio que asegura la selección mejorada de próximos períodos formativos.

De la relación entre el subsistema explorativo-proyectivo, operacional - contextualizado y de mejora continua deviene la pertinencia de la gestión del proceso de formación inicial universitaria en los CUM

orientada al desarrollo local, cualidad resultante del sistema modelado como expresión de la sinergia entre sus subsistemas y componentes.

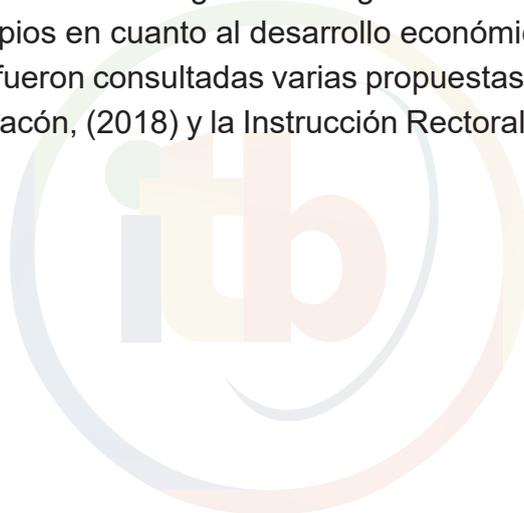
Esta cualidad hace referencia a la posibilidad que ofrece dicho sistema para la implementación contextualizada de la gestión del proceso de formación inicial orientada al desarrollo local a partir de su adecuación, trascendencia social, contenido oportuno y grado de relevancia, objetividad y suficiencia. El modelo antes expuesto no facilita por sí sólo que se pueda realizar con efectividad la gestión de la formación inicial universitaria orientada al desarrollo local, pues es solo una posibilidad que puede hacerse realidad si se cuenta con un recurso de carácter metodológico que haga posible su concreción en la práctica directiva, para lo cual, se diseña un procedimiento.

El procedimiento para la gestión de la formación inicial universitaria en los CUM orientada al desarrollo local está basado en la lógica funcional de un proceso de dirección; tiene como finalidad ofrecer una vía para la implementación del modelo teórico expuesto anteriormente.

La funcionalidad del procedimiento se produce a través de sus tres etapas que se derivan de los tres subsistemas del modelo teórico: de preparación inicial, de implementación de acciones y de resultados del proceso de gestión de la formación inicial. En el accionar práctico del procedimiento cada etapa consta de fases y acciones, las que materializan, los componentes de cada subsistema del modelo teórico.

“Se entiende por procedimiento a la descripción del cómo debe ejecutarse el proceso o un conjunto o red de procesos. El procedimiento se puede expresar con diferentes grados de detalle, según el grado de documentación y precisión necesaria. Es recomendable minimizar las llamadas especificaciones críticas o invariantes, dejando adecuadas flexibilidades de ajuste para afrontar coyunturas y particularidades. En el procedimiento se describe el cómo, quién, cuándo, dónde, etc., con claridad y racionalidad”. (González, 2006, p. 7)

El procedimiento permite dotar a los directivos de estas unidades organizativas de las técnicas y herramientas necesarias para desarrollar una gestión integrada de dicho proceso teniendo en cuenta las particularidades de los municipios en cuanto al desarrollo económico social actual y prospectivo. Para el diseño del procedimiento fueron consultadas varias propuestas entre las que se destacan las de Ortiz, (2014); Maturell, (2017); Chacón, (2018) y la Instrucción Rectoral No. 5/2019 de la Universidad de Holguín.



Procedimiento para la gestión de la formación inicial universitaria en los Centros Universitarios Municipales orientada al desarrollo local

Introducción:

El procedimiento, derivado del modelo propuesto, es de carácter general y abarcador, en tanto describe la implementación del proceso de gestión de la formación inicial universitaria orientada al desarrollo local, en el que se produce la integración, de los componentes de los subsistemas explorativo-proyectivo, operacional-contextualizado y mejora continua, considerados en dicho modelo teórico. Está diseñado desde la perspectiva del enfoque sistémico, como herramienta de síntesis que permite explicar metodológicamente cada una de sus etapas, fases y acciones.

Objeto: implementar la gestión del proceso de formación inicial universitaria orientada al desarrollo local, con una visión sistémica que integre las dimensiones tecnológicas y de gestión a los componentes del proceso formativo (académico, laboral e investigativo), así como a los procesos que permiten su realización efectiva en vinculación con los actores locales para satisfacer las demandas de la sociedad.

Marco temporal: el procedimiento sigue la lógica de sistema para garantizar el proceder coherente de los directivos de los CUM en su implementación y se desarrolla de forma permanente en correspondencia con el proceso formativo.

Alcance: es aplicable a la gestión del proceso de formación inicial universitaria en todos los CUM orientada al desarrollo local.

Referencias legales y normativas:

- a) Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. 2016.
- b) Proyecto de Conceptualización del Modelo económico y social cubano de Desarrollo Socialista.
- c) Proyecto Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030.
- d) Propuesta de Visión de la Nación, Ejes y Sectores estratégicos.
- e) Objetivos Estratégicos del MES.
- f) Planeación estratégica de la universidad. Documentos normativos acerca de la integración de la Educación Superior en los municipios cubanos.
- g) Documentos normativos del funcionamiento de los CUM en Cuba.
- h) Resolución No. 85 /16. Reglamento para la aplicación de las categorías docentes en la Educación Superior.
- i) Resolución No. 2/2018 (GOC-2018-460-O25). Reglamento de trabajo docente metodológico de la Educación Superior.

Términos y definiciones:

Formación inicial universitaria: “el proceso que, de modo consciente y sobre bases científicas, se desarrolla en las instituciones de educación superior para garantizar la preparación integral de los estudiantes universitarios, que se concreta en una sólida formación científico- técnica, humanística y de altos valores ideológicos, políticos, éticos y estéticos, con el fin de lograr profesionales revolucionarios, cultos, competentes, independientes y creadores, para que puedan desempeñarse exitosamente en los diversos sectores de la economía y de la sociedad en general” MES (2007). Citado por (Del Toro, 2016, p. 16).

Actores locales: persona, grupo de personas u organización que interviene de manera activa en los procesos políticos, culturales y de desarrollo de una comunidad, región o país. (Esteva y Reyes, 1998). Citado por (Chacón, 2018, p.12).

Desarrollo local: proceso de cambios socioeconómicos continuados que, liderado por los gobiernos municipales, integra y coordina la utilización de la riqueza, de su potencial de desarrollo articulado al progreso de la localidad y al bienestar del ser humano en armonía con su entorno natural, (Turro–Breff, 2015, p.25).

Centro Universitario Municipal: nivel de dirección que tiene básicamente un carácter local en la dinámica de su desempeño. Es una unidad organizativa de la universidad que tiene como objetivo llevar a cabo todos los procesos y funciones sustantivas de la Educación Superior en la magnitud que se demande por el municipio y en la medida que se asegure la calidad requerida. (MES, 2018, p.4)

Atribuciones y obligaciones:

Corresponde al Director del CUM las atribuciones y obligaciones siguientes:

- a) Presentar en la reunión del Grupo de Superación Municipal, el diseño del diagnóstico para la determinación de las necesidades de profesionales universitarios;
- b) coordinar, implementar y evaluar las acciones para la gestión del proceso de formación inicial orientada al desarrollo local;
- c) corresponde al representante de la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social las atribuciones y obligaciones siguientes;
- d) garantizar la reubicación laboral de los egresados que lo soliciten, teniendo en cuenta la especialidad de su formación;

e) incluir en el potencial de ubicación a los estudiantes que cursan estudios universitarios y no poseen vínculo laboral;

f) corresponde al representante de la Dirección Municipal de Planificación las atribuciones y obligaciones siguientes y

g) garantizar la proyección de carreras que respondan a las necesidades de profesionales del municipio.

Corresponde al representante del Consejo de la Administración Municipal las atribuciones y obligaciones siguientes:

a) Apoyar, desde ese órgano rector, la coordinación con los organismos y entidades para facilitar la implementación de las acciones para la gestión del proceso de formación inicial orientada al desarrollo local

Corresponde a la representante de la Dirección Municipal de la Federación de Mujeres Cubanas (FMC):

a) Garantizar la divulgación del proceso de ingreso a la universidad para lograr la incorporación de las federadas amar de casa a cursas estudios;

Corresponde a representantes de los organismos o entidades con necesidades de profesionales universitarios o estudiantes matriculados, las atribuciones y obligaciones siguientes:

a) Analizar los trabajadores que no son graduados universitarios para lograr su incorporación a la universidad y

b) garantizar la asistencia de los trabajadores que cursan estudios universitarios a las diferentes actividades docentes e investigativas.

Desarrollo:

En la actualidad, el modelo de formación inicial universitaria se desarrolla con un perfil amplio, donde el estudiante adquiere una profunda formación básica, para dar una respuesta primaria en el eslabón de base de su profesión; al poder resolver, con independencia y creatividad, los problemas más generales y frecuentes que se presentan en su objeto de trabajo. Para lograrlo los CUM en los territorios, deben desarrollar el proceso formativo en estrecha vinculación con los diferentes organismos e instituciones. El mismo presenta la estructura siguiente:

Etapa 1. De Preparación inicial: es el proceso que, permite la determinación de los objetivos y acciones, el alcance y los resultados que se esperan en el proceso formativo a partir del análisis de las normativas que rigen el proceso de formación inicial universitaria y el seguimiento al diagnóstico integral de los municipios. En ella se precisan los plazos y momentos de su realización, los participantes en su ejecución, y los recursos financieros, materiales y tecnológicos requeridos; así como, el desarrollo de las acciones organizativas para el aseguramiento de las condiciones que dicho proceso demanda.

Objetivo: garantizar las condiciones para la implementación contextualizada de la gestión del proceso de formación inicial universitaria en los CUM/FUM orientada al desarrollo local.

Fase 1.1- De obtención de información: consiste en la apropiación, por parte de los directivos de los CUM, de la información necesaria para lograr la gestión del proceso de formación inicial orientada al desarrollo local. Las acciones correspondientes a esa fase son:

1. Reunión de la comisión de superación profesional del municipio con el objetivo de;
 - Análisis de la estrategia de desarrollo económico-social del municipio;
 - Identificación de los sectores estratégicos del municipio;
2. Presentación del diagnóstico: a partir de las dimensiones e indicadores que se tuvieron y de los instrumentos para la recogida de datos;
3. Presentación de los métodos, técnicas e instrumentos que se aplicarán para la recogida de los datos y el procesamiento de la información;
4. Selección de fuentes personales y no personales para la recogida de datos y obtención de la información. Se sugiere como fuentes personales Directivos del CUM, directivos de organismos, entidades y organizaciones de masas del municipio. Como fuentes no personales: Proyección estratégica del municipio y del CUM.
5. Aseguramiento de los recursos materiales y tecnológicos para la recogida y procesamiento de los datos y la obtención de la información.
6. Caracterización de la fuerza calificada con que cuenta cada empresa o entidad del territorio: El director del CUM entregará una planilla para obtener los datos necesarios de la fuerza profesional universitaria con que cuenta el municipio y la necesidad que posee.

7. Creación del grupo de trabajo responsabilizado con la aplicación del diagnóstico y el procesamiento de los datos. El mismo estará integrado por profesores de la filial a tiempo completo y parcial, actores locales seleccionados y el técnico de informática del CUM. Al frente de este grupo estará el jefe de departamento de los CUM. El número de sus integrantes estará en correspondencia con las características de los municipios (grandes, medianos o pequeños y su complejidad en cuanto a su distribución geográfica).

8. Organización de la aplicación del diagnóstico: se presentará el cronograma de aplicación y la distribución de los integrantes del grupo.

9. Divulgación en el municipio del desarrollo del diagnóstico en empresas, entidades y en todo el territorio con el objetivo de identificar intereses de estudios.

10. Aplicación del diagnóstico en correspondencia con el cronograma aprobado en la reunión de la Comisión de Superación Municipal, esta acción incluye la coordinación con los CDR y la FMC para aquellos que no poseen vínculo laboral

11. Procesamiento de los datos obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos

12. Análisis de la información obtenida a través del procesamiento de los datos y resumen de los intereses planteados por los encuestados para realizar estudios universitarios.

13. Caracterización del CUM: la misma contendrá las carreras existentes y el total de profesores a tiempo completo y a tiempo parcial (especialidad de graduados de pregrado, categoría docente, formación académica y científica).

14. Elaboración del informe contentivo de los resultados del diagnóstico.

15. Presentación en el Consejo de Dirección del CUM de la primera versión del informe que contiene los resultados de la aplicación del diagnóstico.

16. Análisis en el Consejo de Administración Municipal, de los resultados del diagnóstico que tienen incidencia los actores locales.

Fase 1.2- De Planeación: consiste en la toma de decisiones propias del proceso para garantizar la proyección de carreras y matrículas, captación y selección de la fuerza profesoral para atender la misma, así como la planificación del proceso de formación inicial universitaria orientada al desarrollo local. Para dar cumplimiento a esta fase se desarrollan las siguientes acciones:

1. Proyección de las carreras que son necesarias en el municipio para contribuir al desarrollo local actual y perspectivo del municipio.
2. Proyección de las necesidades de profesores para asegurar la docencia en las carreras propuestas.
3. Captación y selección de profesionales para incorporarse como profesores a tiempo parcial en los CUM, con énfasis en los requisitos establecidos para integrar el potencial según la Resolución 85/2016 del MES.
4. Proyección de las matrículas de estudiantes por carreras a partir de los intereses mostrados por los encuestados y las necesidades del municipio.
5. Solicitud a la Dirección de la universidad la aprobación de las carreras a abrir en el municipio.
6. Realización de la matrícula de acuerdo con las orientaciones emitidas por la comisión de ingreso provincial.
7. Establecimiento de convenios con organismos para la asignación de tutores de las empresas.
8. Revisión del banco de problemas del municipio para la determinación de posibles temas a investigar por los estudiantes, de forma tal que sean orientados al desarrollo local.
9. Diseño de proyectos comunitarios con la participación de los estudiantes y profesores orientados al desarrollo local.

Etapla 2. Implementación de acciones para la gestión del proceso de formación universitaria en los CUM orientada al desarrollo local: permite concretar en la práctica la proyección integrada de las acciones para la gestión de la formación inicial universitaria en estas unidades organizativas orientada al desarrollo local, así como regular, controlar y evaluar sistemáticamente su calidad, en función de adoptar las acciones correctivas y de mejora que correspondan, durante su ejecución.

Objetivo: ejecutar las acciones concebidas para la gestión del proceso de formación universitaria en el CUM orientada al desarrollo local, en su interrelación con los actores locales, su regulación, control y evaluación para propiciar su mejora continua.

Fase 2.1 Coordinación de acciones:

1. Elaboración de los horarios docentes
2. Desarrollo de un intercambio del coordinador de la carrera con los profesores y tutores para la

organización de las consultas de los estudiantes con el tutor.

3. Selección de los profesores que impartirán las actividades metodológicas en correspondencia con las diferentes formas: Docente-metodológico y Científico-metodológico.

4. Organización de la preparación de los profesores y tutores: horario, aseguramiento tecnológico y material.

5. Coordinación con la sede central para asegurar la formación y desarrollo de los profesores en aquellas disciplinas donde no existen posibilidades.

6. Establecimiento de convenios de trabajo con los diferentes actores que inciden en el proceso de formación inicial universitaria para garantizar la asistencia de profesores y estudiantes a las actividades; vinculación de los estudiantes, que no son trabajadores o que cursan carreras que no se corresponden con la labor que desempeñan, a las empresas para garantizar el componente laboral.

Fase 2.2 Formación y desarrollo de los profesores y tutores:

1. Materialización de las actividades previstas en el plan de superación individual de los profesores y tutores.

2. Desarrollo del trabajo metodológico atendiendo a sus diferentes formas.

3. Control y evaluación de la formación y desarrollo de los profesores y tutores.

4. Actualización de los planes individuales de los profesores y tutores en correspondencia con los resultados.

Fase 2.3 Ejecución: permite la materialización en la práctica del proceso de formación inicial universitaria a través de sus tres componentes (académico, laboral e investigativo), de forma tal que su contenido esté en correspondencia con las demandas de la sociedad para contribuir al desarrollo local, lo que permite regularlo, controlarlo y evaluarlo sistemáticamente, en función de la adopción de las acciones correctivas y de mejora que correspondan, durante su ejecución.

1. Implementación de forma integrada de los componentes del proceso de formación inicial universitaria en el contexto en que se desarrollan.

2. Realización de la recogida sistemática de información sobre los indicadores y criterios establecidos para conocer la efectividad de las acciones diseñadas para la gestión de la formación inicial universitaria orientada al desarrollo local.

3. Ejecución de los balances parciales y finales relacionadas con la efectividad en el cumplimiento de las acciones implementadas para la gestión de la formación inicial universitaria orientada al desarrollo local.

4. Desarrollo de sesiones de intercambio con los actores locales para valorar el cumplimiento de las acciones diseñadas en el proceso de gestión de la formación inicial universitaria orientada al desarrollo local.

Etapas 3. Resultados del proceso de gestión de la formación inicial: puede ser considerado como seguimiento, control y evaluación de las acciones diseñadas del proceso de gestión de la formación inicial universitaria orientada al desarrollo local.

Tiene como objetivo la valoración de los resultados de la gestión del proceso de formación inicial universitaria en los CUM orientada al desarrollo local a partir de su evaluación e impacto, así como la elaboración del plan de mejoras.

Fase 3.1. Valoración de los resultados de la gestión del proceso formativo: es el proceso que permite obtener información caracterizadora y valorativa acerca de los resultados de las acciones. En esta fase se centra la atención en la aplicación de lo diseñado en la proyección. Se desarrollarán las acciones siguientes:

1. Análisis de la correspondencia entre las necesidades de profesionales universitarios en el municipio y los resultados del proceso de ingreso a la universidad.
2. Análisis del estado de la integración del CUM y los actores locales en el proceso de gestión de la formación inicial universitaria.
3. Elaboración y análisis del informe final de los resultados del proceso de formación inicial universitaria y su gestión.
4. Análisis de la formación y desarrollo de los profesores y tutores, como elemento que influye en el desarrollo local.
5. Valoración del estado de satisfacción del entorno, de los organismos y entidades del territorio con los resultados del proceso formativo.
6. Presentación del informe final sobre la gestión de la formación inicial universitaria orientada al desarrollo local en el Consejo de Dirección del CUM.

7. Presentación del informe final sobre la gestión de la formación inicial universitaria orientada al desarrollo local en la Comisión Municipal de Superación Municipal.

8. Presentación del informe final sobre la gestión de la formación inicial universitaria orientada al desarrollo local en Consejo de Administración Municipal.

Fase 3.2 Plan de mejoras: permite regular todo el sistema, a partir de corregir las disfunciones y desviaciones que se determinaron con la evaluación. Las acciones correspondientes a esta fase son:

1. Propuesta de acciones de mejoras por los representantes de los organismos, entidades y organizaciones en correspondencia con las desviaciones observadas en la evaluación.

2. Diseño del plan de mejoras a partir de las propuestas y precisiones realizadas por los representantes de los organismos, entidades y organizaciones.

3. Implementación de las acciones de mejora.

4. Análisis de la relación resultados de la gestión de la formación inicial universitaria y los resultados del diagnóstico integral contextualizado realizado en la primera etapa.

5. Actualización del diagnóstico del estado actual de la formación profesional universitaria y su gestión en el territorio

Registros: Como parte del procedimiento se llevarán los registros siguientes:

1. Informe de la caracterización inicial del municipio y de los CUM.

2. Resumen de las acciones para la gestión del proceso de formación inicial en los CUM orientada al desarrollo local.

3. Informe de los resultados del proceso de formación inicial relacionados con las necesidades de profesionales universitarios en correspondencia con el año de graduación

4. Plan de mejoras.

IV. DISCUSIÓN

En la actualidad en los CUM existe un acercamiento a las necesidades de superación profesional universitaria de los municipios, sin embargo, esta no abarca todas sus necesidades, lo que está determinado en primer lugar por la carencia de profesionales para su desempeño como docentes universitarios, el no aseguramiento de la permanencia de los estudiantes en las carreras matriculadas

lo que ha propiciado su cierre y la ubicación geográfica de determinados municipios conspira con el completamiento de matrículas.

El modelo y el procedimiento constituyen propuestas para la solución a la gestión de la formación inicial orientada al desarrollo local en los municipios la que presenta características particulares en relación con la sede central y entre los propios municipios

La gestión del proceso de formación inicial universitaria en los CUM se centra, principalmente en la misión que los originan, que es dar respuesta a las demandas de los territorios en el desarrollo de sus recursos humanos, contribuyendo a la responsabilidad social universitaria.

La utilización de profesionales de las empresas, organizamos e instituciones del municipio, como profesores universitarios propicia el desarrollo local.

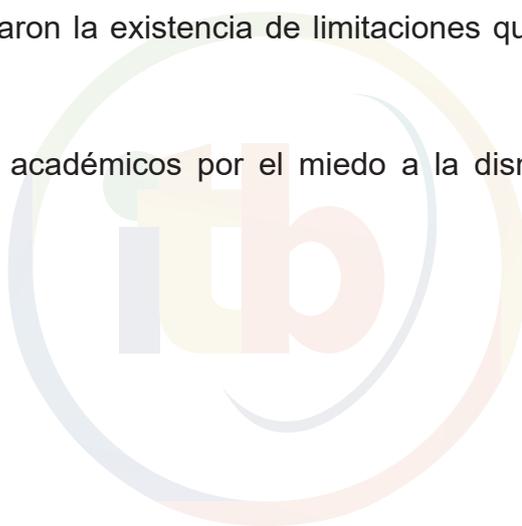
Desde el punto de vista económico la ampliación de las carreras universitarias en los municipios produce una reducción de los costos que de ellas se derivan, pues evita la utilización de las instalaciones de la sede central para el hospedaje de los estudiantes.

Los directivos, especialistas y beneficiarios encuestados (100%) plantean que el procedimiento propuesto:

- Demuestra su aplicabilidad y factibilidad contribuyendo a un acercamiento de la universidad al territorio
- Facilita el ingreso a carreras universitarias de trabajadores, desvinculados, amas de casa y trabajadores por cuenta propia
- Propicia una mayor elevación de los niveles de formación de los recursos humanos.
- Mayor integración de los actores locales en la formación de sus propios recursos humanos.

Por otra parte, se determinaron la existencia de limitaciones que pueden influir en la gestión de la formación:

- Resistencia de los entes académicos por el miedo a la disminución de la calidad del proceso formativo.



- Las limitaciones económicas para el aseguramiento tecnológico de las carreras que se gestionen en los CUM.

- La estabilidad de los profesionales del territorio como docentes de los CUM.

Como aspecto final de la discusión, se tuvo en cuenta que tanto el modelo como el procedimiento se implementa como parte de la filosofía de gestión universitaria, en la cual deben participar todos los miembros del CUM y de las empresas, entidades y organismos, desde los obreros y trabajadores, hasta los más altos directivos, ya que al contar con recursos humanos mejor preparados en todos los sectores productivos y de servicios, se lleva a los municipios a mejores condiciones para lograr los objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazos.

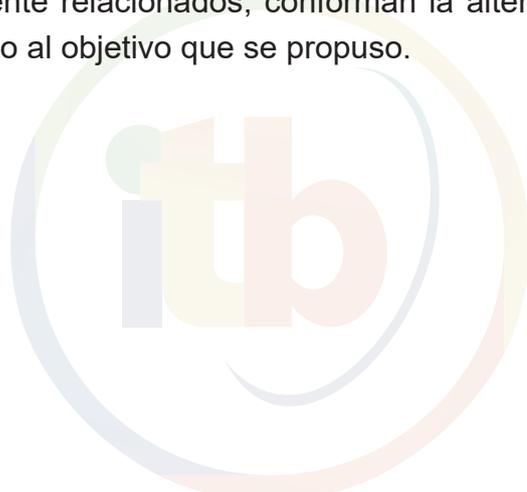
V. CONCLUSIONES

El estudio de las concepciones teóricas, revelan la necesidad de orientar la gestión de la formación inicial universitaria al desarrollo local en los Centros Universitarios Municipales.

En la actualidad, la gestión del proceso de formación inicial en los CUM orientada al desarrollo local, presenta limitaciones. Se caracteriza, por la falta de integralidad, lo cual no permite establecer las coordinaciones necesarias con los actores locales que tienen incidencia en el proceso, al abordarse generalmente desde perspectivas aisladas, por lo que requiere de una visión sistémica e integral que contribuya a elevar la calidad del egresado.

El modelo tiene un papel determinante en relación con el procedimiento al identificar y explicar teóricamente los procesos que concurren durante la gestión, el procedimiento constituye la herramienta metodológica que hace posible la articulación de la gestión de la formación inicial universitaria. Los procesos que son componentes de los subsistemas del modelo tienen una manifestación explícita en el contenido de las etapas y las fases que conforman el procedimiento.

La relación entre el modelo teórico y el procedimiento es expresión de la relación dialéctica entre posibilidad y realidad. El modelo sin el procedimiento sería solo una posibilidad potencialmente realizable. Pero este último no puede diseñarse y operar sin el modelo que lo sustenta. El modelo y el procedimiento, dialécticamente relacionados, conforman la alternativa teórico-metodológica que se ofrece para dar cumplimiento al objetivo que se propuso.



VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bofill, S., Pérez, N. y Sánchez, A. (2012). Impacto y pertinencia de la gestión integrada de los procesos universitarios en el modelo de desarrollo local de Yaguajay. *Revista Congreso Universidad*, 2(2). Recuperado de <https://www.google.com>

Impacto+y+pertinencia+de+la+gesti%C3%B3n+integrada+de+los+procesos

CEPAL (2016). *Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas, CEPAL.

Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es>

Chacón, E. (2018). *Gestión del conocimiento para favorecer el Desarrollo Local*. (Tesis Doctoral). Universidad Oscar Lucero Moya, Holguín. Cuba.

Cuba. Ministerio de Educación Superior. (2018). *Reglamento para el Trabajo Docente y Metodológico en la educación superior*. La Habana, Cuba.

De Armas, N. y Valle, A. (2011.) *Resultados científicos en la investigación educativa*. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.

Del Toro, JJ. (2016) *la preparación para la dirección escolar durante la formación inicial de los estudiantes universitarios de carreras pedagógicas*. (Tesis Doctoral). Universidad Oscar Lucero Moya, Holguín. Cuba.

Flaborea, R. (2016). *La formación inicial práctica del maestro de Educación Infantil: El caso de una universidad pública en Colombia*. (Tesis Doctoral. Mención Doctorado Internacional), Universidad Autónoma de Barcelona, España.

Recuperado de <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/400549/rff2de2.pdf?>

González, L. (2006). *Gestión de Procesos*. Material Docente compilado, ampliado y comentado. Centro de Estudios de la Economía Cubana. UH. La Habana, Cuba.

Hernández, C. (2012). *Roles de los Centros Universitarios Municipales (CUM) en el desarrollo local de los municipios cubanos*. *Revista de Ingenierías USBMED*, 3(1). Recuperado de <http://wwwweb.usbmed.edu.co/usbmed/fing>

Horruitiner, P. (2006). La Universidad cubana: el modelo de formación. Editorial Universitaria. La Habana, Cuba. Recuperado de <http://revistas.mes.edu.cu>

Jiménez, F. y Montecino, C. (2018). Diversidad, modelos de gestión y formación inicial docente: desafíos formativos desde una perspectiva de justicia social. *Revista Brasileira de Educação*, 23 e 230005. Recuperado de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1413-24782018000100203&lng=en&nrm=iso&tlng=es

Laurencio, A. y García, A. (2018). La reforma universitaria de 1962: un hito para la educación superior cubana. *Revista Cubana de Educación Superior*. 2018. Número 1. 64-74

Maturell, A. (2017). El mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de centros mixtos. (Tesis Doctoral). Universidad Oscar Lucero Moya, Holguín. Cuba.

Menghini, R. (2014). Políticas de Formación y desarrollo profesional docente. (Tesis Doctoral). Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad de Granada. Recuperado de <https://hera.ugr.es/tesisugr/24146328.pdf>

Núñez, J. y Alcázar, A. (2016). Universidad y desarrollo local: contribuciones latinoamericanas. Ed. Félix Varela, La Habana, Cuba.

Ortiz, A. (2014). Tecnología para la Gestión Integrada de los procesos en las universidades. (Tesis Doctoral). Universidad Oscar Lucero Moya, Holguín.

Partido Comunista de Cuba (2016). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido. VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana, Cuba.

Turro, A; Durand, R; Saucó, A M. (2015). Escuela de formación doctoral de la Universidad de Guantánamo: interfase innovadora e integrada al desarrollo local. *EduSol*, 15 (53), octubre-diciembre, 2015, pp. 23-37 Centro Universitario de Guantánamo. Guantánamo, Cuba.

