

**El desempeño del gestor de proyectos internacionales en
las instituciones de educación superior adscriptas al
Ministerio de Educación Superior de Cuba**
**The performance of the international project manager in
institutions of higher education ascribed to the Ministry of
Higher Education of Cuba**

Autores: Amaydel Rodríguez Domínguez

José Luis Almuiñas Rivero

Correo electrónico: amayl@reduniv.edu.cu

Resumen

Actualmente, uno de los retos importantes de las Instituciones de Educación Superior ante las nuevas exigencias del siglo XXI lo constituye el proceso de internacionalización, el cual ofrece, entre otras ventajas, la posibilidad de su vinculación con diferentes organizaciones para apoyar el desarrollo de los procesos académicos universitarios e incrementar la captación de recursos extrapresupuestarios, donde el gestor de proyectos es una figura central. El objetivo de este trabajo fue resaltar el rol decisivo que juega el gestor de proyectos internacionales en las Direcciones de Relaciones Internacionales de las Instituciones de Educación Superior adscriptas al Ministerio de Educación Superior de Cuba y presentar un conjunto de estrategias que contribuyan a mejorar la calidad de su desempeño. Con ello, se ha pretendido consolidar su nivel de conocimientos y habilidades; aumentar su nivel de información sobre las actividades que le son inherentes, así como fortalecer la proyección institucional en la esfera de la colaboración universitaria internacional y la imagen institucional de cada IES a través de diferentes vías.

Palabras clave: Internacionalización de la educación superior, cooperación universitaria internacional, gestor de proyectos internacionales.

Abstract

In this moment one of the important challenges of the Institutions of Higher Education before the new demands of the XXI century is constitute by the process of internationalization, which offers among other advantages, the possibility of their linking with organizations to support the development of the university academic processes and to increase the reception of extra-budgetary resources, where the agent of projects is a central figure. And precisely, the objective of this work was to highlight the decisive role that the manager of international projects in the International Relationships from the Institutions of Higher Education attributed to the Ministry of Higher Education of Cuba and to present a group of strategies that they contribute to improve the quality of his acting. In this case, we seeks to consolidate the level of knowledge and abilities; to increase their level of information on the activities that are inherent to him, as well as to strengthen the institutional projection in the sphere of the international university collaboration and the institutional image of each IHE through different ways.

Keyword: internationalization of higher education, university international cooperation, manager of international projects.

Introducción

Las sociedades del siglo XXI están estructuradas bajo la emergencia de fenómenos que sientan pautas en el direccionamiento de un mundo cada vez más globalizado y desigual. Por ello, la estabilidad en el desarrollo de los países ha entrado en un período de crisis. Fenómenos tales como la expansión acelerada de la ciencia y la tecnología, la rápida globalización de los mercados, el cambio de una economía mundial basada en la explotación de los recursos naturales a otra basada en el valor del conocimiento, son ejemplos que caracterizan las tendencias globales actuales y ponen en tensión sus posibilidades para lograr avanzar en el desarrollo económico-social de los países. Se impone unir los esfuerzos, en particular de los países pobres, para fortalecer la colaboración y cooperación internacional con el objetivo de aprovechar cualquier oportunidad que se presente en ese escenario.

En particular, las Instituciones de Educación Superior (IES) de América Latina y el Caribe están siendo también impactadas por estos fenómenos globales y por las exigencias que

emanan del propio desarrollo económico y social de cada país. Retos de gran envergadura surgen en sus funciones académicas y en otros ámbitos universitarios, entre los cuales se incluye el proceso de internacionalización, que se ha convertido, en muchos países de la región, en un mecanismo que aporta favorablemente al aseguramiento de la calidad, la consolidación institucional, la apropiación de conocimientos pertinentes, así como en una vía para la realización de planes integracionistas que pueden mejorar su base económico-social y generar avances progresivos en su desarrollo.

Uno de los componentes del proceso de internacionalización de la educación superior es la colaboración internacional, materializa a través de diferentes vías y donde cada uno de los participantes aporta capacidad tecnológica, potencial científico, financiamiento u otros elementos requeridos para el logro de objetivos comunes para las partes implicadas. Específicamente, las IES adscriptas al Ministerio de Educación Superior (MES) de Cuba no están ajenas a esas nuevas exigencias y son conscientes, además, del importante rol que juega ese proceso. Las acciones de la colaboración internacional que desarrollan son necesarias para enfrentar los retos que tienen que cumplir en el siglo XXI. Por tanto, el proceso de internacionalización se convierte en una de las áreas estratégicas institucionales y para su desarrollo se requiere aplicar enfoques, métodos y procedimientos efectivos en su gestión.

Dentro de cada una de dichas IES, las Direcciones de Relaciones Internacionales (DRI) son las encargadas de gestionar las colaboraciones y cooperaciones, así como los convenios internacionales con vistas a contribuir en la satisfacción de las necesidades de financiamiento y recursos materiales, humanos y tecnológicos en función de los objetivos institucionales. Para cumplir esas tareas, formulan estrategias de internacionalización, en las cuales se inserta el gestor de proyectos, figura clave en el cumplimiento de los objetivos propuestos y cuyo desempeño, depende de un conjunto de factores externos, institucionales e individuales.

El objetivo de este trabajo fue resaltar el rol decisivo que juega el gestor de proyectos internacionales en las Direcciones de Relaciones Internacionales de las Instituciones de Educación Superior adscriptas al Ministerio de Educación Superior de Cuba y presentar un conjunto de estrategias que contribuyan a mejorar la calidad de su desempeño.

La internacionalización y la cooperación: ejes estratégicos para el desarrollo de la educación superior

La globalización como proceso multidimensional de continuidad y cambio en la creciente internacionalización de las sociedades nacionales interviene, entre otros, en el desarrollo dinámico de la ciencia y la tecnología. El surgimiento de nuevas ramas del saber ha trazado pautas y con ello el conocimiento ha adquirido un nuevo valor social. Según Buenavilla (2007), «la globalización es un proceso objetivo, independiente de la voluntad de los hombres, y surge como resultado en el progreso humano y del desarrollo intensivo de la ciencia y la tecnología» (p.7). Por su parte, Hallack (2007) señala que «es un fenómeno que genera profundos cambios en el ámbito más amplio de la organización social» (p.192).

La globalización se plantea como un fenómeno y como proceso, pero ambos puntos de vista influyen en la expansión internacional de la educación, principalmente de la educación superior. Al respecto, Sebastián (2004) considera que «la dimensión internacional ha estado siempre presente en la educación superior y constituye un elemento fundamental de la propia naturaleza de las universidades» (p.13).

Por otra parte, en la *Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior (CRES) de América Latina y el Caribe*, celebrada en Colombia, se expresa que «la educación superior debe jugar un papel estratégico en el desarrollo sustentable de los países de la región, concibiéndose como bien público social, un derecho humano, universal y un deber del Estado» (IESALC-UNESCO, 2008, p.1). En dicho documento se plantean también con claridad los retos que, en las esferas de la docencia, la investigación, el postgrado, la extensión universitaria y la gestión institucional deben cumplir las IES de la región. Asimismo, se pone de relieve el importante rol que tiene el proceso de internacionalización ante un escenario que es cada vez más agresivo e incierto.

Desde el punto de vista conceptual, este proceso ha sido tratado de diferentes formas por autores y organismos internacionales. Por ejemplo, algunos lo asocian con la actividad internacional, pero teniendo en cuenta el intercambio de ideas y defendiendo la idea de que opera dentro de las mismas instituciones del país o con otras instituciones extranjeras, influenciadas por el elemento financiero. También ha sido interpretado como un objetivo institucional y un proceso para el cumplimiento interno de diferentes actividades, así como una estrategia para propagar la labor educativa y de investigación en el contexto externo.

Otros, como Sebastián (2004), lo definen como «el proceso de introducción de la dimensión internacional en la cultura y estrategia institucional, en las funciones de la formación, investigación, extensión y en la proyección de la oferta y capacidades de la universidad» (p.6).

La internacionalización es también una vía para robustecer el sistema universitario global, nacional e institucional. Sus resultados pueden contribuir en el perfeccionamiento de todos los procesos universitarios, en particular, los académicos, y está sometida a los cambios constantes de la demanda del entorno internacional y nacional, por tanto, requiere de ajustes en la Estrategia de cada IES.

En resumen, se considera que es un proceso que debe cumplimentar el estilo de trabajo de las IES, basado en estrategias de integración intercultural, que abarquen las funciones de la educación superior para perfeccionar y aplicar las nuevas tecnologías, lograr más competitividad, aumentar su imagen a nivel internacional y apoyar a las estructuras nacionales. Una IES internacionalizada se vigoriza a través del constante vínculo con la comunidad académica internacional, enriqueciéndola con sus propios aportes.

En los países de América Latina, la internacionalización constituye una prioridad actual. Se han desarrollado variantes para que las IES brinden una respuesta adecuada a las necesidades de sus sociedades e impulsen la economía y el desarrollo social en sus países. Una de ellas es la integración regional de la educación superior, como por ejemplo, el ALBA y el MERCOSUR promueven la unidad del potencial comercial, educativo y financiero, y contribuyen también a elevar la calidad universitaria.

Entre los elementos vinculados con dicho proceso se encuentran la cooperación internacional, los proyectos internacionales y la gestión de proyectos. Específicamente, la cooperación internacional universitaria es un componente fundamental de la cooperación internacional entre los países, regiones u otras instancias. Sebastián (2004) la define como: El conjunto de actividades realizadas entre las universidades, que a través de múltiples vías, logran una asociación y colaboración en los ámbitos de la política y la gestión institucional, la formación, investigación, extensión; la vinculación con los objetivos de fortalecimiento y la proyección institucional para la mejora de la calidad de la docencia; el aumento y la transferencia del conocimiento científico y la contribución a la cooperación para el desarrollo (p.20).

Dentro de sus objetivos se encuentran: facilitar la prestación de servicios; recibir y captar conocimientos, y obtener recursos para apoyar a las instituciones de países de menor desarrollo a partir de la combinación del factor humano y de la infraestructura, que permitan la transferencia de conocimientos. Dicha cooperación se viene encauzando hacia el fortalecimiento de la calidad de la formación universitaria, la pertinencia de las instituciones involucradas y como apoyo a las actividades de la internacionalización. Debe conducir a la determinación de estrategias para lograr una mejor orientación del desarrollo institucional, aumentar el potencial en áreas de interés, mejorar la imagen institucional, fortalecer la estructura de cooperación y otros resultados que exijan el perfeccionamiento continuo del trabajo universitario.

Puede incluir otras acciones adicionales tales como: conocer los centros de excelencia y los de referencia y sus políticas; definir los actores que intervienen o se relacionan con el trazado y la ejecución de la Estrategia de cooperación institucional; lograr el apoyo gubernamental (nacional y territorial) para la promoción y ejecución de los proyectos universitarios; identificar las oportunidades de cooperación con financiamiento y mantenerse al tanto de los cambios y adiciones que se produzcan, y conocer las necesidades prioritarias de las IES de la región, y en general, la de los países con los que se mantiene una relación estable.

Específicamente, los proyectos de cooperación internacional en las IES son un conjunto de actividades interrelacionadas, orientadas a la solución de un problema, con resultados significativos y previsibles en un plazo definido, mediante la aplicación de ciertos recursos, con una metodología determinada y bajo la responsabilidad de un personal competente por cada parte involucrada. Se convierten así, en la unidad organizacional y operacional más común para la gestión de la cooperación internacional; son mecanismos importantes para el financiamiento que requieren las diversas actividades universitarias. En particular, la búsqueda de financiamiento con agencias financieras para la realización de las actividades programadas es un desafío fundamental de la política de las IES.

Todos los proyectos internacionales de cooperación en las IES deben ser debidamente gestionados, es decir, buscar obtener resultados eficientes y eficaces a través de un trato justo y democrático de las personas y una adecuada utilización de los recursos disponibles (Almuiñas, 2001).

En este contexto, el gestor de los proyectos de cooperación internacional en las DRI de las IES juega un rol esencial.

El gestor de proyectos internacionales en el marco del proceso de cooperación universitaria en las IES adscritas al MES

El gestor de proyectos internacionales, a través del cumplimiento de sus funciones generales, debe lograr una alta eficiencia y eficacia en las acciones de planificación, organización, ejecución y control de los proyectos, y llevar a la práctica los nuevos rumbos marcados por las IES en la estrategia de internacionalización. Asimismo, debe avizorar las nuevas tendencias que emergen como elementos claves en el desarrollo de un proyecto; recopilar información útil que proviene de innumerables fuentes; establecer la orientación para la colaboración internacional, guiada por una imperiosa necesidad de cambio y una poderosa creatividad para hacer frente a los desafíos existentes.

También debe identificar áreas prioritarias y diseñar propuestas de proyectos para ser aprobadas institucionalmente y se les asignen recursos; organizar el trabajo que se derive de las mismas y contribuir en su implementación, dar seguimiento y evaluar el nivel de cumplimiento de los mismos y, en particular, de sus resultados con relación a lo que debería alcanzarse. Contribuye, además, en el establecimiento de la red de relaciones necesarias para la coordinación de la cooperación del trabajo: desarrolla una actividad constante, sistemática y estable con la finalidad de conducir a los grupos de personas integrados en los proyectos hacia el cumplimiento de sus objetivos y metas. Debe estar capacitado e informado para cumplir con sus tareas; participa en escenarios académicos nacionales e internacionales vinculados con su labor; debe poseer adecuadas habilidades para la comunicación y negociación, buscar financiamiento, lograr ampliar el número de países, instituciones y organismos con que desea la IES tener vínculos y que puedan financiar proyectos.

Todo ello forma parte del trabajo del gestor, de su desempeño, entendido este como las acciones ejecutadas por él en respuesta a las tareas que como responsabilidad desarrolla para cumplir los objetivos que se le asignan. En Cuba, la evolución histórica de la educación superior ha estado muy vinculada con los proyectos internacionales, financiados por países o agencias gubernamentales, organismos internacionales o regionales. La situación que se ha tenido que enfrentar a partir de 1959 no ha sido fácil, debido a: a) las

medidas agresivas de los EE.UU. en cuanto al intercambio académico y al apoyo a proyectos internacionales; b) la presión que ejerce dicho país sobre otros que son sus aliados y que años atrás cooperaban con las IES cubanas y ahora no lo hacen, por servir a los intereses del mismo; c) el insuficiente conocimiento de la cooperación Sur-Sur, que tanto bien le haría a Cuba y al área; y d) la búsqueda de soluciones para el financiamiento de las actividades universitarias.

A partir de dicha problemática, surgen tres retos importantes:

- 1) la necesidad de buscar nuevas fuentes de financiamiento, lograr una mayor vinculación con los países altamente desarrollados, indagar más en la cooperación e integración con los países de la región y con la mayoría de los organismos internacionales e identificar aquellos investigadores y profesores con grandes posibilidades de trabajar y operar proyectos con los distintos organismos o fuentes de financiamiento;
- 2) la necesidad de diseñar una propuesta adecuada de cooperación para retomar las relaciones con países que, presionados, han tenido que disminuir la colaboración con nuestro país; y
- 3) el fortalecimiento de la cooperación universitaria entre los países de nuestra región.

En este momento, el proceso de internacionalización en las IES del MES está pasando por una etapa donde la información y el conocimiento se están convirtiendo en elementos fundamentales para el trabajo de los gestores en las DRI. Su importancia se pone de relieve en los Objetivos de Trabajo 2013-2016 del MES (2012, p.26) referidos a la Gestión de la Educación Superior:

- a) priorizar las acciones de cooperación, dentro del marco del ALBA, las relaciones con Angola y China;
- b) incrementar los planes de ingresos por concepto de servicios académicos internacionales y por proyectos integrales y otras modalidades de dichos servicios;
- c) lograr que las acciones de los proyectos de colaboración se orienten a la elevación de los niveles de calidad y jerarquizar las áreas priorizadas;
- d) incrementar la participación en las redes académicas y científicas, por intercambios y proyectos que contribuyan a la calidad; y
- e) obtener resultados de impacto favorable como consecuencia del cumplimiento de los planes de acción del proceso de internacionalización.

Las DRI de las IES del MES son las encargadas de operacionalizar dichos objetivos a través de diferentes vías, y en este contexto, es decisiva la capacidad de los gestores de proyectos internacionales y su nivel de competencia en la práctica. Por tanto, dichos proyectos se convierten en la base del proceso de internacionalización y en el eje central de su labor. Para ello, deben asumir las funciones siguientes:

- a) apoyar los proyectos de colaboración internacional de profesores e investigadores, vinculados con las actividades universitarias, respetando la política derivada de los intereses de las instituciones relacionadas;
- b) contribuir a la formación de personal calificado para el desempeño de este trabajo en aquellas IES que lo necesiten;
- c) mantener vínculos efectivos con agencias que propicien el desarrollo de las partes involucradas en los proyectos y facilitar la relación con las mismas;
- d) contribuir al fortalecimiento de Centros de Investigación y Desarrollo que mantienen relaciones con empresas en proyectos de innovación;
- e) difundir las experiencias exitosas de la IES, incentivando la posibilidad de adaptación y aplicación de las mismas en otros países;
- f) lograr que la cooperación universitaria contribuya en el desarrollo de espacios regionales para potenciar ventajas competitivas, apoyando las políticas para facilitar la interacción entre las estrategias empresariales, de gobiernos y de sus comunidades, e instituciones extranjeras; y
- g) lograr el financiamiento mixto de proyectos, donde participen empresas de varios países e instituciones internacionales con objetivos comunes y conocimientos complementarios.

Además, los gestores de proyectos internacionales son facilitadores en la toma de decisiones; dan seguimiento y controlan los resultados de los proyectos, entre otras actividades.

En el cumplimiento de estas funciones, se han logrado avances paulatinos en el desempeño del gestor, pero aún están presentes problemas que afectan su labor. Todo ello justificó la realización del estudio *El desempeño del gestor de proyectos internacionales con las agencias financieras en las IES adscriptas al MES* (Rodríguez, 2010) para identificar las insuficiencias principales que limitaban su desempeño, así como diseñar un conjunto de

estrategias que contribuyeran a mejorar la calidad del mismo, con vistas a fortalecer las acciones de internacionalización en cada una de las IES y en el sistema- MES en su conjunto.

El estudio realizado fue de tipo descriptivo-analítico y se apoyó en el enfoque cuantitativo-cualitativo. Se llevó a cabo en 14 IES del MES, seleccionándose una muestra intencional de 62 profesionales con experiencia en la gestión de proyectos (directivos, jefes de proyectos y gestores) que laboraban en las DRI. Participaron también especialistas extranjeros vinculados a la temática de otras IES de 6 países (Perú, México, Argentina, España, Brasil y Chile).

Se utilizaron los siguientes métodos: teóricos (histórico-lógico, análisis y síntesis, inducción-deducción); como métodos empíricos, se seleccionó la encuesta vía cuestionario y el análisis documental, apoyándonos en la estadística descriptiva para analizar los resultados.

Los tres momentos de la metodología empleada fueron: a) planificación del proceso de evaluación; b) la identificación del perfil actual del desempeño del gestor; y c) la determinación de las estrategias y acciones para mejorar su desempeño.

El desempeño de los gestores fue analizado a partir de dos dimensiones: el contexto en el que se desarrolla su trabajo (dimensión internacional, nacional e institucional) y lo individual. Algunos indicadores considerados en el análisis fueron la demanda de proyectos internacionales, la imagen externa que tiene la institución donde labora, el nivel de priorización de los proyectos internacionales en la IES, la calidad de las relaciones de cooperación internacional, las relaciones estructurales, la disponibilidad de fondos financieros, entre otros. Como indicadores referidos al desempeño laboral del gestor se incluyeron el conocimiento de idiomas extranjeros, el nivel de preparación, la imagen externa que proyecta de la institución, la calidad de los proyectos que presenta, la superación posgraduada, entre otros.

Como resultados del estudio, se identificaron algunas insuficiencias vinculadas a los siguientes ámbitos: la formación de los gestores; la participación en eventos internacionales; la prioridad de la cooperación internacional en la Estrategia institucional; las iniciativas desarrolladas para identificar posibles áreas de proyectos; la cultura existente en la gestión de proyectos, entre otros.

De las situaciones identificadas, se derivó un conjunto de exigencias, tales como:

- a) la necesidad de identificar un mayor número de espacios existentes en diferentes países con capacidad para financiar proyectos internacionales, así como nuevas áreas de proyectos (demandas) internas y externas;
- b) el mejoramiento de la formación profesional posgraduada en el área de la gestión de proyectos internacionales;
- c) el incremento de la participación de los gestores en eventos nacionales e internacionales;
- d) el fortalecimiento de las estrategias de comunicación, estimulación y participación de los actores institucionales en la gestión de proyectos;
- e) el mejoramiento de los mecanismos institucionales para el seguimiento y evaluación de los proyectos;
- f) el fortalecimiento de la cultura institucional en la gestión de proyectos internacionales.

Atendiendo a dichas exigencias se diseñó un conjunto de estrategias y acciones dirigidas al mejoramiento del desempeño del gestor, sin pretender abarcar toda la gama de vías posibles en las IES.

Un primer aspecto está referido a la necesidad de fortalecer la presencia de las actividades de cooperación internacional en la Estrategia institucional. En este sentido, se propusieron las acciones siguientes:

- a) definir las prioridades de la cooperación internacional, es decir, en qué, con quién y para qué se conciben; y por tanto, era imprescindible que se insertara con más amplitud en la proyección estratégica institucional.
- b) determinar mecanismos institucionales efectivos para la formulación, realización y evaluación de los proyectos de cooperación, que incluya por ejemplo, quién decide, sobre qué asuntos centrar la atención para que reflejen los intereses de ambas partes, la conveniencia relativa y viabilidad de los distintos tipos de acciones, cómo diseñarlos, qué indicadores tener en cuenta para darle seguimiento y evaluar sus resultados, entre otros.

Un segundo aspecto estaba relacionado con la contribución que pueden dar las actividades de cooperación internacional en la elevación de la calidad de la imagen externa de las IES. Esto implica, por ejemplo, la participación de los gestores de proyectos y otros especialistas en el diseño del sitio WEB de la institución; la elaboración de programas de capacitación orientados a elevar el nivel de preparación de los gestores en temas tales como las habilidades de liderazgo, la gestión de proyectos, el manejo de las relaciones

interpersonales e interinstitucionales, el trabajo en equipo, la negociación y las técnicas sobre la utilización de recursos, medios y otras formas de comunicación; el dominio de idiomas extranjeros; el desarrollo de las relaciones públicas; la inserción de la institución en un mayor número y tipos de circuitos académicos relevantes (redes, eventos, revistas, grupos de expertos, asociaciones científicas o de instituciones); la confección de un mapa calendario para ofrecerle información actualizada a los gestores de proyectos sobre eventos, reuniones, proyectos, ofertas de becas y otras actividades.

Por otra parte, la existencia de una política de internacionalización en las IES del MES ofrece también la posibilidad de inclusión de otras estrategias y acciones para contribuir en la solución de los problemas actuales del desempeño del gestor de proyectos internacionales. Así surgió otro conjunto de direcciones principales para mejorar el desempeño de los gestores de proyectos: el uso intensivo de tecnologías de la información y la comunicación para la divulgación de eventos y de toda la información necesaria que exige su trabajo; el fortalecimiento de la apertura externa e interna, afianzando alianzas estratégicas con diversos sectores de la vida nacional e internacional y demostrando capacidad respecto a las nuevas demandas en su contexto; el diseño, en todas las IES del MES, de un sitio Web específico para elevar los niveles de información del gestor de proyectos internacionales; el perfeccionamiento de sus funciones en las DRI, donde se exponga, con precisión, las actividades relacionadas con la gestión que debe realizar en la esfera de la planificación, organización, ejecución y evaluación.

Todas las estrategias y acciones propuestas, además de otras que pudieran realizarse, se fundamentan teniendo en cuenta la posibilidad de que la internacionalización es un proceso que puede ampliar la capacidad de trabajo del gestor, y por tanto, fortalecer la cooperación internacional y el desarrollo institucional y del sistema universitario en su conjunto.

Conclusiones

La globalización ha influido en la evolución del concepto de internacionalización, ampliando este y ratificando el criterio del valor social que tiene como proceso en el contexto universitario con las políticas de integración y de reformas en el escenario actual.

La cooperación internacional ha entrado en una fase de transformación que debe materializarse en la concertación de proyectos internacionales. En la educación superior es

vista como un componente fundamental de la colaboración internacional y se encauza hacia el mejoramiento de la calidad de los procesos académicos y, en general, al cumplimiento de la misión de las IES.

En particular, los proyectos internacionales son esenciales para lograr dichos objetivos, por ello, deben ser debidamente gestionados. En este contexto, existe una figura indispensable que es parte integrante del factor humano que disponen las DRI de las IES: el gestor de proyectos, columna vertebral y el sujeto clave en la cooperación internacional universitaria. En este sentido, cobran mucha significación para mejorar su desempeño las acciones orientadas a mejorar su formación. Asimismo, es importante lograr una mayor presencia de la cooperación internacional en la Estrategia institucional, fortalecer la cultura institucional en relación con el proceso de internacionalización, incrementar el uso de la tecnología y lograr la debida inserción del factor humano en el mismo.

Referencias bibliográficas

- Almuiñas Rivero, J. L. (2001). *Planificación Estratégica en las Instituciones de Educación Superior. Clases dictadas durante la Maestría en Ciencias de la Educación Superior* (material inédito). Escuela Latinoamericana de Medicina, La Habana, Cuba.
- Buenavilla Recio, R. (2007). *Pensamiento filosófico y educativo latinoamericano, caribeño y cubano*, Módulo II, La Habana, Cuba.
- IESALC-UNESCO (2008). *Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe*. CRES, Colombia, 1.
- Hallack, J. (2007). *La globalización ¿La globalización es un fenómeno?* París: IIPPE, UNESCO.
- Ministerio de Educación Superior (2012). *Objetivos de Trabajo para el año 2013 y hasta el 2016*. La Habana: MES.
- Sebastián, J. (2004). *Educación Superior - Cooperación Interuniversitaria. Cooperación e Internacionalización de las universidades*. Buenos Aires: Ed. Biblos.
- Rodríguez Domínguez, A. (2010). *El desempeño del gestor de proyectos internacionales con las agencias financieras en las IES adscriptas al MES*. Tesis de Maestría defendida en Ciencias de la Educación Superior defendida en la Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.