

Artículo de investigación científica y tecnológica

Cómo citar: Espinosa Fernández, B., Marichal Guevara, O. C., Moscoso Portillo, O. M., & Barrientos Piñeiro, C. A. (2024). Gestión de la movilidad internacional: progresos y desafíos. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 12(1), 1-12. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11187883>

Recibido: 18/01/2024
Aceptado: 09/04/2024
Publicado: 15/05/2024

Autor para correspondencia:
barbara@unica.cu

Conflicto de intereses: los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses, que puedan haber influido en los resultados obtenidos o las interpretaciones propuestas.

Bárbara Espinosa Fernández ¹

Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez
<https://orcid.org/0000-0002-0184-0840> 
barbara@unica.cu
Cuba

Oruam Cadex Marichal Guevara ²

Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez
<https://orcid.org/0000-0002-3099-1920> 
oruamcmg@unica.cu
Cuba

Olga María Moscoso Portillo ³

Universidad San Carlos de Guatemala (USAC)
<https://orcid.org/0000-0002-4086-9670> 
olguismaria@yahoo.com
Guatemala

Claudio Alejandro Barrientos Piñeiro ⁴

Universidad Austral de Chile
<https://orcid.org/0000-0002-8578-0418> 
clabapineiro@gmail.com
Chile

Gestión de la movilidad internacional: progresos y desafíos

Managing international mobility: progress and challenges

Gestão da mobilidade internacional: progressos e desafios

Resumen

Introducción: actualmente, la gestión de la movilidad es considerada un aspecto fundamental para el desarrollo de las instituciones educativas: **Objetivo:** socializar los resultados de la gestión en la movilidad académica y estudiantil de la Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, Cuba, a partir de los progresos y desafíos identificados en el proceso de internacionalización. **Método:** explicativo como respuesta a la interrogante ¿Cómo se desarrolló el proceso de movilidad académica y estudiantil durante el período 2019-2023? Desde un enfoque cualitativo y el empleo de técnicas como el análisis documental y la triangulación de datos se conoció la realidad. **Resultados:** los resultados apuntaron a la necesidad de acciones estratégicas inmediatas para la movilidad de los recursos intelectuales internos en correspondencia con la identificación de los progresos y desafíos que se identificaron a través del estudio cualitativo. **Conclusión:** se concluyó, que la universidad debe estar abierta a todos los saberes y expresiones culturales, propiciando la colaboración y la comunicación, incorporando los adelantos de la investigación y el conocimiento en los programas académicos propios, a partir de actividades ordenadas que permitan operar en los nuevos escenarios internacionales, fomentar la interconectividad, las relaciones, la visibilidad y el desarrollo en la integración de todos los procesos.

Palabras clave: gestión universitaria, educación superior, internacionalización, movilidad académica, pasantías

Abstract

Introduction: mobility management is currently considered a fundamental aspect for the development of educational institutions: **Objective:** to socialize the results of management in academic and student mobility at the University of Ciego de Ávila, based on the progress and challenges identified in the internationalization process. **Method:** the explanatory method was implemented to answer how the process of academic and student mobility developed from 2019 to 2023. It was carried out from a qualitative approach and the use of techniques such as documentary analysis and data triangulation.



Results: these highlighted the need for immediate strategic actions for the mobility of internal, intellectual resources in line with the identification of progress and challenges identified through the qualitative study. **Conclusion:** the University should be open to all knowledge and cultural expressions, fostering collaboration and communication. By incorporating advances in research in its own academic programs from orderly activities, operating in new international scenarios, interconnectivity, relationships, visibility and development in the integration of all processes are promoted.

Keywords: university management, higher education, internationalization, academic mobility, internships

Resumo

Introdução: atualmente, a gestão da mobilidade é considerada um aspecto fundamental para o desenvolvimento das instituições de ensino. **Objetivo:** socializar os resultados da gestão da mobilidade acadêmica e estudantil da Universidade de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, Cuba, com base no progresso e desafios identificados no processo de internacionalização. **Método:** explicativo em resposta à questão: Como se desenvolveu o processo de mobilidade acadêmica e estudantil no período 2019-2023? A partir de uma abordagem qualitativa e da utilização de técnicas como análise documental e triangulação de dados, conheceu-se a realidade. **Resultados:** os resultados apontaram para a necessidade de ações estratégicas imediatas para a mobilidade dos recursos intelectuais internos em correspondência com a identificação dos avanços e desafios que foram identificados através do estudo qualitativo. **Conclusão:** concluiu-se que a universidade deve estar aberta a todos os saberes e expressões culturais, promovendo a colaboração e a comunicação, incorporando os avanços da pesquisa e do conhecimento em seus próprios programas acadêmicos, a partir de atividades organizadas que lhe permitam atuar em novos cenários internacionais, promover interconectividade, relacionamento, visibilidade e desenvolvimento na integração de todos os processos.

Palavras-chave: gestão universitária, ensino superior, internacionalização, mobilidade acadêmica, estágios

Introducción

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2009, como se citó en Villavicencio, (2023) señala que la cooperación internacional se basa en la solidaridad y el respeto mutuo, concebirse como parte integrante de las misiones institucionales de los sistemas de Educación Superior (ES); por lo que la internacionalización se distingue por el desarrollo de la ciencia, las tecnologías de la información y la formación de capacidades en función del progreso de las Instituciones de Educación Superior (IES).

La internacionalización en la Educación Superior según Knight (1994), Gacel (2017), Ballesteros et al. (2021), Labrada y Valiente (2021) y Villavicencio (2023) debe ser un proceso de integración de la dimensión internacional/intercultural con la enseñanza, la investigación y los servicios de una universidad; un proceso dinámico, que debe incorporar la dimensión internacional de forma transversal a todos los procesos y funciones sustantivas de Educación Superior. En tal sentido, Ballesteros (2021) considera “la internacionalización como una necesidad para que las universidades conserven y aumenten su valor y visibilidad” (p. 15).

Villavicencio (2023) ratifica el significado transversal de la internacionalización de la Educación Superior, con el fin de percibir, desde diversas perspectivas, algunas de las categorías de la dimensión internacional en la formación universitaria, refiriendo que “la Educación Superior, por su carácter universal desempeña un papel primordial en la generación de conocimientos” (p. 11); asienta, además, que la internacionalización en el contexto de la universidad constituye:

(...) un proceso transversal que constituya de manera pensada la dimensión internacional e intercultural en las funciones sustantivas de la Educación Superior con el objetivo de elevar la calidad académica y científica de las universidades y centros de investigación, para contribuir al desarrollo y bienestar de la sociedad, sobre la base de principios solidarios y la participación activa de la comunidad universitaria (Villavicencio, 2023, p. 12).

En Cuba el proceso de internacionalización se sustenta desde el Proyecto Estratégico del Ministerio de Educación Superior y la estrategia nacional de la Dirección de Relaciones Internacionales (DRI) del Ministerio Educación Superior (MES, 2022). Está representado en el objetivo estratégico No. 7: garantizar la transformación digital de las universidades y entidades de ciencia, tecnología e innovación, en correspondencia con el perfeccionamiento de los procesos de la Educación Superior, y el posicionamiento efectivo en medios de comunicación, plataformas de internet y ranking de universidades del mundo. El Proceso de Internacionalización tiene un total de 15 Indicadores de Gestión (IG), constituidos desde el 7.1 hasta el 7.15. De ellos, solo tres (3) son considerados indicadores esenciales (7.8, 7.10 y 7.15).

La gestión de la internacionalización en las universidades está concebida dentro de las funciones específicas, MES (2022), inciso s): Dirigir y controlar el grupo de Educación Superior en las comisiones intergubernamentales, promover la Internacionalización entre Cuba y otros países y normar, dirigir y controlar los procedimientos para el otorgamiento de becas de pregrado y postgrado en el



extranjero, así como el trabajo de atención a los estudiantes extranjeros en Cuba (p. 11).

El proceso de internacionalización asegura su implementación, desarrollo permanente y evaluación, a partir de la articulación de todas las estrategias de la organización. En las IES se debe atender los subprocesos: proyectos internacionales, eventos internacionales virtuales, redes académicas y científicas, estudiantes extranjeros (pregrado y postgrado), programas de cooperación, asistencia técnica, comercialización de productos y servicios académicos internacionales, donativos, convenios internacionales (interuniversitarios y ministeriales) y becas en el exterior.

Los subprocesos mencionados tienen como elemento transversal la movilidad internacional, representada en los objetivos estratégicos del MES con el (IG) 7.3, referido a la cantidad de acciones de movilidad académica y estudiantil (intercambio de especialistas, participación en eventos internacionales, becas, estancias de investigación con énfasis en doctorados/postdoctorado y asistencia técnica). La movilidad académica de profesores, investigadores y estudiantes a los Centros de Educación Superior en el Extranjero (CES/EXT) ofrece la oportunidad de viajar a diversos países y experimentar retos, tanto de adaptación académica como socioculturales.

La idea anterior evidencia que la dinámica interna de la dimensión de movilidad se expresa a través del desarrollo académico profesional, la capacidad de persuasión y el enfoque mediador de la internacionalización de la Educación Superior, como proceso transversal por lo que contribuye al crecimiento personal, el desarrollo de competencias, alcanzar objetivos institucionales y personales, solucionar problemas frecuentes de profesores, investigadores y estudiantes a través la formación de capacidades y la adaptación a la nueva realidad global con perfiles más competitivos en el nivel internacional. En correspondencia, las universidades han tener presentes los estándares de la tendencia humanista, científica y tecnológica; a partir de un nuevo carácter de gestión universitaria que admita el empleo de políticas y estrategias que beneficien la internacionalización, especialmente el subproceso de movilidad académica y estudiantil.

En el contexto de la Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez (UNICA) la movilidad académica y estudiantil se establece según la Resolución Rectoral 26/2015 sobre las regulaciones y procedimientos de las actividades en las Relaciones Internacionales. Desde un enfoque de cooperación internacional se articulan los programas existentes, en función de las acciones de la estrategia de internacionalización que potencien al IG de movilidad académica y estudiantil.

La acción realizada para mejorar el indicador de movilidad académica constituye un sistema integrado de gestión en el que participan líderes en internacionalización de todas las áreas de la universidad, así como asesores extranjeros pertenecientes a la Universidad San Carlos de Guatemala (USAC) y la Fundación Investiga a Chiloé, Chile los que aportan experiencias para el perfeccionamiento del proceso en cuestión en la universidad.

El avance eficiente de la internacionalización en la UNICA requiere de la configuración del liderazgo directivo, docente, estudiantil e institucional, al respecto autores como: García Gutiérrez et al. (2023), Ramos Bañobre (2023),

Barrientos Piñeiro et al. (2022a), Barrientos Piñeiro et al. (2022b), García Gutiérrez et al. (2022), Hinojo Lucena et al. (2022), Navarro Corona et al. (2022), Rodríguez Torres et al. (2022), Misas Hernández et al. (2022a), Misas Hernández et al. (2022b), Marichal Guevara et al. (2021), Maradiagas Chirinos et al. (2021), Barrientos Piñeiro et al. (2019), Marichal Guevara et al. (2019), Marichal Guevara (2018), Hernández Crespo et al. (2017) y Hernández Crespo et al. (2015). Destacan la importancia del liderazgo para favorecer los procesos que se gestionan en las instituciones de Educación Superior.

Sin embargo, se considera insuficiente y la DRI desarrolla nuevas acciones en función de optimizar el proceso de internacionalización en todos sus indicadores, especialmente el de movilidad académica y estudiantil. En función de determinar aciertos y limitaciones se realizó un exhaustivo estudio de los avances y retrocesos en este aspecto. El objetivo del artículo es socializar los resultados de la gestión de la movilidad académica y estudiantil en la Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, a partir del análisis de los progresos y desafíos afrontados en el proceso.

Materiales y métodos

Desde un enfoque cualitativo empleando técnicas de investigación como el análisis documental cuyo protocolo estuvo en función de constatar las exigencias y regulaciones de la movilidad académica y estudiantil en los documentos (MES 2020, 2023; Saborido et al., 2022; Villavicencio, 2023; UNICA, 2015). También se utilizó en la obtención de datos fidedignos sobre la movilidad académica y estudiantil en la UNICA durante el período 2019-2022, es decir, en la etapa de inicio y disminución de la COVID 19 en el mundo. En la metodología empleada se acentúa el método explicativo al considerar la respuesta a las interrogantes planteadas durante el análisis y comprensión de la realidad estudiada: ¿Cómo se desarrolló el proceso de movilidad académica y estudiantil durante el período 2019-2022 en la UNICA?; ¿Cuáles han sido los avances y limitaciones?; ¿Qué acciones de transformación han de ponerse en práctica para potenciar la movilidad académica y estudiantil desde la UNICA hacia los CES/EXT?

Entre las fuentes de datos estuvieron los Balances de Objetivos Estratégicos de la UNICA en los años 2019-2022, sí como los Modelos Estadísticos (Base de datos Nacionales de Entradas y salidas de profesores e investigadores al exterior) DCC2 (que recoge en un reflejo natural y sistemático las salidas de profesores, investigadores y estudiantes a los CES/EXT) y el Modelo Estadístico (Donativos) 223.040, referente a los donativos recibidos en la UNICA como resultado de la movilidad académica y estudiantil al extranjero, esta información se tabuló a través de la técnica triangulación de datos. La técnica de grupo de discusión se aplicó con el propósito de establecer los aspectos organizativos durante el proceso estudiado a través de la reflexión colectiva en el contexto de la reunión mensual con los asesores de internacionalización constituidos por 18 representantes en cada una las áreas (Facultades: Ciencias Técnicas, Ciencias Sociales y Humanísticas, Ciencias Pedagógicas, Ciencias Agropecuarias, Ciencias de la Cultura Física y el Deporte, Ciencias Informáticas y Exactas, Ciencias Económicas y Empresariales); Centro de Estudios Educativos; Centro de Bioplasmas y los nueve Centros y Filiales

Universitarias Municipales (CUM/FUM) pertenecientes a la UNICA.

La consulta a la literatura permitió conocer criterios de autores como (Lledó, 2015; Escribano et al., 2022; Villavicencio, 2023) quienes ofrecen fundamentos esenciales sobre el proceso de la movilidad académica y estudiantil en el contexto internacional; coinciden en que la Educación Superior sea más accesible y universal para “la internacionalización de la investigación contribuye, como nunca antes, a la difusión universal del conocimiento generado en las universidades y centros de investigación, con el soporte decisivo de las tecnologías de la información y las comunicaciones” (Villavicencio, 2023, p. 6). Analizan la movilidad entrante y saliente de estudiantes y docentes, la participación de profesores extranjeros en actividades académicas, desarrollo de programas de doble titulación y de cotutelas, impartición de cursos online y creación de aulas virtuales. Según los autores:

- ✓ Movilidad académica: proceso de traslado de docentes e investigadores de una institución de Educación Superior a otra de carácter internacional. Se realiza a través de estancias de investigación, proyectos, eventos, asistencia técnica, servicios académicos, pasantías, entre otros conceptos.
- ✓ Movilidad estudiantil: proceso de traslado internacional de estudiantes por períodos cortos como escuelas de verano, pasantías, becas de investigación, intercambio cultural entre otros conceptos.

Los referentes teóricos aportaron las ilustraciones necesarias en la determinación de los niveles de desarrollo de (IG) 7.3: cantidad de acciones de movilidad académica y estudiantil (intercambio de especialistas, participación en eventos internacionales, becas, estancias de investigación con énfasis en doctorados y asistencia técnica) en la Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez en el período comprendido 2019 - 2022.

Resultados y discusión

La ciencia constituida sobre el tema en cuestión (movilidad académica y estudiantil) en el contexto de la internacionalización de la educación superior, aportó elementos necesarios en función de constatar el comportamiento de este proceso en la UNICA. La triangulación de los datos de Balances de Objetivos Estratégicos de la UNICA del 2019-2023, especialmente el (IG) 7.3, así como los modelos estadísticos (Base de datos Nacionales de Entradas y salidas de profesores e investigadores al exterior) DCC2 y 223. 040 permitieron conocer cómo se movió este indicador y se presenta a continuación en la tabla 1.

Tabla 1

Acciones de movilidad académica y estudiantil en la (UNICA) durante el período 2019-2023

Año	Profesores/ Estudiantes	Intercambio Académico	Eventos internacionales	Becas doctorados/Maestrías/ postdoctorales	Estancias de investigación	Asistencia Técnica
2019	46/0	34	-		3	9

2020		7	-	1		2
	10/0					
2021	15/0	6	-	3	2	5
2022	55/0	35	4	3	8	4
2023	55/0	22	14	7	2	10
Total	161/0	104	18	14	15	30

Fuente: Elaboración propia.

Nota. La tabla muestra los resultados del (IG) 7.3 en el período analizado y deja al descubierto la situación real de movilidad de estudiantes, así como la visión de los conceptos por los cuales se realizaron el mayor número de movilizaciones.

Los datos fueron analizados a través de una secuencia de grupos de discusión (tres) cuyos protocolos incentivaron a la comprensión de la realidad del proceso análisis de reflexión colectiva entre asesores de internacionalización de las áreas y el equipo de trabajo de la (DRI) compuesto por un director de Relaciones Internacionales y tres metodólogos (convenios internacionales, proyectos internacionales y gestión de trámites) en la UNICA, lo que contribuyó a razonamientos lógicos sobre el avance y las limitaciones en la gestión de la movilidad académica y estudiantil. Los datos corroboran las afectaciones al proceso de movilidad a los ES/EXT como resultado de la COVID 19, que implicó reajustes continuos en los procesos universitarios y con ello afectaciones a este indicador, especialmente, en los años (2019, 2020, 2021).

Como se ilustró en la tabla 1, el año 2023 muestra un aumento del índice de movilidad académica con respecto a los años anteriores; el concepto de movilidad más beneficiado fue el de intercambio académico, ya que los eventos internacionales, las becas, estancias de investigación y la asistencia técnica mostraron índices más discretos. Se observó como elemento común, que no hubo movilidad de estudiantes hacia los CES/EXT por ningún concepto, cuestión que afecta de indicador y exige de acciones contingentes para lograr la salida de estudiantes en función del aprendizaje, el intercambio cultural y el crecimiento profesional y humano.

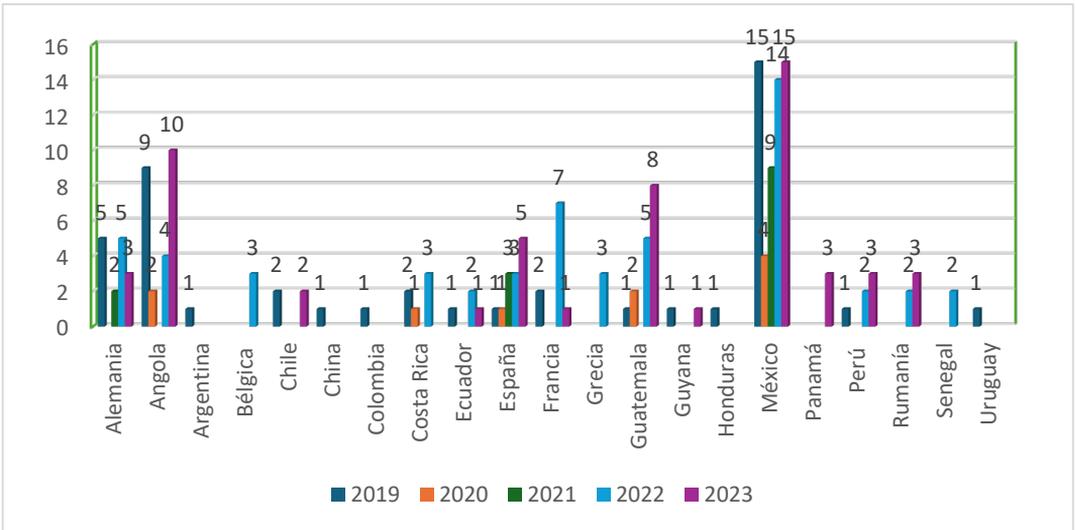
En el grupo de discusión se determinó analizar los países cuyos CES/EXT fueron visitados por profesores e investigadores de la UNICA en la etapa estudiada, se tomó como referente el año 2022, dado el discreto avance de este indicador con respecto a los años anteriores. Se analizó el Balance de Objetivos 2022, así como los datos de los modelos estadísticos DCC2 y 223. 040, lo que ofreció validez y credibilidad a la información sobre el comportamiento de la movilidad académica en ese año. Los datos y su análisis cualitativo indicaron que “el empleo de grupos de discusión en contextos específicos a través de debates contribuye al desarrollo y búsqueda de conocimientos, a las reflexiones individuales y grupales” (Marichal et al., 2017, p. 7).

Se corroboró que en el año 2022 se visitaron un total de 26 CES/EXT, pertenecientes 13 países. Los conceptos fundamentales de la movilidad: intercambio académico (35); estancia de investigación (8); becas (3); asistencia técnica (5); eventos internacionales (3); otros (1). A demás se analizaron los aportes de la movilidad académica en relación dialéctica con los indicadores de proyectos y convenios internacionales. Constatándose en el modelo 223. 040 que en el año

analizado 2022 se ingresó a la contabilidad de la UNICA un total de \$135 493.82 dólares (USD) como donativo intangible por el pago de pasajes aéreos, viáticos, visas, seguro médico, hospedaje, entre otros por CES/EXT. Los países hacia donde hubo movilidad académica se muestran en la figura 1.

Figura 1

Comparación de la movilidad académica por países



Fuente: Elaboración propia.

Nota. La figura muestra la movilidad de profesores hacia los CES/EXT en el período de 2019-2023.

La comprensión de la realidad nos acerca a la reflexión de Escribano et al. (2022) al afirmar que, “la relación con actores internacionales no es suficiente para hacernos internacionales, es necesario llegar a la comunidad universitaria toda para poder alcanzar el status de internacionalizados” (p. 30); es decir, que se requieren acciones estratégicas inmediatas para aumentar la visibilidad nacional e internacional; elevar la calidad institucional mediante la movilidad de los recursos intelectuales internos en correspondencia con la identificación de los progresos y desafíos en el contexto de la movilidad académica internacional que se identificaron a través de este estudio cualitativo.

Progresos:

- La (DRI) implementa una Estrategia de Internacionalización con acciones (información, comunicación, gestión de salidas, formación de líderes en internacionalización, entre otras) que propician el desarrollo de la movilidad internacional hacia CES/EXT.
- Creación de un Comité de Internacionalización a nivel de universidad (26 de febrero de 2021) cuyo propósito es analizar la internacionalización como proceso transversal a todos los procesos



sustantivos (investigación, docencia pregrado y postgrado y extensión,) que se desarrollan en la universidad.

- Se estimulan programas de movilidad académica y estudiantil desde la DRI, lo que ha favorecido el crecimiento del (IG) de movilidad internacional, con respecto a etapas anteriores.
- Se ha logrado la preparación de los asesores de las áreas en internacionalización del currículum por constituir una acción fundamental de la visibilidad, transparencia y presencia de la producción científica de la comunidad universitaria en función de elevar los índices de movilidad académica y estudiantil.
- Socialización sistemática de convocatorias a becas en el exterior, especialmente las que tributan a la formación doctoral, estancias posdoctorales y de investigación.
- Vinculación de la UNICA con la Comisión Ejecutiva de la Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado (AUIP); fue aprobada en reunión del 27 de marzo de 2023, en Buenos Aires, Argentina. Este vínculo refuerza los lazos de cooperación académica internacional en el campo de la formación superior avanzada, con los países que conforman la Comunidad Iberoamericana de Naciones y el Espacio Iberoamericano del conocimiento.
- Implementación de las acciones del Programa de eventos científicos internacionales que se insertan en la concepción de trabajo de Ciencia e Innovación, donde alcanza un mayor nivel la movilidad extranjera con la realización de las Convenciones UNICA cada dos años.
- Incremento de la vinculación de los profesores e investigadores a redes académicas y de investigación con la participación en 35 redes.
- Realización de visitas a las áreas, en función de la formación de capacidades y la preparación de líderes científicos que contribuyan al proceso de internacionalización de la educación superior de forma integral.
- Perfeccionamiento del proceso de gestión de trámites para salidas al exterior de estudiantes, profesores e investigadores a partir de la preparación en diferentes escenarios como la reunión con asesores de internacionalización, preparación de cuadros y reservas, comité de internacionalización.
- Intercambio de experiencias sobre el proceso de internacionalización de la educación superior con homólogos de universidades foráneas, como la Universidad San Carlos de Guatemala, Fundación Investiga Chiloé, Chile entre otras.

Desafíos:

- Carencia de un presupuesto que favorezca la movilidad internacional

de profesores, investigadores y estudiantes.

- Lograr mayor movilidad estudiantil (se observó como elemento común en los datos del 2019-2023, que no hubo movilidad de estudiantes hacia los CES/EXT, cuestión que afecta el indicador.
- Lograr mayor movilidad internacional en los CUM/FUM.
- Elevar el número de movilidad por el concepto de proyectos internacionales, de los 8 en los que participa la UNICA, solo cuatro han contribuido al (IG) de movilidad académica.

Conclusiones

La Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez concibe la internacionalización de la Educación Superior como un proceso transversal a todas las áreas y procesos sustantivos, lo que favorece la adquisición de nuevos conocimientos, competencias y capacidades para una mejora institucional, desarrollo profesional y personal.

El estudio aportó los progresos y desafíos en la gestión de movilidad académica y estudiantil, identificó de forma clara los logros, pero también las carencias y limitaciones para alcanzar las metas que exige el MES en este proceso. Desde un enfoque mediador la internacionalización debe integrar todos los componentes (proyectos, convenios, movilidad académica y estudiantil) para contribuir al desarrollo y bienestar de la sociedad, con la participación de la comunidad universitaria.

La (UNICA) exige apertura a saberes y expresiones culturales, propiciando la colaboración y la comunicación con todos los pueblos del mundo; en especial con otros institutos de investigación para incorporar los adelantos de la investigación y el conocimiento en los programas académicos propios a partir de las actividades ordenadas que permitan operar en los nuevos escenarios, fomentar la interconectividad, las relaciones, la visibilidad y el desarrollo de la universidad en la integración de todos los procesos.

Referencias

- Alpízar, M., & Velázquez, R. (2021). La universidad cubana, su desarrollo y acción en tiempos de COVID 19. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(5), 112-123. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3496>
- Arce González, A. M. (2015). Internacionalización y Educación Superior. *Revista de la Educación Superior*, 44(176), 165-170. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185
- Ávila, J. (2022). Internacionalización mutuamente inclusiva de la Educación Superior. *Revista Educación Superior y Sociedad*, 34, (1), 12-34. <https://doi.org/10.54674/ess.v34i1.570>
- Ballesteros, Y. E., Valencia, R., Durand, K. A., Morales, J. P. Hospido, S., Taboada, A., & Domínguez, J. J. (2020). La internacionalización de la educación



- superior: importancia de la participación de los docentes en redes. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 461-470. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3496>
- Barrientos Piñero, C. A., Campos Méndez, M. C., & Marichal Guevara, O. C. (2022). Competencias directivas, participación de padres en escuelas básicas de Chiloé, Chile. *Revista Educação & Formação*, 5(7), 1-19. <https://doi.org/10.25053/redufor.v7.e7630>
- Barrientos Piñero, C. A., Marichal Guevara, O. C., Moscoso Portillo, O. M., & Alonso Gacia, S. (2022). *Liderazgo educativo: consideraciones para una gestión directiva en la escuela del siglo XXI*. En F.J. Hinojo Lucena, O.M. Marichal Guevara, M.P. Cáceres Reche y C.A. Barrientos Piñero. (Eds.). Dykinson S.L. Aportes de investigación derivados de la Red Iberoamericana de Investigación en Liderazgo y Prácticas Educativas (RILPE) (1-21). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8681301>
- Barrientos Piñero, C. A., & Marichal Guevara, O. C. (2019). Competencias y liderazgo directivo para promover la participación de familias y comunidad en las escuelas. En J. Weinstein. (Eds.). Universidad Diego Portales. Libro de actas del III Congreso Internacional sobre Liderazgo y Mejora Escolar (268-272). <http://www.rilme.org/el-libro-de-actas-de-cilme-2019-ya-esta-disponible/>
- Dos Santos, J. C. (2018). Internacionalización de la Educación Superior: redefiniciones, justificativas. *Espacio Pedagógico*, 25, (1),168-188. <http://dx.doi.org/10.5335/rep.v25i1.8038>
- Escribano, E., Mena, A., & Becalli, L. E. (2022). La internacionalización de la Educación Superior contemporánea: una experiencia de colaboración entre tres universidades. *Revista Ciencias de la Educación Superior*, 41(1), 320-336. <http://www.rces.uh.cu>
- Gacel, J. (2021). *La internacionalización de la Educación Superior en América Latina y el Caribe hacia el 2050*. <https://www.iesalc.unesco.org/eng/wpcontent/uploads/2021/03/Gacel-Avila-ES.pdf>
- García Gutiérrez, A. D., Pla López, R. V., & Marichal Guevara, O. C. (2022). *Breve reseña histórica de la Pedagogía aplicada*. En F.J. Hinojo Lucena, O.M. Marichal Guevara, M.P. Cáceres Reche y C.A. Barrientos Piñero. (Eds.). Dykinson S.L. Aportes de investigación derivados de la Red Iberoamericana de Investigación en Liderazgo y Prácticas Educativas (RILPE) (113-138). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8681292>
- García Gutiérrez, A. D., Ulloa Paz, E.A., Mazariegos Biolis, W.R., Marichal Guevara, O.C., Moscoso Portillo, O.M., Hinojo Lucena, F.J., Cáceres Reche, M.P. y Trujillo Torres J.M. (2023). *La educación intencional pedagógica. Para cuidar la vida*. Dykinson S.L. <https://www.dykinson.com/libros/la-educacion-intencional-pedagogica-para-cuidar-la-vida/9788411229975/>
- Gil Álvarez, J. L., Morales Cruz, M., & Nieto Almeida, L. E. (2021). Internacionalización de la Educación Superior: necesidades y desafíos de las universidades en tiempos de Covid 19. *Universidad Y Sociedad*, 13(S2), 601-

609. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2440>

- González, J. H., (2007). Internacionalización de La Educación Superior. *Universidades*, (33), 3-10. <https://www.redalyc.org/pdf/373/37303302.pdf>
- Hernández Crespo, N., Marichal Guevara, O. C., & San Gil Treto, E. (2017). El rol de comunicador del directivo educacional con los actores sociales. *Revista Gestión y Estrategia Universitaria*, 5(2), 140-153. <http://revistas.unica.cu/index.php/regu/article/view/1000>
- Hernández Crespo, N., Marichal Guevara, O. C., & San Gil Treto, E. (2015). Formación del dirigente estudiantil universitario para el liderazgo. *Revista Universidad&Ciencia*, 9(1), 71-83. <http://revistas.unica.cu/index.php/uciencia/article/view/351>
- Hinojo Lucena, F. J., Marichal Guevara, O. C., Cáceres Reche, M. P., & Barrientos Piñeiro, C. A. (2022). *Aportes de investigación derivados de la Red Iberoamericana de Investigación en Liderazgo y Prácticas Educativas (RILPE)*. Dykinson S.L. <https://www.dykinson.com/libros/aportes-de-investigacion-derivados-de-la-red-iberoamericana-de-investigacion-en-liderazgo-y-practicas-educativas-rilpe/9788411226318/>
- Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. (2022). *Mentes en movimiento: oportunidades y desafíos para la movilidad virtual de estudiantes en un mundo pospandémico*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380989>
- Labrada, O., & Valiente Sandó, P. (2021). Breve acercamiento a las políticas sobre la internacionalización de la Educación Superior. *Revista cubana de Educación Superior*, 40(3). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142021000300002
- León, O., Pierra, A., García, J. L., & Fernández, A. (2021). La Educación Superior cubana en el escenario actual del sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación. *Universidad y Sociedad*, 13(1), 371-381. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1934>
- Lledó, M. (2015). Colaboración académica internacional para la Universidad de la Habana. La Tizza. <https://medium.com/la-tizza>
- Maradiaga Chirinos, J. R., Marichal Guevara, O. C., Cáceres Reche, M. P., y Rodríguez Companioni, O. (2021). *Análisis del pensamiento científico en estudiantes de pregrado y postgrado. el caso de Honduras*. En F. J. Hinojo Lucena, S. M. Arias Romero, M. N. Campos Soto y S. Pozo Sánchez. (Eds.). Dykinson S.L. Innovación e investigación educativa para la formación docente (429-441). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8256892>
- Marichal Guevara, O. C. (2018). *Formación de la competencia liderazgo educacional en directores de escuelas*. [Tesis doctoral, Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=305420>
- Marichal Guevara, O. C., Barrientos Piñeiro, C. A., & Hernández Crespo, N. (2019).



La relación del liderazgo con la Ciencia-Tecnología-Sociedad y sus dimensiones. *Revista Educación y Sociedad*, 17(3), 61-75.
<http://revistas.unica.cu/index.php/edusoc/article/view/1088>

Marichal Guevara, O. C., Rey Benguría, C. F., Molina Velasco, M., Perdomo Vázquez, J. M., López Rodríguez del Rey, M. M., Misas Hernández, J., Cáceres Reche, M. P., Aznar Díaz, I., Hinojo Lucena, F. J., Barrientos Piñero, C. A., Moscoso Portillo, O. M., Mazariegos Biolis, W. R., Roy Sadradín, D., Ruiz Luis, M., Bernal Díaz, R., Buendía Espinosa, M. A., Guajardo Castillo, C. A., & Javier Vidal, F. (2021). Formación de la competencia liderazgo educacional en los directores de escuelas (2015-2020). *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 11(3), 1-8.
<http://revistaccuba.sld.cu/index.php/revacc/article/view/1100/1266>

Ministerio de Educación Superior. (2020). Proyecto Estratégico del Ministerio de Educación Superior de Cuba.

Misas Hernández, J., López Rodríguez del Rey, M.M. y Marichal Guevara, O. C. (2022). Las redes sociales como espacio de formación de líderes juveniles. *Revista Conrado*, 18(88), 375-383.
<https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/2614/2538>

Misas Hernández, J., López Rodríguez del Rey, M. M. y Marichal Guevara, O. C. (2022). *Consideraciones pedagógicas y didácticas para la formación de líderes jóvenes*. En F.J. Hinojo Lucena, O.M. Marichal Guevara, M.P. Cáceres Reche y C.A. Barrientos Piñero. (Eds.). Dykinson S.L. Aportes de investigación derivados de la Red Iberoamericana de Investigación en Liderazgo y Prácticas Educativas (RILPE) (39-165).
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8681291>

Navarro Corona, C., Marichal Guevara, O. C., & Mazariegos Biolis, W. R. (2022). *Necesidades de formación y roles paralelos de la función directiva en la educación superior en México*. En F.J. Hinojo Lucena, O.M. Marichal Guevara, M.P. Cáceres Reche y C.A. Barrientos Piñero. (Eds.). Dykinson S.L. Aportes de investigación derivados de la Red Iberoamericana de Investigación en Liderazgo y Prácticas Educativas (RILPE) (139-165).
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8681302>

UNESCO. (2009). Conferencia mundial sobre la Educación Superior - 2009: la nueva dinámica de la Educación Superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo. UNESCO.
https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000183277_spa

Pérez, P., Ángeles, M. R., Vázquez, A., Villafaña, V. C., Bangle, B. R., Estrada, M. E., Aguilar, J. C., & Plancarte, D. (2021). *Internacionalización de la Educación Superior: Estrategias, propuestas y reflexiones*: Juan Pablos Editor. <https://hdl.handle.net/20.500.11799/111774>.

Ramos Bañobre, J., Dorta Martínez, M., García Rodríguez, J.A. y Marichal Guevara, O.C. (2015). Gestión de la formación permanente de directivos educacionales. *Revista Iberoamericana de Educación*, (69), 157-186.
<https://rieoei.org/RIE/article/view/148>

- Ramos Bañobre, J. M., Marichal Guevara, O. C., Mazariegos Biolis, W. R., Dorta Martínez, M., Pla López, R. V., Moscoso Portillo, O. M., Hinojo Lucena, F. J., Cáceres Reche, M. P., Trujillo Torres J. M., Abreu Valdivia, O., & Rodríguez García, J. A. (2023). *Sistema para la gestión de la formación permanente en los directivos educacionales*. Dykinson S.L. <https://www.dykinson.com/libros/sistema-para-la-gestion-de-la-formacion-permanente-en-los-directivos-educacionales/9788411229982/>
- Resolución Rectoral. (2015). Regulaciones y procedimientos de las actividades en las Relaciones Internacionales. Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez.
- Rodríguez Torres, E., Marichal Guevara, O. C. y Martín, Z. M. (2022). Teorías del liderazgo y su impacto en los dirigentes y estudiantes universitarios. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 10(2), 66-79. <https://revistas.unica.cu/index.php/regu/article/view/2255/3966>
- Saborido, J. R., Alpízar Santana, M., Villavicencio, M. V., & Báez, R. G. (2022). Informe de Política de Educación Superior: III Conferencia Mundial de Educación Superior auspiciada por la Unesco. *Revista Cubana de Educación Superior*, 41(3). http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0257-43142022000300001&script=sci_arttext
- Sacasas, M. (2013). Modelos de control de gestión en la actividad de internacionalización en una universidad», *Revista Cubana de Ingeniería*, 4, (2), 27 - 35. <https://www.rci.edu.cu>
- Villavicencio, M. V. (2019). Internacionalización de la Educación Superior en Cuba. *Economía y Desarrollo*, 162(2). <https://revistas.uh.cu/econdesarrollo/article/view/1875>
- Villavicencio, M. V. (2020). *La internacionalización en el sistema del Ministerio de Educación Superior. Estrategia para su perfeccionamiento*. MES.
- Villavicencio, M. V. (2023). Tendencias actuales de la internacionalización de la Educación Superior. Retos para Cuba. *Economía y Desarrollo*, 163(1),1-19. <https://revistas.uh.cu/econdesarrollo/article/view/1913>

Sobre el autor principal

Bárbara Espinosa Fernández es Doctora en Ciencias de la Educación. Máster en Ciencias de la Educación Superior. Licenciada en Bibliotecología y Ciencias de la información la Información. Profesora Titular. Investigaciones realizadas sobre comunicación educativa, Bibliotecología y Ciencias de la información y la documentación, procesos de internacionalización de la educación Superior. Premio de la Academia de Ciencias Provincial, CITMA 2020.

Declaración de responsabilidad autoral

Bárbara Espinosa Fernández 1: Conceptualización, Curación de datos, Análisis formal, Investigación, Metodología, Recursos, software, Supervisión, Validación/ Verificación, Visualización, Redacción/ borrador original, y Redacción, revisión y edición.

Oruam Cadex Marichal Guevara 2: Metodología, Recursos, software, Supervisión, Validación/ Verificación, Visualización, Redacción/ borrador original, y Redacción, revisión y edición.

Olga María Moscoso Portillo 3: Metodología, Recursos, software, Supervisión, Validación/ Verificación, Visualización, Redacción/ borrador original, y Redacción, revisión y edición.

Claudio Alejandro Barrientos Piñeiro 4: Conceptualización, Curación de datos, Análisis formal, Investigación.

Financiación

Esta investigación se llevó a cabo mediante recursos propios.