

## Artículo de revisión

**Cómo citar:** Sánchez Valdés, X., Pulido Díaz, A., & Roque Cala, K. (2025). La gestión de la internacionalización ante las exigencias de la gobernanza universitaria en Cuba. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 13(1), e8661. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14827729>

Recibido: 29/09/2024

Aceptado: 26/01/2025

Publicado: 14/02/2025

Autor para correspondencia:

[xiombi2018@gmail.com](mailto:xiombi2018@gmail.com)



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

Xiomara Sánchez Valdés <sup>1</sup>

Universidad de Pinar del Río Hermanos Saiz Montes de Oca  
<https://orcid.org/0000-0002-4518-2333>   
[xiombi2018@gmail.com](mailto:xiombi2018@gmail.com)  
Cuba

Arturo Pulido Díaz <sup>2</sup>

Universidad de Pinar del Río Hermanos Saiz Montes de Oca  
<https://orcid.org/0000-0002-8694-9836>   
[arpudi60@gmail.com](mailto:arpudi60@gmail.com)  
Cuba

Kety Roque Cala <sup>3</sup>

Universidad de Pinar del Río Hermanos Saiz Montes de Oca  
<https://orcid.org/0009-0004-3865-7654>   
[kety.roque@upr.edu.cu](mailto:kety.roque@upr.edu.cu)  
Cuba

## La gestión de la internacionalización ante las exigencias de la gobernanza universitaria en Cuba

The management of internationalization facing the demands of university governance in Cuba

A gestão da internacionalização diante das demandas da governança universitária em Cuba

### Resumen

**Introducción:** la internacionalización se reconoce como mecanismo de la gestión de la calidad universitaria, sin renunciar a la identidad nacional. **Objetivo:** determinar las principales líneas estratégicas para la gestión de la internacionalización en el Centro de Estudios de Ciencias de la Educación de la Universidad de Pinar del Río. **Metodología:** se realizó una revisión bibliográfica de artículos publicados en revistas digitales en los últimos cinco años mediante el Google académico y ERIC. Se utilizaron los términos “internacionalización”, “educación superior”, “gobernanza universitaria”, “Cuba”. Se empleó el método análisis de contenido en su variante teórica. **Resultados:** una sistematización para el establecimiento de los criterios de gestión de la internacionalización a partir de las exigencias de la gobernanza universitaria y se precisan 10 líneas estratégicas que impactan los procesos universitarios consolidando la misión del Centro de Estudios de las Ciencias de la Educación. **Conclusión:** las ciencias de la educación enfrentan el desafío de responder a las demandas sociales y posicionarse como referente en los países del área o de aquellos que comparten objetivos comunes. La internacionalización constituye un proceso transversal que enfrenta el doble desafío de defender las causas sociales a la vez que dinamiza el desarrollo en un mundo de intereses diversos.

**Palabras clave:** Educación Superior, gestión, gobernanza universitaria, internacionalización, universidad

### Abstract

**Introduction:** internationalization is recognized as a mechanism for managing university quality without relinquishing national identity. **Objective:** to determine the main strategic lines for managing internationalization at the Center for Studies in Educational Sciences of the University of Pinar del Río.



**Methodology:** a bibliographic review was conducted of articles published in digital journals over the last five years using Google Scholar and ERIC. The search terms included "internationalization," "higher education," "university governance," and "Cuba." The theoretical variant of content analysis was employed as the primary method. **Results:** a systematization was developed to establish criteria for managing internationalization based on the demands of university governance. Ten strategic lines were identified that impact university processes, thereby strengthening the mission of the Center for Studies in Educational Sciences. **Conclusion:** educational sciences face the challenge of responding to societal demands and positioning themselves as a reference for countries in the region or those sharing common objectives. Internationalization constitutes a cross-cutting process that must address the dual challenge of defending social causes while fostering development in a world of diverse interests.

**Keywords:** Higher Education, management, university governance, internationalization, university

### Resumo

**Introdução:** a internacionalização é reconhecida como um mecanismo de gestão da qualidade universitária, sem abrir mão da identidade nacional. **Objetivo:** determinar as principais linhas estratégicas para a gestão da internacionalização no Centro de Estudos de Ciências da Educação da Universidade de Pinar del Río. **Metodologia:** foi realizada uma revisão bibliográfica de artigos publicados em revistas digitais nos últimos cinco anos, utilizando o Google Acadêmico e a base de dados ERIC. Os termos de busca incluíram "internacionalização", "educação superior", "governança universitária" e "Cuba". Utilizou-se o método de análise de conteúdo em sua variante teórica. **Resultados:** foi desenvolvida uma sistematização para estabelecer critérios de gestão da internacionalização com base nas demandas da governança universitária. Foram identificadas dez linhas estratégicas que impactam os processos universitários, consolidando assim a missão do Centro de Estudos de Ciências da Educação. **Conclusão:** as ciências da educação enfrentam o desafio de responder às demandas sociais e se posicionar como referência para países da região ou daqueles que compartilham objetivos comuns. A internacionalização constitui um processo transversal que enfrenta o duplo desafio de defender causas sociais enquanto dinamiza o desenvolvimento em um mundo de interesses diversos.

**Palavras-chave:** Ensino superior, gestão, governança universitária, internacionalização, universidade



## Introducción

La sociedad contemporánea enfrenta los retos de las crisis acentuadas por la pandemia de covid-19 y la configuración geo-política del planeta. La educación superior constituye el eje impulsor del desarrollo sostenible, la transformación social y la búsqueda de soluciones a los desafíos económicos, socio-políticos, ambientales y tecnológicos. En consonancia, Alpízar Santana y Villavicencio Plasencia (2023); sitúan la internacionalización como mecanismo de la gestión de la calidad; en “la búsqueda de la calidad, inclusiva y equitativa, (...) en busca de la innovación” (Villavicencio Plasencia, 2023, p.17).

Coincidente con este análisis, la III Conferencia Regional de Educación Superior de América Latina y el Caribe (CRES+5) convoca a “promover una integración regional emancipatoria a través de convenios interinstitucionales, movilidad e intercambio de estudiantes, personal académico y técnico-administrativo y científicos, programas de internacionalización en casa y otras estrategias de internacionalización intrarregional y con otras regiones del mundo” (UNESCO, 2024, p.3). Para responder a tales propósitos se requiere de una integrada cultura organizacional y un liderazgo visionario que oriente a la universidad hacia la excelencia de sus procesos (Lanner y Derenyi, 2021).

Una de las vías fundamentales, se encuentra en el éxito de la gobernanza universitaria. Autores como Bosmenier Cruz et al. (2020); Acosta-Silva et al. (2021); Pérez Martínez y Rodríguez Fernández (2021); Véliz Burgos et al. (2021); Bayhantopcu y Aymerich Ojea (2024); entre otros, han profundizado en los objetivos de desarrollo sostenible y el papel de la gobernanza universitaria en su consecución. De diferentes formas develan las enseñanzas de la covid-19, que permiten descubrir nuevas perspectivas académicas interdisciplinarias, apegadas a la investigación, la comunicación, la innovación y la necesaria responsabilidad social. De ahí que la gobernanza y la pertinencia social sean complementarias y se configuren paralelamente para cumplir con los objetivos (Bazán Rezkalah y Sánchez Ortega, 2024).

No obstante, el enfoque sistémico de la gobernanza universitaria, la relación micro, meso y macro obliga a partir de los contextos inmediatos y sus vínculos con los subsistemas ascendentes, a no perder de vista, la estructura universitaria: los gremios estudiantiles, académicos, los apoyos, hasta la propia sociedad (Valdés-Montesinos et al., 2021). Derivado de este análisis, los estudios teóricos representan un punto de decisión determinante para la elaboración de indicadores que permitan monitorear y perfeccionar el proceso de gestión universitaria.

Procesos como la eficiencia académica, la producción científica y la internacionalización constituyen ofertas institucionales que tienen como principal objetivo la elevación de la calidad y la competitividad institucional. Acosta-Silva et al. (2021). La internacionalización deviene proceso transversal, distintivo de cada universidad, pero con análisis estratégicos (Pazos y Puppo, 2021) y tendencias nacionales (Villavicencio Plasencia, 2023) que favorecen el diálogo académico cuya política sustenta los procesos universitarios.

Derivado de este análisis, la gestión de la internacionalización en Cuba se enfrenta a los desafíos geopolíticos del área (Villavicencio Plasencia, 2019; Bosmenier Cruz et al., 2020), la necesidad de elevar la calidad de la educación superior en contextos de crisis (Escribano Hervis, et al., 2022; Villavicencio Plasencia, 2023) y la osadía de mantener el liderazgo científico y el compromiso social de la institución que se defiende (Pazos y Puppo, 2021). El valor se redimensiona ante la responsabilidad del perfeccionamiento continuo de los procesos formativos universitarios y de hechos educativos matizados por la transdisciplinariedad y los intereses del hombre contemporáneo.

Tales propósitos están contentivos en el Proyecto Gobernanza y gestión de procesos universitarios para el desarrollo sostenible, en la Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saiz Montes de Oca”. Como resultado, se pone a consideración la presente revisión con el objetivo de: determinar las principales líneas estratégicas para la gestión de la internacionalización en el Centro de Estudios de Ciencias de la Educación de la Universidad de Pinar del Río (CECEPRI), ante las exigencias de la gobernanza universitaria en Cuba.

## Metodología

Para ello se realizó una revisión bibliográfica en un período de cinco meses (marzo- septiembre de 2024). El análisis bibliográfico se concretó en tres fases. La primera consistió en una primera revisión en Google Académico y ERIC. Las palabras de búsqueda utilizadas fueron “internacionalización”, “educación superior”, “gobernanza universitaria”, “Cuba” tanto en español como en inglés.

**En la segunda fase se eligieron los artículos a partir del siguiente criterio de inclusión:**

1. Publicación en revistas o libros indexados entre el año 2019 hasta 2024.
2. Estar publicados en idioma español o inglés.
3. Relacionarse directamente con la internacionalización de la Educación Superior y su asociación con gobernanza universitaria o gestión.

**Los criterios de exclusión fueron los siguientes:**

1. Estudios científicos publicados en forma de resumen, sin el texto completo.
2. Trabajos en otros idiomas.
3. Artículos editoriales

**En la tercera fase de la revisión bibliográfica se empleó el método de análisis de contenido en su variante teórica, para lo que se establecieron los siguientes indicadores:**

- rasgos distintivos de los procesos de internacionalización y gobernanza universitaria;
- innovaciones y aportes durante la covid-19;

- desafíos que enfrenta la internacionalización como parte del proceso de gobernanza universitaria y;
- organización de la gestión de la internacionalización universitaria.

Por último, se elaboraron los resultados organizando los resultados en dos apartados: análisis de la internacionalización y la gobernanza universitaria: criterios para la gestión; así como sugerencias de líneas estratégicas para la para la gestión de la internacionalización en el CECEPRI.

## Resultados y discusión

La universidad tiene el deber de mantener su liderazgo en la ciencia y al mismo tiempo constituir un reflejo transformador de la sociedad, en la búsqueda de mayor equidad, autonomía y pertinencia. Este argumento posiciona a la gobernanza universitaria en coherencia con los debates contemporáneos sobre la Reforma de Córdoba, hito fundamental en la historia de las universidades latinoamericanas (Pérez Martínez y Rodríguez Fernández, 2021).

La reforma universitaria se convierte en un proceso permanente que responde al desarrollo social y a cada momento histórico concreto. Es la pertinencia de la universidad para asumir su responsabilidad con la sociedad, de la cual forma parte (Sierra Socorro, 2019). Para ello se requiere de un sistema de gobierno y gestión dinámico, pero de integración internacional, con énfasis en Latinoamérica.

De esta forma, la gobernanza universitaria es fundamental para establecer las políticas, preservando la unidad de la institución y la toma de decisiones pertinentes (Corahua Salcedo y García González, 2023; Nino Jr., 2024), así como para definir los roles y responsabilidades de los diferentes actores involucrados en la vida universitaria. Este desafío pone a dialogar los procesos de gobierno y gestión con la intención de hacerle frente a condiciones desfavorables a la vez que se desarrollan capacidades para aprovechar las oportunidades (Bosmenier Cruz et al., 2020). De esta forma, coexiste el binomio gobernanza universitaria-gestión.

Una necesaria toma de posición asume la gobernanza universitaria, en las relaciones e interacciones entre la diversidad de actores que intervienen en la toma de decisiones de la universidad (Valdés-Montesinos y Ganga-Contreras, 2021), la forma en que se realiza y las políticas que se siguen para ello. El análisis realizado, subordina la gestión a procesos de organización y ejecución institucionales, asignando recursos, supervisando actividades y asegurando el funcionamiento equilibrado de la universidad (Corahua Salcedo y García González, 2023), liderados por la gobernanza universitaria.

Coincidente con los estudios de Bosmenier Cruz et al. (2020); Valdés-Montesinos y Ganga-Contreras, (2021); Acosta-Silva et al. (2021); el manejo estratégico y la calidad impactan en la motivación por la innovación, la trascendencia y la sostenibilidad en Educación Superior. Teóricamente existe una relación directa entre gobernanza y aseguramiento de la calidad en Educación Superior, a la vez que se asocia con la excelencia universitaria (Sziegat, 2022).

Vinculado a las exigencias de calidad se identifica la internacionalización

como pilar de su mejoramiento. Autores como Acosta-Silva et al. (2021), también lo vinculan a la competitividad institucional dirigida hacia la productividad académica, la eficiencia administrativa, el mejoramiento de los aprendizajes, la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación en las universidades.

Se considera que el máximo desarrollo de la universidad como institución solo podrá alcanzarse a plenitud si se desarrolla con eficiencia el proceso de internacionalización de la educación superior de conformidad con Villavicencio Plasencia (2019). Para ello se requiere de una planificación consciente, contextualizada, pero sin perder los propósitos misionales de la universidad que la desarrolla.

Por tanto, se reafirma la necesidad de las instituciones de Educación Superior de posicionamiento y visibilidad, a nivel internacional con énfasis en Latinoamérica, de la ciencia que se realiza; hecho que forma parte indisoluble del proceso de internacionalización y debe verse como un criterio para su gestión. Constituye además un objetivo, hacerle frente a la tendencia homogeneizadora de la globalización, lo que conlleva no solo al fortalecimiento institucional, sino al mejoramiento progresivo de los procesos sustantivos (Escribano Hervis et al., 2022).

En consonancia con este análisis, se evidencia el carácter contradictorio de la internacionalización. Por una parte, la internacionalización contribuye, con diferentes alternativas, a elevar la calidad de la formación continua de los profesores a la vez que los capacita para enfrentar, en diferentes contextos tareas complejas; y de otro lado, se encuentra la tendencia a imponer paradigmas culturales y académicos foráneos derivados de posiciones hegemónicas y homogeneizadoras, desde los centros mundiales de poder (Villavicencio Plasencia, 2023).

Lo anterior revela como criterio para gestionar la internacionalización prestar atención a la responsabilidad social de las universidades. Una forma de ilustrar este análisis es la intromisión neoliberal en los campos de la educación, los acuerdos comerciales multilaterales cubiertos por la Organización Mundial del Comercio y otros, sin tener en cuenta las capacidades diferentes de los países. Ante estos actos se favorecen los análisis comerciales, dejando a un lado las necesidades y los legítimos intereses de los jóvenes (Villavicencio Plasencia, 2019).

En otro criterio, la gestión de la internacionalización debe concebir cómo salvaguardar la cultura, la identidad de la institución, la región y el país. Ello presupone, elevar las competencias interculturales (Ladino Marín y Salazar Acosta, 2022) sobre la base del respeto, el enriquecimiento mutuo y la defensa de lo autóctono. Se trata del logro de una sociedad del conocimiento que contribuya al crecimiento de lo local, lo regional y lo global, a tenor de los trabajos de Alpízar Santana y Villavicencio Plasencia (2023) y Carabelli Mari (2023).

De esta manera, las competencias interculturales son una herramienta clave para fomentar la internacionalización. Ellas contribuyen a la construcción de puentes entre diferentes culturas, al diálogo, la colaboración y el entendimiento mutuo. Constituyen, además, un punto de partida para la comprensión de prácticas inclusivas que incluyen los desafíos que enfrenta un estudiante internacional para realizar estudios en otra cultura, ya sean de pregrado o académicos como la formación doctoral (Pinto, 2021).

Aquí emerge el diálogo entre el pluralismo cultural y la salvaguarda de la identidad. Se reconoce la importancia de la diversidad y la coexistencia, así como su influencia en la internacionalización a la vez que constituye una preocupación para la preservación de la identidad nacional (Delgado-Algarra et al., 2019). Aun así, la relación pluralismo cultural, identidad e internacionalización debe ser premisa para el desarrollo y no fuerza antagonica discordante.

Se aboga, por tanto, por la cooperación y el aprendizaje basado en experiencias para enfrentar los retos globales, se develan como contribución, la educación intercultural y la movilidad académica como elementos claves para el desarrollo y sostenibilidad de las instituciones educativas en un mundo interconectado (Neria-Piña, 2022; Álvarez-Ruiz et al., 2024). Ello se debe analizar bajo el prisma de los modelos de internacionalización.

Mentges y Costa (2023) ponderan el Modelo de la Internacionalización de la Educación Superior y posteriormente el Modelo de Internacionalización Integral. Según Eriçok y Arastaman (2023) incluye la movilidad estudiantil, las prácticas, políticas, la colaboración y el trabajo en pares, el trabajo con el currículo y la articulación interinstitucional, entre otros elementos. También se subordina el Modelo internacionalización del currículo. No obstante, en la práctica, se recomienda un análisis contextual y fundamentado, para la implementación de un modelo propio.

Un modelo de internacionalización requiere una intención definida, que reconozca aspectos globales, pero responda a la sociedad; que busque elevar la calidad educativa y de la investigación a la vez que mejora la coordinación entre las actividades internacionales y las académicas (Pazos y Puppo, 2021). Esta posición reafirma el efecto directo de la eficiencia del proceso de internacionalización con la calidad de los servicios universitarios (Hussein Amzat et al., 2023).

De esta forma el proceso de gestión debe velar por el vínculo con las instituciones internacionales, universidades, redes, asociaciones, entre otras, e identificar buenas prácticas en la solución de problemas comunes, así como establecer vínculos interinstitucionales para el desarrollo bilateral. En esta base se encuentran las buenas prácticas internacionales e investigaciones conjuntas para la solución de problemáticas diversas, el enriquecimiento de currículos y la generación de vínculos hacia lo interno y lo externo sin perder la esencia de un país, en consonancia con Linch Aguilera (2023).

Estos vínculos bilaterales se fortalecen con la participación y gestión de las redes. Dentro de ellas se destacan las redes colaborativas (de educación, investigación y servicios). Las mismas poseen un gran valor al formar comunidades que se conectan y construyen conocimiento, comparten percepciones, evalúan y fortalecen procesos científicos de producción (Mentges y Costa Morosini, 2023).

Resulta interesante que ante el desafío de construir conocimiento, las universidades y todos los actores involucrados en el proceso enseñanza aprendizaje están obligados a evitar las clases magistrales conductistas y enfatizar más en las prácticas que en las teorías, para lograr una educación superior más ejecutiva, menos enunciativa y más participativa lo que es coincidente con los trabajos de Díaz-Guecha (2022). No obstante, en términos formativos, también debe darse espacio

no solo a ponderar la práctica, sino al empleo del rescate significativo de las vivencias, intereses y necesidades comunes, que cobija a la educación popular en diálogo con la academia.

En estrecha relación, la internacionalización hacia lo externo presupone dinámicas convenios y activar redes académicas que faciliten la circulación de conocimiento, la paridad de recursos humanos para el trabajo colaborativo internacional (Gómez, 2020; Toledo Hidalgo et al., 2022). Este análisis identifica las dos posiciones que integran la internacionalización en casa o hacia lo interno y la que se realiza tras fronteras o a lo externo.

La internacionalización en casa está vinculada a las actividades que se realizan para lograr el desarrollo de la competencia intercultural dentro de los centros universitarios (Gómez, 2020). Por su parte, la internacionalización exógena, está cerca de la competencia y los aspectos del mercado de la educación. Tanto en una como en la otra, se requiere del trabajo colaborativo de un equipo de internacionalización, con ideas innovadoras (Hou, 2022).

En la promoción de la internacionalización del currículo, se presentan actividades clave, donde se refuerzan valores de inclusión, interculturalidad y diversidad. En estrecha relación se registra la comercialización, la gestión universitaria y el monitoreo de toda la estrategia (Ladino Marín y Salazar Acosta, 2022), así como de las competencias que desarrolla.

En estrecha relación, la internacionalización exige el desarrollo de competencias lingüísticas, la enseñanza bilingüe vinculada a la multiculturalidad (Abduh et al., 2022) y al currículo en casa. Para ello es necesario programas de estudios flexibles para los estudiantes internacionales con énfasis en la formación de profesores, funcionarios y educandos en un segundo idioma y para autores como Díaz-Guecha et al. (2020) debe priorizarse la lengua inglesa, dada su vitalidad y sus funciones a nivel mundial Carabelli Mari (2023).

Se coincide en que el aprendizaje de la lengua inglesa lleva también una herencia lingüística que tiene una implicación política y cultural, lo que requiere especial cuidado en su enseñanza (Despaigne, 2019). Se evidencia la responsabilidad del profesor de inglés en la descolonización, ante los desafíos sociales las denuncias por los movimientos sociales, (Ehlers-Zavala, 2023). Otros estudios revelan la inevitable influencia del inglés en la internacionalización y la necesidad de una sensibilización al respecto, el cuidado de la lengua materna y el papel del acervo cultural (Tejada-Sanchez y Molina-Naar, 2020).

Sin embargo, otras posiciones difieren un tanto en priorizar el inglés, al destacar la necesidad de reivindicar el plurilingüismo y eliminar la supremacía o el etnocentrismo del inglés sobre otros idiomas. Tal propósito puede lograrse con una política lingüística coherente y sistemática (Pazos y Puppo, 2021).

Ante este análisis se desata la dicotomía entre favorecer la enseñanza del inglés o diversificar las propuestas para ampliar oportunidades e ir en defensa de la diversidad, lo que puede llegar a incluir el estudio de lenguas originarias, lenguas indígenas y/o lenguas minoritarias (Carabelli Mari, 2023). Se considera que la diversidad de oportunidades de superación lingüística constituye pilar del crecimiento de la internacionalización y sus impactos.

Las competencias lingüísticas permiten comunicar de manera efectiva a las personas de diferentes culturas y nacionalidades, acceder a oportunidades laborales y académicas a nivel global. Es un proceso que va más allá del establecimiento de relaciones individuales o de grupo, para insertarse en la gestión de la comunicación en sentido amplio. Otro aspecto poco tratado es la identificación de las barreras lingüísticas como uno de los grandes desafíos de los estudiantes internacionales, acompañadas de las diferencias pedagógicas, académicas, la soledad, entre otros (Pinto, 2021).

La comunicación, debe constituir otro criterio para la gestión de la internacionalización, toda vez que las competencias lingüísticas e interculturales favorecen el conocimiento de diferentes perspectivas, lo que enriquece no solo la cartera de servicios internacionales, sino la calidad de los servicios universitarios sobre la base de las buenas prácticas y las lecciones aprendidas. Por tanto, el proceso de comunicación no solo comprende la gestión entre los recursos humanos, sino el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), lo que se conjuga en la comunicación institucional como una integración creativa y armónica.

Véliz Burgos et al. (2021); Cardeño Portela et al. (2023); López González (2023) y Jiménez-Pitre et al. (2023) reconocen varias dimensiones de aprendizajes durante la covid-19. Dentro de ellos se destacan la importancia de habilidades socioemocionales y las relaciones interpersonales en la gestión organizacional de los directivos. El análisis pone a relieve la necesidad de cuidar el clima socioemocional para enfrentar los desafíos, uno de los cuales es el uso de las TIC en condiciones de crisis. Ambos criterios se consideran indispensables en la gestión de la internacionalización.

Durante la pandemia provocada por el coronavirus SARS-CoV-2, la internacionalización pasó a un segundo plano ante necesidades de mayor urgencia en las universidades, prioritariamente el enfrentamiento a la crisis sanitaria y como meta subordinada, el mantenimiento de los procesos docente-educativos y de enseñanza-aprendizaje. Una de las soluciones inmediatas fue la migración a entornos digitales de enseñanza y la experimentación de la movilidad virtual (Neria-Piña, 2022).

Como consecuencia, aparecen una gran gama de modalidades en línea, entre ellas:

e-learning o electronic learning (aprendizaje electrónico), be-learning o blended learning (que combina el e-learning con actividades presenciales), T-Learning o Transformative Learning (aprendizaje transformativo, desarrollo de cambios constantes de las competencias) y m-learning o móvil-learning (enseñanza a través de dispositivos móviles) (Valdés-Montesinos y Ganga Contreras, 2021, p. 443).

Se adoptaron, además, los denominados MOOC (Massive Online Open Courses) y la tecnología emerge como recurso virtual para atraer al otro, a favor de la internacionalización (Gómez, 2020). Con mayor o menor efectividad, las universidades han sistematizado la práctica de reuniones y otros eventos en línea. Las TIC se convierten en vehículos para estrechar los vínculos y el intercambio, en

reuniones virtuales, potenciados por plataformas como Zoom (bloqueado para Cuba), Hangouts, Meets de Google, así como las redes sociales, académicas y científicas WhatsApp, Messenger, ResearchGate (Macazana Fernández, 2021).

Las TIC distinguen, como un criterio indisoluble del proceso de internacionalización, conocido también como internacionalización virtual (López Bidone, 2024). Se coincide con Bruhn (2020) al aseverar el futuro híbrido de la internacionalización. Todo lo cual está en consonancia con la necesidad de una transformación de la gobernanza tradicional ante la universidad híbrida (Sziegat, 2022).

Derivado de este análisis las TIC constituyen un indicador a considerar en la gestión de la internacionalización. Además de las plataformas de formación, su incidencia en la comunicación institucional, impacto en el trabajo colaborativo, el manejo de datos, sus análisis y su papel en la gestión administrativa; se debe prestar atención en la simulación, la realidad virtual, el uso ético de la inteligencia artificial, de modo que facilite experiencias de inmersión simulada de estudiantes en contextos globales.

Sin embargo, todo este potencial digital para impulsar la calidad de los servicios internacionales basada en una adecuada gobernanza universitaria se ve afectada, en Cuba, por la situación financiera, el bloqueo estadounidense y la crisis económica mundial, entre otros factores (Villavicencio Plasencia, 2019). Una de las vías para solventar esa situación es la internacionalización, que con un formato estratégico deviene en herramienta para aumentar la visibilidad, abrir oportunidades a recursos externos y crear alianzas (Sisavath, 2024).

En ello, han constituido un potencial, los congresos internacionales desarrollados en Cuba, en especial, las diferentes ediciones de los Congresos Universidad, en el que el CECEPRI coordina el Taller de Pedagogía de la Educación Superior hace más de 25 años. Al respecto Toledo Hidalgo et al. (2022) reconoce la importancia de esta oportunidad no solo por el conocimiento, sino para identificar nichos y oportunidades, concretar proyectos capaces de elevar la calidad de la investigación y el proceso de formación.

En la búsqueda de nuevos nichos y oportunidades hay que tener en cuenta las actuales exigencias de calidad y competitividad institucionales. Las evaluaciones a las instituciones de educación superior, han visibilizado un espíritu de competencia, en franca desventaja para universidades del tercer mundo; sin embargo, el establecimiento de las alianzas y sinergias entre unas y otras sí favorece la posición de todas tanto en la calidad de los servicios como en los rankings internacionales. Alpizar Santana et al. (2023) reconocen la desventaja del Sur en los diferentes rankings, sin embargo, ratifican su importancia para la visibilidad, prestigio y la elevación de la calidad.

Aun cuando existen criterios que reflejan los avances en el proceso de internacionalización en las universidades, en el caso de Cuba, se pudiera lograr una mayor calidad de la educación superior gestionando de forma más eficiente las oportunidades que se ofrecen internacionalmente (Toledo Hidalgo et al., 2022). Lo cierto es que la internacionalización eleva la reputación de la universidad y sus miembros, atrae el talento, prepara a los jóvenes para ambientes de globalización y

se convierte en una propuesta atractiva para los estudiantes (Eriçok y Arastaman, 2023).

Otro elemento contrastante está dado en cómo se enfrenta la competición intensa en el proceso de internacionalización, que exige una gran preparación para ello; a la par de compartir conocimientos y esfuerzos con otras instituciones que se pueden identificar como más frágiles (Mentges y Costa Morosini, 2023). Sin embargo, el uso competitivo del conocimiento y de las innovaciones tecnológicas puede perder su esencia social y convertirse en una mera mercancía, llegando a subordinarse a leyes de mercado y privatización.

Se trata, por tanto, de defender la esencia de competitividad emanada de la Declaración de Bolonia, la cual vincula las relaciones y las acciones de la universidad como acicate para la atracción de estudiantes, docentes más preparados y de prestigio, en la defensa de la gestión continua de la calidad de sus funciones sustantivas (Escribano Hervis et al., 2022). Se trata de aprender de las buenas prácticas, crear alianzas y desarrollar una ciencia en redes capaz de defender la misión de la universidad y fortalecer la posición, sobre todo en el área.

Autores como Hussein Amzat et al. (2023) destacan la importancia de la opinión de los estudiantes internacionales, no tanto por las razones que salen de su país, sino por aquellos argumentos que lo hacen elegir su universidad de estudios. En Cuba, dada las condiciones socioeconómicas y el bloqueo impuesto por los EE. UU, el monitoreo constante de estos criterios, puede constituir un termómetro eficiente en la elevación de la calidad de los servicios y una herramienta de defensa internacional.

Sin embargo, la evaluación de la calidad mediante una tabla de posición, no siempre refleja la verdadera jerarquía; por lo que los debates avanzan más cualitativamente a la calidad institucional (Seyedeh Golafrouz y Jani, 2024). En su publicación Voigt y Smith (2021) llaman la atención sobre el “efecto halo” y su influencia entre la brecha existente entre universidades. Lo anterior hace un llamado a reducir el sesgo cognitivo y a la necesidad de acceder a datos suficientes para contar con una herramienta significativa para evaluar la calidad educativa universitaria.

Por su parte, Macazana Fernández et al. (2021), más allá de la tabla de posiciones, identifican en los rankings la importancia de los ambientes motivados en la construcción de esquemas de excelencia. Los autores resaltan el mercado competitivo de la educación superior, la jerarquía que se deriva de los sistemas de evaluación y acreditación de la calidad; así como el desempeño, asociado a la cultura de trabajo hacia la mejora continua de sus procesos.

Para Cuba y para el Ministerio de Educación Superior en particular, constituye un reto tratar de incrementar las revistas indexadas en Scopus, aspecto esencial para lograr escalar en la posición de los rankings latinoamericanos y las publicaciones de máxima visibilidad. Estudios de Serra Toledo et al. (2021) enuncian que solo la Universidad de La Habana y la Universidad Central de Las Villas han podido escalar en el ranking SIR World, dada la exigencia de tener un mínimo de 100 documentos en revistas indexadas en Scopus en el último año de la etapa que se evalúa.

Para el logro de tales propósitos, son también importantes indicadores de una buena gestión de la internacionalización, la movilidad estudiantil, la gestión de homologación y créditos de las titulaciones, los programas de formación académica y las investigaciones conjuntas (Gómez, 2020; Macazana Fernández et al., 2021; Escribano Hervis et al., 2022; Villavicencio Plasencia, 2023). Todo lo cual se puede revertir en publicaciones de calidad.

En sentido general en la producción científica, su calidad y capacidad para divulgarla se centran algunos criterios de éxito. Se trata, no solo el volumen sino del impacto y visibilidad internacional, por lo que se debe hacer un seguimiento de las métricas por investigador y por áreas del conocimiento. De Souza et al. (2021) identifican como indicadores asociados a este análisis la colaboración, la producción, la visibilidad y el impacto. Este análisis tiene una gran significación en la valoración de la posición de las universidades.

Sin embargo, Macazana Fernández et al. (2021), al referirse a la elaboración de los rankings, explicita que las citas recibidas por publicación o investigador no son la única vía para posesionarse, ya que se ha evolucionado a diferentes dimensiones del conocimiento, más allá de la investigativa. De ahí, que la internacionalización necesite de la actualización constante de los indicadores para su perfeccionamiento e impacto en la calidad de los servicios de la universidad y un análisis de los diferentes rankings (Alpízar Santana et al., 2023).

Para ello se requiere de una visión estratégica del proceso de internacionalización, que posibilite formas de auto mejora, que fomente el cambio y la calidad académica al dinamizar una visión globalizador del aprendizaje y una descentralización del conocimiento (Ladino Marín y Salazar Acosta 2022). Sin embargo, a la par, se sugiere un proceso de acompañamiento para evitar formas diferentes de exclusión, las cuales pueden subyacer ante una comunidad que se presenta abierta y tolerante, como arrojaron los estudios de Guo y Guo (2022) en tierras canadienses.

No obstante, las estrategias no pueden ser copiadas, tienen que ser coherentes con las características de cada lugar y con los procesos endógenos que se llevan a cabo (Sisavath, 2024). Villavicencio Plasencia (2019) alerta la amenaza de los centros de poder al proclamar estrategias unitarias y sugiere la contextualización a cada institución y país como principio rector.

También es importante el proceso de evaluación interna de la efectividad de las acciones estratégicas de la internacionalización. Experiencias de Jantassova et al. (2021) proponen estudios de evaluación comparada para desarrollo de capacidades para la internacionalización y la vinculación de este proceso a la acreditación de la formación académica (Crocco Valdivia y Fernández Cofré, 2024). En el caso Cuba, el cumplimiento de indicadores estratégicos en alianza con los procesos de acreditación, son alternativas valiosas, aunque pueden ser enriquecidos a partir de los resultados de la actualización y sistematización teórica.

**A partir de los análisis realizados se identifican las siguientes 10 líneas estratégicas para liderar el proceso de internacionalización en el CECEPRI:**

- Identificación de los rasgos que definen la cultura institucional y local, de manera que favorezca el desarrollo de competencias interculturales.
- Análisis curriculares comparados internacionalmente, con una prevalencia práctica, más ejecutiva, menos enunciativa y más participativa.
- Perfeccionamiento de la comunicación institucional, el clima sociolaboral, la imagen institucional, el manejo de las redes y las competencias lingüísticas.
- Gestión del uso de las TIC, en entornos digitales accesibles, tanto para la comunicación como para propuestas curriculares novedosas, culturales e investigativas.
- Elaboración y promoción de la cartera de servicios académicos.
- Ejecución de convenios con instituciones de educación superior, redes, asociaciones, organizaciones no gubernamentales, entre otras, que faciliten la identificación de nichos y oportunidades para impulsar la internacionalización.
- Coordinación de redes académicas y participación en ellas, establecimiento de pares y trabajo colaborativo entre profesionales de diferentes instituciones de educación superior y países.
- Determinación de investigaciones conjuntas, producción científica, con mayor impacto y visibilidad de los resultados.
- Promoción de la movilidad estudiantil y de profesores, becas, y trabajo conjunto de formación profesional.
- Gestión de proyectos internacionales, financiamiento y equipamiento tecnológico.

De esta forma, la internacionalización del CECEPRI constituye un eje transversal. Derivado de este análisis, se considera que debe constituir parte esencial del Plan Estratégico Institucional, con el criterio de impacto que posee sobre los procesos que se gestionan en el centro para elevar la calidad de las ciencias de la educación en general, con énfasis en la Educación Superior.

## Conclusiones

Consecuente con la Agenda 2030, se defiende el papel de la internacionalización en el logro de una educación inclusiva, equitativa y de calidad. Para conseguir tal propósito, los investigadores de las Ciencias de la Educación enfrentan el desafío de responder a las demandas sociales y a la par, mantener una actualización científico-tecnológica que le permita un impacto significativo en la formación de los profesionales que abraja en la universidad.

Este propósito solo puede ser posible con un diseño estratégico del proceso de internacionalización que responda a las características de la institución de

educación superior, con distinción de cada área y centro que la componen. El CECEPRI tiene el propósito esencial de la gestión de la formación de profesionales competentes en la Universidad de Pinar del Río Hermanos Saiz Montes de Oca, con un trabajo sostenible de poco más de 25 años.

Se precisaron 10 líneas estratégicas que se insertan en los procesos universitarios, la búsqueda del perfeccionamiento de la comunicación institucional, del currículo, la producción científica basada en investigación e innovación y la diversificación de los servicios académicos internacionales, entre otras, necesarias para el perfeccionamiento de la estrategia de internacionalización y con ello, una mayor contribución del CECEPRI a elevar la calidad de la Educación Superior en la Universidad de Pinar del Río.

## Referencias

- Abduh, A., Samad, S., y Rosmaladewi, R. (2022). A Meta-Analysis of Language Policy on Bilingual Education in Indonesian Universities: Implication for Multicultural Education and Internationalization. *International Journal of Language Education*, 6 (2), 210-220. <https://doi.org/10.26858/ijole.v6i2.35072>
- Acosta-Silva, A., Ganga-Contreras, F., y Rama-Vitale, C. (2021). Gobernanza universitaria: enfoques y alcances conceptuales. *Revista Iberoamericana de Educación Superior RIES*, XII (33), 3-17. <https://doi.org/10.22201/iissue.20072872e.2021.33.854>
- Alpízar Santana, A., Villavicencio Placencia, M.V., y García Báez, R. (2023). Internacionalización y calidad de la Educación Superior en Cuba. *Política internacional*, V (3), 104-117. <https://rpi.isri.cu/rpi/article/view/413>
- Alpízar Santana, M., y Villavicencio Plasencia, M. V., (2023). La educación superior del futuro, relevancia de la internacionalización. *Revista Cubana de Educación Superior*, 42(3). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142023000300025&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142023000300025&lng=es&tlng=es)
- Álvarez-Ruíz, L., Herazo Ch., M., Echeverría K., L. F., Lafont C., T., y Barboza, J, L. (Comp.). (2024). *Experiencias de la Internacionalización en las Instituciones de Educación Superior (IES) en Latinoamérica. Volumen 2*. Corporación Universitaria del Caribe-CECAR. <https://doi.org/10.21892/9786287515420>
- Bayhantopcu, E. and Aymerich Ojea, I. (2024). "Integrated sustainability management and equality practices in universities: A case study of Jaume I University". *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 25 (3), 631-648. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-02-2023-0054>
- Bazán Rezkalah, S. E., y Sánchez Ortega, J. A. (2024). Gobernanza universitaria interna y pertinencia social. Análisis de la Educación Superior Pública. *VOX JURIS*, 42 (1), 11-18. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9502849>

- Bosmenier Cruz, R., Ganga Contreras, F., y Menoya Zayas, S. (2020). Gobernanza universitaria en Cuba: agenda 2030. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25, (13). <https://doi.org/10.5281/zenodo.4292700>
- Bruhn, E. (2020). *Virtual Internationalization in Higher Education*. wbv Publikation. <https://doi.org/10.3278/6004797w>
- Carabelli Mari, P. (2023). Las lenguas extranjeras y la internacionalización de la universidad: representaciones desde los cursos de inglés. *DIGILEC: Revista Internacional de Lenguas y Culturas*, 10, 1-19. <https://doi.org/10.17979/digilec.2023.10.0.9587>
- Cardeño Portela, N., Cardeño Portela, E. J., & Bonilla Blanchar, E. (2023). TIC y transformación académica en las universidades. *Región Científica*, 2(2), 202370. <https://doi.org/10.58763/rc202370>
- Carranza Grenald, R. (2022). Internacionalización de la Educación Superior. Análisis comparativo del caso de Panamá y Cuba. *ReNoSCol*, 1(3). 39-53. <https://doi.org/10.51896/renoscol/XUJT5497>
- Corahua Salcedo, L. F., y García González, M. (2023). Gestión y Gobernabilidad, Formación de Directivos Académicos en la Universidad. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 11 (1), 1-13. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8021139>
- Crocco Valdivial, A., y Fernández Cofréll, M. B. (2024). Estándares, autonomía e internacionalización: rendición de cuentas de postgrados en Chile. *Revista Brasileira de Educação*, 29, 1-20. <https://doi.org/10.1590/S1413-24782024290054>
- De Souza, C. D., De Filippo, D., y Sanz Casado, E. (2020). El papel de la internacionalización de la Educación Superior en la producción científica brasileña. *Ensaio: aval. pol. públ. Educ.*, 28, (108), 784-810. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362019002701721>
- Delgado-Algarra, E. J., Bernal-Bravo, C., y López-Meneses, E. (2019). Multicultural Competence and Cosmopolitan Citizenship in the Hispanic-Japanese Context of Higher Education. *Journal of New Approaches in Educational Research*, 8(2), 166-183. <https://doi.org/10.7821/naer.2019.7.425>
- Despagne, C. (2019). EFL Teachers' Perspectives on the Role of English in Two Mexican Private Universities. *Issues in Teachers' Professional Development*, 21(1), 43-47. <https://doi.org/10.15446/profile.v21n1.69239>
- Díaz-Guecha, L.Y., Carrillo-Guecha, K. L., y Guecha-Oliveros, J. G. (2020). Internacionalización de la Educación Superior en el marco de la construcción del conocimiento. *Perspectivas*, 5 (2), 90-104. <https://revistas.ufps.edu.co/index.php/perspectivas/article/view/2834>
- Ehlers-Zavala, F. (2023). The Role of English Language Teaching (ELT) Professionals in the Internationalization of Higher Education: Current Challenges and Strategies to Resist Complicities with Colonialism. *Journal of Comparative & International Higher Education*, 15 (5), 97-110. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1408389>

- Eriço, B., y Arastaman, G. (2023). Mapping the Internationalization of Higher Education in Türkiye. *TÜBA Higher Education Research/Review (TÜBA-HER)*, 13 (2), 143-156. <https://doi.org/10.53478/yuksekogetim.1163655>
- Escribano Hervis, E., Mena Álvarez, A., y Becalli Puerta, L. E. (2022). La internacionalización de la Educación Superior contemporánea: una experiencia de colaboración entre tres universidades. *Revista Cubana De Educación Superior*, 41(1 Especial), 320-336. <https://revistas.uh.cu/rces/article/view/2826>
- Gómez, A. (2020). ¿Qué sucederá con la internacionalización de la educación superior y la movilidad estudiantil después del COVID-19? *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*. 14 (2). <https://www.redalyc.org/journal/4985/498571971010/>
- Guo, Y., y Guo, S. (2022). Internationalization of Canadian Teacher Education: Teacher Candidates' Experiences and Perspectives. *ECNU Review of Education*, 5(3) 425-449. <https://doi.org/10.1177/2096531120946045>
- Hou, S. (2022). Internationalization of Chinese open universities. *Asian Association of Open Universities Journal*, 17 (1), 53-64. <https://doi.org/10.1108/AAOUJ-11-2021-0127>
- Hussein Amzat, I., Mohd Ali, H., Burhan Ibrahim, M, Othman, A., Bin Salleh, M. J., y Alade Najimdee, A. H. (2023). Internationalization of Higher Education, University Quality Service, and International Students' Loyalty in Malaysia. *SAGE Open*, October-December, 1-18. <https://doi.org/10.1177/21582440231210498>
- Jantassova, D., Churchill, D., Kozhanbergenova, A., Shebalina, O. (2021). Capacity Building for Internationalization at a Technical University in Kazakhstan. *Educ. Sci.*, 11, 735. <https://doi.org/10.3390/educsci11110735>
- Jiménez-Pitre, I., Molina-Bolívar, G., & Gámez Pitre, R. (2023). Visión sistémica del contexto educativo tecnológico en Latinoamérica. *Región Científica*, 2(1), 202358. <https://doi.org/10.58763/rc202358>
- Ladino Marín, P. C., y Salazar Acosta. L. M. (2023). La internacionalización en la educación superior latinoamericana, una revisión documental. *Cuaderno de pedagogía universitaria*, 20, (39), 9-19. <https://dialnet.unirioja.es/revista/26396/A/2023>
- Lannert, J., y Derenyi, A. (2021). Internationalization in Hungarian higher education. Recent developments and factors of reaching better global visibility. *Hungarian Education Research Journal*, 10 (4), 346-369. <https://doi.org/10.1556/063.2020.00034>
- Linch Aguilera, M. (2023). Internacionalización de la educación superior en Cuba: perspectivas del proceso desde la enseñanza del inglés en Cabinda. *Revista Didáctica y Educación*, 14 (6) Edición especial, 286-305. <https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascaia/article/view/1884>
- López Bidone, E. (2024). Movilidad internacional virtual como estrategia de inclusión: Caso Programa de Intercambio Académico Latinoamericano 2018-

2022. *REVISTA EDUCACIÓN SUPERIOR Y SOCIEDAD*, 36 (1), 285-309.  
<https://doi.org/10.54674/ess.v36i1.848>
- López González, Y. Y. (2023). Aptitud digital del profesorado frente a las competencias TIC en el siglo XXI: una evaluación de su desarrollo. *Región Científica*, 2(2), 2023119. <https://doi.org/10.58763/rc2023119>
- Macazana Fernández, D. M., Romero Diaz, A. D., Vargas Quispe, G., Sito Justiniano, L. M., y Salamanca Chura, E. C. (2021). Procedimiento para la gestión de la internacionalización de la educación superior. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, VIII (3). Número: Edición Especial. <http://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2585>
- Mentges, M. J., y Costa Morosini, M. (2023). Internacionalización de la educación superior: concepciones, modelos y desafíos. *Revista Educa UMCH*, (22), 21-44. <https://doi.org/10.35756/educaumch.202322.275>
- Neria-Piña, L. (2022). Internationalization of Higher Education in Universities in the Global South during COVID-19: A Case Study of a Mexican University. *Journal of Comparative & International Higher Education*, 14 (3B), 77-93. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1360230.pdf>
- Nino Jr, J. (2024). Análisis de la gobernanza universitaria en el occidente de México. *Rev. Gestión de la Educación*, 10 (1), 1-16. <https://doi.org/10.15517/rge.v10i1.56337>
- Pazos, N. J., y Puppo, Ch. (2021). Desafíos de la internacionalización universitaria, Ciclo de capacitación y actualización. *Integración Y Conocimiento*, 1(10), 291-301. <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/590917>
- Pérez Martínez, A. y Rodríguez Fernández, A. (2021). Concepción del alineamiento estratégico como principio de la gobernanza universitaria. *Hallazgos*, 18(35), 233-257. <https://doi.org/10.15332/2422409X.5689>
- Pinto, S. (2021). "Everything Is So Different...": African Students' Voices on the Challenges of Doing a PhD at a Portuguese University. *Journal of International Students*, 1 (4), 895-913. <https://doi.org/10.32674/jis.v1i4.2702>
- Rodoreda, T., Castagno, L. y Noriega, M. E. (2024). La internacionalización de la educación superior como política pública en Argentina: el caso del Programa de Promoción de la Universidad Argentina (PPUA). *Revista RAES*, XVI (28), pp. 12-28. <http://dx.doi.org/10.15517/aie.v17i3.29930>
- Serra Toledo, R., Alfonso Robaina, D., Pierra Conde, A., León Díaz, O., y García Cuevas, J. L. (2021). Gestión de rankings internacionales en universidades cubanas: experiencias de la universidad tecnológica de La Habana. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(5), 27-39. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202021000500027&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000500027&lng=es&tlng=es)
- Seyedeh Golafrooz, R., y Jani, U. (2024) University rankings in Nordic higher education: a scoping review. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 68 (1), 6-21, e8661

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00313831.2023.2263770#abstract>

Sierra Socorro, J. J. (2019). Córdoba: reforma universitaria, repercusión, legado y la impronta del modelo neoliberal en América latina. *Revista Mendive*, 17 (1), 140-154.

<http://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/1468>

Sisavath, S. (2024). Internationalization of Higher Education in Laos: Perspectives of university staff on rationales, challenges, and strategies for the post-COVID-19. *Higher Education Forum*, 21, 161-180.

<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1421797.pdf>

Sziegat, H. (2022). Transforming governance of German higher education institutions. *Research in Educational Administration & Leadership*, 7(3), 472-517. <https://doi.org/10.30828/real.1164190>

Tejada-Sánchez, I., y Molina-Naar, M. (2020). English medium instruction and the internationalization of higher education in Latin America: A case study from a Colombian university. *Latin American Journal of Content & Language Integrated Learning*, 13(2), 339-367.

<https://doi.org/10.5294/laclil.2020.13.2.8>

Toledo Hidalgo, D., Agüero Pérez, J. A., Díaz Rojas, P. A., y Gutiérrez Aguilera, N. (2022). La internacionalización de la educación superior y de las universidades médicas como fuente de desarrollo. *EDUMECENTRO*, 14.

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-28742022000100033&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-28742022000100033&lng=es&tlng=es)

UNESCO (2024). *Conferencia de seguimiento a la III Conferencia Regional de Educación Superior de América Latina y el Caribe (CRES+5)*. Brasilia, Brasil, 13-15 de marzo de 2024. [Declaracion-CRES5-EJES-TEMATICOS\\_15-3-2024\\_ES.pdf](https://www.unesco.org/declaracion-CRES5-EJES-TEMATICOS_15-3-2024_ES.pdf) (unesco.org)

Valdés-Montecinos, M., y Ganga Contreras, F. (2021). Gobernanza universitaria: Aproximaciones teóricas de los grupos de interés en Instituciones de Educación Superior. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII (3), 441-459.

<https://www.redalyc.org/journal/280/28068740029/html/>

Véliz Burgos, A., Dörner Paris, A., Soto Salcedo, A. y Alvarado Toledo, P. (2021). Gobernanza universitaria en tiempos de crisis sociosanitaria: experiencias de directivos chilenos. *Hallazgos*, 18(35), 31-53.

<https://doi.org/10.15332/2422409X.5454>

Villavicencio Plasencia, M. V. (2023). Internacionalización y desarrollo: Experiencias en la educación superior cubana. *Universidad y Sociedad*, 15(S1), 10-18.

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202021000500400&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000500400&lng=es&tlng=es)

Villavicencio Plasencia, M. V. (2019). Internacionalización de la Educación Superior en Cuba. Principales indicadores. *Economía y Desarrollo*, 162(2).

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0252-85842019000200011&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842019000200011&lng=es&tlng=es)



Voigt, A., y Smith, W. C. (2021). Inequalities in British University League Tables: The Covid-19 Pandemic and Halo Effects. *International Journal of Multidisciplinary Perspectives in Higher Education*, 6 (1), 128-134. <https://ojed.org/jimphe>

### Sobre el autor principal

**Xiomara Sánchez Valdés:** Doctora en Ciencias Pedagógicas, Máster en Ciencias de la Educación, Mención Educación Especial, Licenciada en Educación, especialidad Educación Especial y categoría de Profesor Titular. Responsable del proceso de internacionalización en el Centro de Estudios de Ciencias de la Educación de la Universidad de Pinar del Río Hermanos Saiz Montes de Oca (CECEPRI). Jefa de proyecto Universidad-diversidad, en la formación de los profesionales por un desarrollo inclusivo y sostenible (UDDIS).

### Declaración de responsabilidad autoral

**Xiomara Sánchez Valdés 1:** Conceptualización, Curación de datos, Análisis formal, Investigación, Metodología, Recursos, Software, Supervisión, Validación/Verificación, Visualización, Redacción/borrador original y Redacción, revisión y edición.

**Arturo Pulido Díaz 2:** Metodología, Software, Supervisión, Validación/Verificación, Visualización, Redacción/borrador original y Redacción, revisión y edición.

**Kety Roque Cala 3:** Investigación, Metodología, Software, Supervisión, Validación/Verificación, Redacción/borrador original y Redacción, revisión y edición.

### Financiación:

Esta investigación se llevó a cabo mediante recursos propios.