



EVENTO PROVINCIAL UNIVERSIDAD 2024

TÍTULO: LA GESTIÓN DE LOS SERVICIOS ACADÉMICOS EN LA UNIVERSIDAD DE MATANZAS.

THE MANAGEMENT OF ACADEMIC SERVICES AT THE UNIVERSITY OF MATANZAS

Autor: Lic. Sandra Beatriz Posada Lee.

sandra.posada@umcc.cu. Universidad Matanzas. Cuba

Coautor: Dr.C. Mailé Salgado Cruz.

maile.cruz@umcc.cu. Universidad Matanzas. Cuba

Coautor: Ms.C Silvia Moreno Caro.

silvia.moreno@umcc.cu. Universidad Matanzas. Cuba

Resumen.

Cuba tiene una sólida tradición de internacionalización de la Educación Superior, desde la Reforma Universitaria comenzó a promoverse la internacionalización en casa con la colaboración de prestigiosos profesores extranjeros, a lo que se suma la presencia en Cuba de profesores de alto prestigio de muchos países de América Latina.

Para cumplir con esta misión, la internacionalización se debe integrar como un proceso transversal a las funciones sustantivas de la institución, con una cultura y una identidad propias.

El proceso de internacionalización en el sistema MES abarca los siguientes subprocesos: proyectos internacionales y donativos, redes académicas y científicas, estudiantes extranjeros, convenios internacionales: interuniversitarios y ministeriales, becas en el exterior, programas de cooperación, servicios académicos internacionales y trámites. Cada uno tiene sus características y funcionamiento por sí mismo y a su vez existe una fuerte interrelación entre ellos.

El siguiente trabajo recoge de forma sistematizada la evolución de la internacionalización y de los servicios académicos en la Universidad de Matanzas y expone los fundamentos teóricos que sirven de pilares en correspondencia en las diferentes estructuras organizativas de la institución para alcanzar la transversalización.

Se caracteriza la institución en lo referido a su misión, visión, estructura y procesos y se identifica el proceso de internacionalización como de apoyo y se describe el subproceso de servicios académicos en cuanto a sus funciones, documentos rectores y estructura en la Universidad de Matanzas.

Palabras claves: Internacionalización, servicios académicos

Summary.

Cuba has a solid tradition of internationalization of Higher Education, since the University Reform internationalization began to be promoted at home with the collaboration of prestigious foreign professors, to which is added the presence in Cuba of highly prestigious professors from many countries of America Latina.

To fulfill this mission, internationalization must be integrated as a transversal process to the substantive functions of the institution, with its own culture and identity.

The internationalization process in the MES system covers the following threads: international projects and donations, academic and scientific networks, foreign students, international agreements: inter-university and ministerial, scholarships abroad, cooperation programs, international academic services, and procedures. Each one has its characteristics and operation by itself and in turn there is a strong interrelationship between them.

The following work collects in a systematic way the evolution of internationalization and academic services at the University of Matanzas and exposes the theoretical foundations that serve as pillars in correspondence in the different organizational structures of the institution to achieve mainstreaming.

The institution is characterized in terms of its mission, vision, structure and processes and the internationalization process is identified as supportive and the thread of academic services is described in terms of its functions, governing documents and structure at the University of Matanzas.

Keywords: Internationalization, academic services

Introducción

La internacionalización de la Educación Superior es una respuesta a la globalización, cuya máxima expresión es la creciente integración de los mercados a través de acuerdos internacionales de comercio, cuya finalidad es que los sistemas productivos de los países sean más eficaces, competitivos y rentables.

En este proceso, las universidades desempeñan un papel fundamental en la formación de individuos con capacidad de adaptación a la nueva realidad global. Para lograrlo, las instituciones de educación superior deben internacionalizarse, es decir, abrirse a todas las influencias y corrientes del pensamiento humanista, científico y tecnológico; poniendo en marcha un nuevo estilo de gestión universitaria que permita la concepción y elaboración de políticas y estrategias. Internacionalizar la universidad es repensarla; desde su misión y funciones sustantivas, hasta su manera de impartir la docencia, pasando por las formas de hacer investigación y sus capacidades para proyectarse internacionalmente, también aporta al aseguramiento de la calidad y a la innovación dentro de las instituciones académicas, esta toma entonces un matiz de solidaridad globalizada en la que las instituciones educativas de los países desarrollados traspasan saberes y recursos a las instituciones educativas de los países en vías de desarrollo, los cuales son apropiados e implementados en sus contextos regionales, dejan como valor agregado el posicionamiento y la visibilidad institucional

Se trata de un proceso que evoluciona constantemente en respuesta a diferentes factores, y en la actualidad uno de ellos es la pandemia de la COVID-19. Las instituciones de educación superior se han visto forzadas a adoptar una serie de medidas para adaptar a la modalidad virtual los servicios académicos y de investigación. Por tanto, representa una serie de retos, pero también de oportunidades, para avanzar en los procesos de internacionalización y de comercialización de los servicios académicos.

El principal proceso afectado por la pandemia es la disminución de la movilidad estudiantil y la comercialización de los servicios académicos, la que ha sido históricamente la principal estrategia empleada, por lo cual la internacionalización de la educación superior está entrando en una nueva fase la “internacionalización en casa”. Por consiguiente, se hace necesario repensar las estrategias para tal fin.

Actualmente la internacionalización es de gran importancia en las instituciones de educación superior, por razones de calidad, competitividad y de indudable impacto en la sociedad.

Por ello tomar posiciones con respecto al proceso de internacionalización en la universidad, hace que podamos vivir en una sociedad más justa, equitativa y desarrollada y esto solo se logra teniendo en cuenta uno de los objetivos de desarrollo sostenible, que es obtener una educación de calidad a la altura de estos tiempos, donde la globalización del conocimiento es parte fundamental del día a día de toda organización.

El objetivo de este trabajo es mostrar el proceso de internacionalización y los resultados de la gestión de los servicios académicos en la universidad de Matanzas

1.1 Tendencias y evolución la internacionalización en la Educación Superior

En el Informe sobre la Educación Superior en América Latina y el Caribe de 2000-2005 se realiza un análisis sobre el proceso de internacionalización lo cual permite identificar la tendencia y evolución en el siglo XX y XXI enmarcándola en tres etapas marcadas, las cuales se describen a continuación:



La Primera Reforma Universitaria en América Latina, marcada por la Reforma de Córdoba en 1918 sobre la educación superior surge a comienzos del siglo XX, como respuesta a las nuevas demandas de las capas medias urbanas, a los requerimientos que implicaba la conformación de los Estados modernos, esto hizo se fuera expandiendo e instalando por toda la región y que, al promover la autonomía y el cogobierno universitario, contribuyó decididamente a la expansión de la cobertura de las universidades públicas, superando los modelos de elite y democratizando el acceso a la educación superior a nuevos contingentes urbanos que gracias a la formación profesional accedieron a una significativa movilidad social. Tal modelo monopólico tuvo larga y destacada vigencia y se fue imponiendo progresivamente en cada uno de los países de la región hasta inicios de los setenta, cuando la crisis de los modelos económicos golpeó a las puertas de las IES y sentaron las bases de una nueva transformación de la educación superior.

La Segunda Reforma: se caracterizó por la instauración de un complejo modelo binario - público y privado; de alta y baja calidad; como resultado del contexto mercantil y heterogéneo, y que promovió modelos de calidad, de precios, de financiamiento diferenciados. Ello facilitó la significativa expansión del sector privado, medido en términos de cobertura, matrícula e instituciones, sobre la base, en general, de un pequeño sector de calidad y otro mayor orientado a la absorción de la demanda insatisfecha y con menores exigencias de calidad. Tan notable expansión privada diferenciada estuvo además asociada en sus inicios a la ausencia de mecanismos de regulación de la calidad de la educación superior y creó un desajuste estructural en el marco de un sistema totalmente heterogéneo, incontrolado y repetitivo. Este nuevo escenario permitió ampliar la cobertura social y regionalmente, pero promovió circuitos diferenciados de calidad que derivaron en el nacimiento de una nueva iniquidad asociada a la calidad de la educación superior a nivel terciario. Resultó paradójico, que la expansión de la cobertura redujo la iniquidad de acceso para mujeres y personas del interior y comenzó a facilitar el acceso de nuevos sectores, pero al tiempo conformó dos

circuitos o redes de escolarización universitarias diferenciadas por sectores sociales y niveles de calidad de la educación.

Este modelo propició que el mercado libre podía promover altos niveles de calidad en la educación superior, al verificarse que la proliferación de instituciones y programas dentro de un esquema de total libertad en relación a la determinación precios-calidad y sin un control regulatorio que estableciera estándares mínimos, terminó produciendo un deterioro global de las certificaciones. Como derivación de la crítica a dichas concepciones fuertemente sesgadas por las ideas neoliberales y aperturistas, se comenzó a verificar la urgente necesidad de nuevas políticas públicas que regularan el funcionamiento de las instituciones universitarias, especialmente de las privadas, y que tendieran al establecimiento de mecanismos de aseguramiento de la calidad.

La Tercera Reforma: masificación e internacionalización. Un verdadero “shock” sufren hoy en América Latina los sistemas de educación superior a causa de la internacionalización de la ES, las nuevas tecnologías de comunicación e información, las nuevas demandas de acceso de la población con una política inclusiva y la presencia creciente de sociedades del conocimiento que promueven la educación a lo largo de la vida, la mercantilización del conocimiento y la renovación permanente de los saberes. Directa e indirectamente la internacionalización en curso está promoviendo la movilidad estudiantil como parte constitutiva de las nuevas dinámicas de aprendizaje en la sociedad del saber, el establecimiento de estándares internacionales de calidad sobre la educación superior, la presión hacia nuevas pertinencias globales y locales (glocales) y la vinculación de los ciclos y procesos educativos a escala global. El impacto de las nuevas tecnologías, está contribuyendo a la globalización de la educación, permitiendo acortar las distancias, expandir la educación transfronteriza y las modalidades de educación en red, y al generar la educación virtual, viabilizar nuevas prácticas pedagógicas de simulación, de autoaprendizaje y de praxis, y una educación no presencial.

En la década de 1990 se impulsa la internacionalización por las actividades gubernamentales e instituciones como respuesta a la globalización, se fomentan acuerdos regionales, se lanzan nuevas alternativas para ampliar la cooperación internacional como modalidad solidaria para resolver disfunciones internas y reducir simetrías, se promueve el intercambio de los Recursos Humanos, formación de redes de colaboración y cooperación, preparación de profesores y adquisición de equipamientos para las instituciones. En este periodo se promueve el modelo de movilidad de larga duración que fue transformándose a esquemas de movilidad corta; siendo los países de mayor movilidad: Estados Unidos, Gran Bretaña, España, Francia, Alemania; el comportamiento de esta actividad en los países de América Latina es bajo. A finales de 1990 disminuyen la movilidad en cuanto el posgrado y pasa a potenciar la formación en carreras como: economía-administración, ciencias sociales y humanidades y la necesidad de actualización del profesional como parte de las alianzas y acuerdos entre países. Se re direccionan las universidades latinas hacia el mercado del área, existiendo una marcada tendencia hacia la comercialización y comienza un movimiento por la acreditación de las carreras y posgrado por los organismos internacionales y la certificación de la calidad por las normas ISO.

En el marco de la nueva Reforma se está trasladando radicalmente el eje regulador de la educación superior desde las universidades – típico de la Primera Reforma- y el mercado –característica de la Segunda Reforma – hacia el Estado, que pasa a tener

crecientemente nuevos roles y cometidos en la supervisión y fiscalización de la educación superior. Dentro de estos nuevos cometidos se está incorporando crecientemente la evaluación y la acreditación de la calidad, la cual es asumida, no por los gobiernos sino por agencias y organismos que se han creado para tal fin y que no responden automáticamente a las orientaciones gubernamentales. En muchos países de la región (Argentina, Chile, Brasil, Paraguay, Bolivia, Ecuador, Colombia, Costa Rica, El Salvador, México, Cuba, Trinidad y Tobago, Jamaica) se han creado estos organismos que están conformados por representantes de los diversos actores académicos, con un alto grado de autonomía. Ellas presentan diferencias entre sí, resultado de los diversos sistemas políticos y de los distintos grados de desarrollo de sus sistemas universitarios en términos de cobertura, representación, institucionalidad y autonomía, pero en todas partes este nuevo actor universitario establece los niveles mínimos de calidad, criterios de autorización de funcionamiento de las instituciones y diversas regulaciones a la libertad de competencia.

Las principales tendencias de la internacionalización en la etapa actual están determinadas por la necesidad que la dimensión internacional se asuma por las IES como parte consustancial de su quehacer diario y en consecuencia abarque, una parte cada vez mayor de la comunidad universitaria. Esto ha provocado cambios en los enfoques y vías en que se gestiona la internacionalización marcando nuevas tendencias que involucre activamente, desde la base, a profesores, estudiantes, directivos y gestores en el logro de un objetivo compartido, tal y como aparece declarado en la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible. En particular el Objetivo 4 referido a una Educación de Calidad plantea con respecto a la Educación Superior: «asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria» y «aumentar considerablemente la oferta de docentes calificados, incluso mediante la cooperación internacional para la formación de docentes en los países en desarrollo, especialmente los países menos adelantados y los pequeños Estados insulares en desarrollo» .

Para alcanzar estos objetivos, será necesario que los países y las IES, logren una implementación, cada vez más amplia y eficaz de las diferentes estrategias donde se resaltan la internacionalización de la investigación, la internacionalización en casa, la internacionalización del currículum y la internacionalización de la formación docente.

Otra tendencia que ha tomado fuerza es la internacionalización en casa la cual puede contribuir a aumentar el número de estudiantes y profesores que participan en el proceso de internacionalización dentro de una institución, si se concibe de tal manera que promueva intencionalmente la impartición de docencia en lenguas extranjeras como parte del plan de estudio, el desarrollo de programas comunes de diferente duración para estudiantes nacionales y extranjeros, la realización de cursos de enseñanza a distancia de manera virtual, la captación de estudiantes internacionales de pregrado y posgrado, la participación de profesores y estudiantes en proyectos internacionales y en redes académicas y científicas y el fortalecimiento de los contenidos internacionales e interculturales en los planes de estudio.

Adaptar a la modalidad virtual los servicios educativos y de investigación es un reto, pero también una oportunidad, para avanzar en los procesos de internacionalización por lo que podemos decir que la educación superior está entrando en una nueva fase: desde una basada principalmente en estrategias de “internacionalización en el

extranjero”, hacia otra de “internacionalización en casa”. Por consiguiente, se hace necesario repensar las estrategias para tal fin.

En la actualidad los efectos de la pandemia COVID-19 en los sistemas de educación han originado nuevos retos, especialmente en los procesos de internacionalización; lo cual demanda de nuevas formas en su gestión.

1.3 La gestión de internacionalización en la Educación Superior en Cuba

El Ministerio de Educación Superior (MES) de la República de Cuba, creado en 1976 tiene la misión de proponer al Estado y al Gobierno y, una vez aprobadas, dirigir y controlar, las políticas de educación superior referentes a la formación integral de los estudiantes de nivel superior, en sus diferentes niveles de pre y posgrado, así como la preparación y superación de cuadros y reservas.

Cuba tiene una sólida tradición de internacionalización de la Educación Superior. desde la Reforma Universitaria comenzó a promoverse la internacionalización en casa con la colaboración de prestigiosos profesores extranjeros, a lo que se suma la presencia en Cuba de profesores de alto prestigio de muchos países de América Latina.

Esta comprende como sus modalidades más importantes la colaboración y la cooperación internacional. Existen diferencias entre una y otra, pues la cooperación internacional parte de la relación recíproca que se establece entre contrapartes, que en igualdad de condiciones trabajan por un objetivo común; mientras que la colaboración va más dirigida a la ayuda solidaria unidireccional que se establece entre países de diferentes niveles de desarrollo. Se resalta, además, el papel creciente de los servicios académicos internacionales por lo que significa el intercambio que se produce con estudiantes y docentes de otras nacionalidades, por los ingresos que se generan por esta vía y el impacto en la visibilidad de las IES.

De acuerdo con (Villavicencio, M.V.2021,p.10) la evolución de la internacionalización de la educación superior cubana después del triunfo de la revolución ha transitado, según criterio de la autora, por cinco etapas que a continuación se declaran.

La primera etapa, de 1962 – 1972, se inicia con la Reforma Universitaria y concluye con la entrada de Cuba al Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME); la segunda, de 1973-1991, está predeterminada por la inserción total en el CAME y la creación del MES que propicia el auge de la colaboración internacional cubana; la tercera, de 1992-2002, comprende desde el derrumbe del llamado campo socialista, hasta el diseño e implementación de la primera Estrategia de Internacionalización del MES, la cuarta, desde 2003 al 2016, momento en que se establece la estrategia maestra de internacionalización y la quinta etapa abarca del 2017 hasta la actualidad en que se define la internacionalización como un proceso dentro de la planificación estratégica y se elabora la nueva estrategia de internacionalización; lo cual coinciden con las etapas de este proceso identificadas en América Latina a partir de las Reformas realizadas.

La Estrategia de Internacionalización para las Instituciones de la Educación Superior Cubana, declarada en la planeación estratégica del Ministerio de Educación Superior (MES) para el período 2017-2021, refiere como misión: “Lograr que la dimensión internacional se integre en las funciones sustantivas de la educación superior y que la cooperación internacional contribuya al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, a la integración con América Latina y el Caribe, a promover las relaciones de solidaridad hacia Cuba y a elevar el prestigio de la educación superior cubana”. Para cumplir con esta misión, la internacionalización se debe integrar como un proceso

transversal a las funciones sustantivas de la institución, con una cultura y una identidad propias.

El proceso de internacionalización en el sistema MES abarca los siguientes subprocesos: proyectos internacionales y donativos, redes académicas y científicas, estudiantes extranjeros, convenios internacionales: interuniversitarios y ministeriales, becas en el exterior, programas de cooperación, servicios académicos internacionales y trámites. Cada uno tiene sus características y funcionamiento por sí mismo y a su vez existe una fuerte interrelación entre ellos.

Sin la internacionalización no es posible mejorar, a niveles competitivos, la calidad de la educación superior como prerrequisito imprescindible para eliminar las diferencias en la formación académica existente en la actualidad entre los diferentes países y regiones. En la medida que se asuma la transversalidad de ese proceso, se hace inevitable una superior gestión en provecho de los intereses más genuinos de cada país y de la comunidad universitaria de cada lugar, no existe una estrategia única; esta debe ajustarse al contexto y a las características y potencialidades de cada universidad; lo cual se materializa en las estrategias de internacionalización de las IES a partir de la planeación estratégica del MES.

1.4 Caracterización del Proceso de Internacionalización y del subproceso de gestión de servicios académicos

La misión de la Dirección de Internacionalización es gestionar la dimensión internacional e intercultural de las funciones sustantivas en la Universidad de Matanzas para elevar la calidad académica y científica a través del intercambio y la colaboración.

Su **visión** es convertirse en referente para la asesoría de los actores que tributan al desarrollo de acciones de internacionalización de los procesos sustantivos de la institución.

Objetivo:

Contribuir a elevar a la calidad de los servicios que ofrece la Dirección de Internacionalización de la Universidad, a partir de las exigencias del contexto nacional e internacional en correspondencia con las tendencias de este proceso a escala mundial.

Esta dirección se estructura de la siguiente manera:

- Grupo de relaciones internacionales
- Grupo de comercialización
- Grupo de evento

El grupo relaciones internacionales atiende diferentes procesos que los mismos son: Convenios de Colaboración, Proyectos Internacionales, Estudiantes extranjeros, Trámites Servicios Académicos, Donaciones

El grupo de comercialización atiende diferentes actividades las cuales mencionaremos a continuación: Servicios de asesoría, consultoría y formación (CIH), Registro de marcas y patentes, ANTEC, Productos tangibles, Ferias Comerciales.

El grupo de evento tiene la función de divulgación, organización y ejecución de todos los eventos nacionales e internacionales.

En el funcionamiento de la Dirección para cumplir la misión y los objetivos se manifiestan los principios siguientes:

- Estricta normalización; asociada los procesos y subprocesos que se gestionan.
- Límite de control; están identificados los límites de control entre los diferentes puestos de trabajo y grupos.

- Unidad de mando; para el funcionamiento armónico de la estructura lo cual facilita la toma de decisiones.
- Unidad de dirección
- Mínimo de niveles; este permite una comunicación efectiva lo cual facilita el cumplimiento de las tareas y actividades en función de los objetivos.
- Escalón de mando
- Separación de las actividades de control y ejecución; este permite definir las actividades a cumplir y el sistema de actividades que posibilita el control
- Máxima eficiencia; el cumplimiento de los principios antes mencionados permite lograr la máxima eficiencia en la gestión del proceso.
- Correspondencia entre autoridad, responsabilidad, funciones y jerarquía; se manifiesta en los documentos elaborados: perfil del puesto de trabajo; en el cual contiene las responsabilidades, funciones y el nivel de jerarquía.

Funciones de dirección

- Planificación
- Organización
- Conducción, mando, dirección, coordinación
- Control

El puesto de trabajo que ocupa la investigadora y el objeto de esta investigación están vinculados a la gestión de los servicios académicos de posgrados en toda su extensión, estos son: Doctorados, Segundos doctorados, Postdoctoral, Maestrías, Asesorías de tesis, Cursos cortos, Pasantías, Entrenamiento, Cursos de español, Ciclos de Conferencias, Pasantías, Diplomados, Cursos de verano.

Como estructura para gestionar este subproceso en la Dirección de Internacionalización de la Universidad de Matanzas existen dos especialistas; los cuales ejercen la responsabilidad de hacer cumplir lo legislado en la institución y por el Ministerio de Educación Superior refrendado en:

- Decreto Ley Cuba ofrece y Cuba recibe,
- Decreto Ley No. 304 “Sobre la Contratación Económica”, de fecha 1ro noviembre del 2012,
- Decreto No. 310 “De los tipos de contratos”, de fecha 17 de diciembre del 2012, la Ley No. 59 de 16 de julio 1987 “Código Civil”,
- Ley No. 7 de fecha 19 de agosto 1977 “de Procedimiento Civil, Administrativo, Laboral y Económico” con las modificaciones que le introdujo el Decreto Ley No. 241 de 26 de septiembre de 2006,
- Resolución No. 183/2020 del Banco Central de Cuba “Normas sobre los Cobros y Pagos derivados de las relaciones contractuales”,
- Resolución 63/2020 del Ministerio de Educación Superior

Conclusiones

- La gestión de la internacionalización implica desarrollar actividades ordenadas y bien pensadas que permitan operar en los nuevos escenarios, fomentar la interconectividad, las relaciones y el desarrollo de la organización.
- La evolución de la internacionalización en América Latina está marcada por las Reformas Educativas y los cambios producidos por ella; igual comportamiento tiene en Cuba.
- La internacionalización en la Educación Superior es un proceso que es transversal en la institución para contribuir al desarrollo y bienestar de la sociedad con la participación de la comunidad universitaria y consta de varios subprocesos entre ellos el de servicios académicos.
- Las estrategias de internacionalización en las IES permiten diagnosticar el estado del proceso y proyectar acciones que contribuyan el logro de los objetivos organizacionales y a la visión de la organización; pero no se enfocan hacia los subprocesos.

Bibliografía:

- ALTBACH, P. y DE WIT, H. (2020): "COVID-19: The Internationalization Revolution That Isn't", *International Higher Education of Center for International Higher Education*, nº 102, pp. 16-18.
- Beneitone, P. (2014). De la Cooperación Internacional Universitaria a la Internacionalización de la Educación Superior: ¿cambio de paradigma o maquillaje conceptual. Desde el sur: miradas sobre la internacionalización, 29.
- Campos, Carlos Rios.(2022). Internacionalización de las universidades latinoamericanas. *South Florida Journal of Development*, Miami, v.3, n.1. p.811-830, jan./feb. 2022. ISSN 2675-5459
- De Wit, H.; Rumbley, L.; Craciun, D.; Mihut, G., Y Woldegiyorgis, A. (2019): *International Mapping of National Tertiary Education Internationalization Strategies and Plans (NTEISPs)*, Analytical report.
- Gacel-Avila, J. (2021). La internacionalización de la educación superior en América Latina y el Caribe hacia el 2050. <https://www.iesalc.unesco.org/eng/wp-content/uploads/2021/03/Gacel-Avila-ES.pdf>
- Gacel-Avila, J. (2022). Internacionalización mutuamente inclusiva de la Educación Superior. *Revista Educación Superior y Sociedad*. Vol. 34 Núm. 1 (2022) <https://www.iesalc.unesco.org/ess/index.php/ess3/issue/view/47>
- 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. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(S2), 601- 609.
- Gaceta Oficial No. 96, Agosto 2021. Decreto-Ley No. 43 De la Misión del Ministerio de Educación Superior
- González, Sergio y otros. (2020) Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial. *Revista Universidad y Sociedad*. Volumen 12, Número 4. Julio-Agosto. ISSN: 2218-3620, Cienfuegos, Cuba
- 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. UNESCOIESALC <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380989>
- MARCHESINI (2020): "COVID-19 and Internationalization in the MENA Region", *International Higher Education of Center for International Higher Education* (104), pp. 22-23.
- Ministerio de educación Superior de Cuba. (2020). Proyecto Estratégico del Ministerio de Educación Superior (MES). Cuba:
- PERROTTA, D (2019) "Integración regional e internacionalización universitaria en América Latina. La Tercera Conferencia Internacional de Educación Superior. En *Política Universitaria*, 10-19.
- Villavicencio Plasencia, M. V. (2019) Internacionalización de la Educación Superior en Cuba. Principales indicadores. Ministerio de Educación Superior, La Habana, artículo aceptado 20/03/2019.
- Villavicencio, M. V. (2020). La internacionalización en el sistema del Ministerio de Educación Superior. Estrategia para su perfeccionamiento. La Habana: MES
- Villavicencio, M. V. (2020). Tendencias actuales de la internacionalización de la educación superior. Retos para Cuba. 807-2614-1-PB.pdf