

# Análisis crítico del proceso de internacionalización en la Universidad de La Habana

Critical analysis of the internationalization process at the University of Havana

Autores: Araiz Gascón Pérez, Amado Batista Mainegra  
Universidad de La Habana. Cuba

Para citación de este artículo: Pérez, G.P, Mainegra, A.B.; (2022). Análisis crítico del proceso de internacionalización en la Universidad de La Habana. En Revista Masquedós N° 8, Año 7. Secretaría de Extensión UNICEN. Tandil, Argentina.

Recepción: 09/05/2022

Aceptación final: 11/07/2022

## Resumen

La internacionalización de la educación en general es un medio apropiado para ampliar el conocimiento, las habilidades y las actitudes globales que deben poseer los estudiantes antes de ingresar al ambiente laboral, pero debe ser transversal a todo el proceso de formación asociado. Favorece el desarrollo sociocultural y el entendimiento mutuo, estimulando el surgimiento de alianzas estratégicas, de ahí la necesidad de internacionalizar a las instituciones de educación superior (IES). Como proceso estratégico de las universidades es un medio para lograr estándares académicos de calidad, el cual necesita una mirada desde la gestión de la calidad que permita evaluar o diagnosticar si se cumplen con las exigencias y necesidades actuales en el desarrollo de esta actividad dentro y fuera de nuestros centros. El objetivo del presente trabajo es caracterizar el proceso de internacionalización de la Universidad de La Habana desde un enfoque de gestión de la calidad. Para ello se desarrolló una investigación de tipo mixto donde se emplearon métodos empíricos

como la observación participante y el análisis documental y métodos teóricos como el análisis-síntesis, el inductivo-deductivo, el histórico lógico. Los fundamentos teóricos-metodológicos analizados en la investigación permiten asumir a la internacionalización como un proceso universitario que atraviesa transversalmente el resto de los procesos (estratégicos, sustantivos y de apoyo), que requiere la participación de toda la comunidad universitaria y en el que las intenciones y voluntad institucional de introducir nuevos métodos de formación, desarrollo científico e integrar a sus integrantes en contextos multiculturales e internacionales, expresan un camino que implica transformaciones.

Palabras clave: educación superior – internacionalización – proceso - gestión de la calidad.

## **Abstrac**

The internationalization of education in general is an appropriate means to expand the global knowledge, skills and attitudes that students must possess before entering the work environment, but it must be transversal to the entire associated training process. It favors sociocultural development and mutual understanding, stimulating the emergence of strategic alliances, hence the need to internationalize HEIs. As a strategic process of universities, it is a means to achieve academic quality standards, which needs a view from quality management, which allows evaluating or diagnosing, if current demands and needs are met in the development of this activity inside and outside our centers. The objective of this work is to characterize the internationalization process of the University of Havana from a quality management approach. For this, a mixed type investigation was developed where empirical methods such as participant observation and documentary analysis and theoretical methods such as analysis-synthesis, inductive-deductive, logical historical were used. The theoretical-methodological foundations analyzed in the research allow us to assume internationalization as a university process that crosses the rest of the processes (strategic, substantive and support), which requires the participation of the entire university community, and in which, the intentions and institutional will to introduce new methods of training, scientific development and integrate its members in multicultural and international contexts, express a path that implies transformations.

Keywords: higher education – internationalization – process - quality management.

## **Introducción**

Las instituciones de educación superior (IES) desarrollan y promueven la implementación de sistemas y programas que conlleven a la mejora continua en sus resultados con el fin de alcanzar la excelencia.

Desde inicios del siglo XX, la educación superior ha ido incrementando su nivel a través de procesos que han permitido la movilidad de estudiantes, profesores e investigadores, mediante diversos programas académicos, que ha favorecido el surgimiento de diversos métodos de enseñanza transfronterizos como las instituciones en el extranjero, la

enseñanza virtual y la educación privada, lo cual en su conjunto conforma la internacionalización universitaria, que se entiende como un medio y no el fin; de ahí que acciones como los programas de estudio, proyectos de investigación conjuntos, el currículo para el proceso de aprendizaje, los acuerdos y convenios de cooperación y colaboración, la movilidad estudiantil y académica sean expresiones concretas de este proceso (Unesco, 2004).

Frente a las presiones por hacer de la educación superior una actividad lucrativa es imprescindible que los estados asuman el compromiso irrenunciable de regular y evaluar a las instituciones y carreras, de gestión pública y privada, cualquiera sea la modalidad, para hacer efectivo el acceso universal, la permanencia y el egreso de la educación superior, atendiendo a una formación de calidad con inclusión y pertinencia local y regional (CRES 2018).

La Organización de Naciones Unidas (ONU) acoge la Agenda 2030 con 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y 169 metas que comprenden las esferas económicas, social y ambiental. El ODS 4 refiere que se debe “garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos”.

En correspondencia, la internacionalización de la educación superior se encuentra entre los factores que contribuyen a que todas las personas a nivel mundial tengan acceso al conocimiento, permitiendo alcanzar un desarrollo sostenible, el cual debe estar en correspondencia con las necesidades existentes en las regiones menos favorecidas.

Como plantea la especialista Jane Knight:

“la internacionalización es un sustrato fundamental para la transformación de la educación superior. Es, sin duda, una educación para formar ciudadanos del mundo, en un planeta cada vez más interconectado pero, al mismo tiempo, coadyuvar en el fortalecimiento de las identidades culturales”. (p. 23)

En términos de gestión, la calidad permite a las instituciones ser controladas teniendo en cuenta la eficacia, eficiencia y efectividad de sus procesos, en un momento de integración, de competitividad, de innovación y de gestión del conocimiento.

“Lo cual significa que la internacionalización, analizada desde el enfoque de las políticas públicas, permite que el diseño que realizan las personas que intervienen en las mismas lo hagan desde diferentes ámbitos: transnacionales, regionales y transfronterizos, pero a la vez esto conlleva a que se visualicen a las IES como parte de redes institucionales complejas, organizacionales y sociales orientadas a generar conocimiento y valor social, así como a legitimar al régimen democrático”. (Moctezuma y Navarro, 2011, p. 49)

Siendo la educación un asunto nacional, donde los gobiernos planifican, proveen los recursos y abren espacios para su desarrollo, incluso en lo referido a las instituciones privadas, lo que permite la aparición de nuevas oportunidades enfocadas al estudiante y la elevación de la calidad de los sistemas de enseñanza siempre que se cumpla con el encargo social, promueven el desarrollo humano y cultural del país donde se encuentren ubicadas.

Cuando se habla de internacionalización deben considerarse los temas de movilidad, firma de convenios de cooperación, los currículum formativos, la investigación, titulaciones internacionales conjuntas o múltiples, de la creación de sistemas internacionales de aseguramiento de la calidad, acreditación y verificación, clasificaciones internacionales (ranking) de universidades, intercambio de experiencias y buenas prácticas.

De modo que la internacionalización se considera un instrumento para conseguir me-

jorar la calidad y avanzar hacia la excelencia de las universidades, por lo cual se debe poner énfasis en la forma en que contribuye a perfeccionar la educación, el aprendizaje, la investigación, la innovación y el carácter social de las universidades y de los procesos de gestión para alcanzar estándares internacionales.

Promover una cultura de la calidad implica trabajar constantemente en los elementos que la conforman y que necesariamente deben pasar a formar parte del quehacer sistemático universitario, involucrando a todos los actores de la institución.

La gestión de la calidad permitirá hacer un seguimiento de todos los procesos universitarios, de forma que se pueda saber cómo actuar en situaciones de funcionamiento normales, óptimas o adversas.

En la educación superior cubana, la gestión de la calidad está supervisada bajo planes de acción y un sistema de indicadores, y se concibe como un modelo innovador que analiza de manera permanente el contexto para ajustarse a las dinámicas generadas por él, de tal manera que permite detectar permanentemente oportunidades de cambio y mejora.

Entre los objetivos de trabajo del Ministerio de Educación Superior (MES) se identifica la internacionalización, como uno de los procesos transversales a los procesos sustantivos de las universidades. La gestión de la calidad del proceso posibilita no solo planificar, sino establecer los mecanismos de seguimiento, control y su mejora continua.

La internacionalización en las IES cubanas demanda trabajar con elevados estándares de calidad para la satisfacción de las demandas sociales, lo cual implica una transformación y fortalecimiento de sus estructuras, sus recursos humanos, sus políticas, y muy principalmente su trabajo educativo. Además, de favorecer el cumplimiento de la misión de la educación superior, propiciando que la universidad sea cada vez más innovadora y contribuyendo de esa manera al logro del socialismo próspero y sostenible. (Villavicencio, 2019)

Constituye práctica común en gran parte de la IES en nuestro país que las direcciones de Relaciones Internacionales (DRI) sean las encargadas de gestionar el proceso de internacionalización, que incluye los programas de movilidad e intercambio y los de cooperación como instrumento dinamizador de estas actividades, contribuyendo así, de forma significativa, a fomentar la visibilidad internacional de la universidad en un contexto globalizado.

En la Universidad de La Habana (UH), como parte del sistema de instituciones educativas que pertenecen al sistema MES, el proceso de internacionalización se encuentra alineado con la Estrategia Maestra Política e Ideológica, con la política científica nacional e institucional y en correspondencia con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. A través del mismo se permite mostrar los resultados científicos-técnicos y académicos de los docentes e investigadores, ampliar los conocimientos y relaciones del claustro, a la par de garantizar la entrada de divisa para el autofinanciamiento y la contribución al perfeccionamiento de dicho proceso.

Según la experiencia personal de la autora de la presente investigación y el resultado del análisis preliminar del proceso de internacionalización, se puede constatar que presenta insuficiencias en su diseño, implementación y control, las cuales están relacionadas fundamentalmente con aspectos tales como:

- No se concibe la internacionalización como un proceso estratégico en el que estén

implicadas todas y cada una de las áreas de la institución de forma coordinada e integrada.

- La actividad internacional se gestiona en su totalidad través de la DRI que tiene una estructura inestable, lo cual limita el desarrollo eficaz de la gestión integral de dicho proceso.
- Prevalece un modelo de gestión pasivo, donde la mayor parte del tiempo se dedica a la tramitación de documentación, esencialmente orientada a la promoción de acciones para la movilidad docente a través de convenios, programas, redes y proyectos de intercambio académico.
- Personal poco calificado en cuanto a la gestión de procesos universitarios.
- Poca interrelación y comunicación de la DRI con el resto de las áreas universitarias.
- Los mecanismos de evaluación y control no son efectivos, lo que ha incidido en el elevado número de convenios de colaboración que están inactivos o implementados de manera parcial.
- Eficiente gestión de la página web de la DRI, falta de cultura en el uso de las TIC y las redes sociales como herramientas para la visibilidad internacional de la universidad.

A pesar de la importancia del tema en la actualidad, el proceso se gestiona de forma empírica y no se sustenta en una base teórica que garantice la gestión de la calidad, lo cual se agrava con el poco conocimiento que poseen las personas que intervienen en su gestión y, en la misma medida, la ausencia de propuestas de acciones para lograrlo.

## Desarrollo

Valoración del proceso de internacionalización en la Universidad de La Habana desde un enfoque de gestión de la calidad

“La internacionalización se concibe como un proceso para la mejora de la calidad y pertinencia de las funciones universitarias (...)” (Sebastián, 2005, p. 4). Es un proceso que debe contribuir directamente a la mejora de la calidad, la competitividad y el impacto de la Universidad de La Habana, a nivel nacional e internacionalmente. El proceso de internacionalización en muchos casos se confunde con las actividades y funciones que realizan las direcciones de relaciones internacionales.

Por tal motivo los especialistas que trabajan en la gestión del proceso deben conocer las herramientas que le permitan su trabajo como proceso independiente. Aunque la internacionalización no es un fin en sí misma, sino un medio para lograr procesos académicos de calidad, su evaluación es una herramienta para validar en un marco de referencia nacional, las actividades internacionales desarrolladas por el programa o Institución.

Gestionar la calidad de los procesos que transcurren en las IES exige asumir una concepción estratégica con un enfoque prospectivo en la gestión y donde la excelencia de sus programas, proyectos y actividades esté fundamentada en los logros que desde la innovación científica permitan anticiparse en un colectivo docente altamente profesional, en estudiantes que garanticen su autodesarrollo y en directivos que gestionen el cambio (Almuíñas & Galarza, 2017, p. 29). La norma NC-ISO 9000 (ONN, 2015a) define la gestión

de la calidad como “las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización respecto a la calidad, las cuales incluyen el establecimiento de la política y los objetivos de la calidad así como los procesos para lograr su cumplimiento” (p.1).

Por su parte, la NC-ISO 9004:2018 plantea que “la calidad de una organización es el grado en que sus características inherentes satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes y otras partes interesadas para lograr el éxito sostenido” (ONN 2018, p.1).

La gestión de la calidad incluye diversos componentes entre los cuales se encuentra el despliegue de una serie de indicadores para determinar la calidad de todos los procesos.

Ellos deben reflejar integralmente el cumplimiento de los objetivos del proceso que se analiza, deben ser sencillos, de fácil comprensión y deben ofrecer información relevante respecto la ejecución y los resultados del proceso, de forma tal que se pueda determinar la eficacia y la eficiencia del mismo.

Partiendo de los aspectos identificados como debilidades durante el proceso de Planeación Estratégica de la UH 2017-2020, como punto de partida para el diseño de la estrategia de internacionalización de la Universidad de La Habana, la autora de la presente investigación considera que no se tuvieron en cuenta aspectos esenciales que atentan contra la gestión de la calidad del proceso de internacionalización y que resulta importante tener en cuenta:

- Falta de consenso y participación de la comunidad universitaria en algunas acciones de internacionalización.
- Deficiencia en las estructuras organizacionales.
- Profesionalización de la gestión internacional.
- Escasez de financiamiento.
- Falta de flexibilidad curricular.
- Deficiencias en el conocimiento de idiomas extranjeros.
- Falta de contactos internacionales y diversificación geográfica.
- Falta de identificación de demandas institucionales para enfrentar las actividades de internacionalización.
- Identificación de contrapartes extranjeras sin un análisis de sus potencialidades para responder a las demandas existentes.
- Posibilidades de colaboración internacional sin tener en cuenta las demandas, necesidades y posibilidades de la institución.
- Gestión individual de la movilidad.
- Prevalen (en algunos casos) intereses individuales por encima de los institucionales durante el desarrollo de la acción de internacionalización.
- Inexistencia de una etapa de preparación del profesor para enfrentar las actividades de internacionalización y representación de la institución.
- Falta de integración de las áreas universitarias como elemento de aporte a toda la institución.
- No entrega del informe de los resultados alcanzados en cada una de las acciones de colaboración internacional que permita obtener evidencia, control y seguimiento.
- Falta de seguimiento y control por parte de las facultades, centros de investigación y la DRI durante el desarrollo de las acciones de internacionalización.

Partiendo de la Estrategia de Internacionalización implementada en la UH, propone

incorporar a los siete objetivos propuestos nuevas acciones académicas que permitan el control, evaluación y mejora continua del proceso de internacionalización.

## **Objetivos:**

1. Promover la suscripción de convenios de colaboración académica:
  - Promover la firma de nuevos convenios de colaboración con las IES identificadas con altos estándares de calidad.
  - Ampliar y fortalecer las alianzas estratégicas con instituciones de reconocido prestigio internacional.
  - Realizar un análisis de los convenios inactivos para formular acciones que conduzcan a fortalecer las redes de cooperación.
  - Identificar las IES extranjeras y organismos internacionales que representan alianzas estratégicas para cumplir con las políticas de internacionalización.
  - Aprovechar las fortalezas de la institución contraparte y proponer nuevas acciones de colaboración, de forma que se actualice el convenio como resultado de la gestión de internacionalización.
  - Solicitar la cancelación del convenio en caso de que no exista interés de renovación de ambas partes.
  
2. Estimular acciones de movilidad hacia instituciones académicas extranjeras:
  - Analizar las instituciones con las que se tiene convenio de colaboración, con las que se desarrollan proyectos internacionales, valorando la pertinencia para establecer o reforzar los vínculos académicos.
  - Alinear las ofertas con las necesidades de la institución.
  - Publicar y difundir convocatorias de movilidad.
  - Potenciar la internacionalización en casa y la movilidad virtual.
  
3. Potenciar el apoyo a los procesos institucionales y formación de doctores a través de proyectos internacionales:
  - Fortalecer el programa de estancias semestrales con valor curricular; estancias cortas de investigación; estancias para fines de titulación y otro tipo de estancias que permitan a nuestros alumnos exponerse a experiencias internacionales.
  - Promover el desarrollo de programas de formación internacional como la doble titulación en el posgrado.
  - Promover becas dirigidas a la formación doctoral, posdoctoral y capacitación de directivos.
  
4. Incorporar a la UH a redes académicas internacionales, grupos de investigación, organizaciones y asociaciones internacionales:
  - Crear los mecanismos institucionales para la gestión internacional de la investigación, el posgrado y la presentación de los resultados científicos y tecnológicos.
  - Crear alianzas y espacios académicos para impulsar e incluir las publicaciones científicas en revistas de alto impacto internacional.
  - Promover las publicaciones de la Editorial UH.

- Participar en proyectos de investigación con valor agregado y de pertinencia social, con la inclusión de investigadores extranjeros.
- Participar en eventos, socializar experiencias y resultados en talleres, seminarios, conferencias, jornadas y reuniones de carácter internacional para visibilizar los resultados de la ciencia en la UH.

5. Aprovechar activamente las convocatorias a distinciones, premios, reconocimientos de instituciones u organizaciones internacionales:

- Presentar propuestas competitivas

6. Divulgar y gestionar oportunidades de becas de superación posgraduada que brinda la cooperación internacional:

- Mejorar la difusión y la publicación de las diferentes convocatorias.

7. Desarrollar programas de pre y posgrado con participación de académicos y estudiantes extranjeros:

- Promoción de la oferta académica de la UH para atraer académicos y estudiantes extranjeros a fin de realizar actividades de investigación, docencia y extensión.
- Fomentar programas internacionales conjuntos con IES extranjeras basados en los valores universitarios y en el respeto a la diversidad cultural y ambiental.

Los objetivos señalados anteriormente se acompañan de acciones administrativas y acciones de gestión de recursos como complemento al cumplimiento de cada uno de ellos.

La autora de la presente investigación considera que las acciones propuestas para perfeccionar el proceso de internacionalización deben tener un enfoque estratégico, lo que implica trabajar sistemáticamente en los elementos que la conforman y donde necesariamente debe estar involucrada la comunidad universitaria en su conjunto (docentes, estudiantes, investigadores, directivos, personal administrativo y de servicio, empleados, egresados y comunidad).

Al mismo tiempo se propone incluir nuevas acciones, tales como:

- Perfeccionar el trabajo con los estudiantes extranjeros.
- Iniciar el funcionamiento de la Facultad Preparatoria de Idiomas.
- Mejorar la visibilidad e incrementar la divulgación internacional de la producción científica, premios y publicaciones.
- Evaluar el impacto de la internacionalización en los procesos universitarios.
- Registrar la información y dar visibilidad a los programas de formación con participación de académicos y estudiantes extranjeros y potenciar la modalidad virtual, así como incluir especialistas de prestigio como expertos de organizaciones académicas y científicas internacionales.
- Incrementar las publicaciones apoyadas en las diferentes acciones académicas o de investigación.
- Garantizar la preparación de profesores e investigadores como representantes de la institución en cada acción que realicen.

Evidentemente, la incorporación de estas nuevas acciones supone adecuar los criterios

de medidas del proceso de internacionalización.

Aún quedan retos por delante para que el proceso de internacionalización alcance estándares que permitan lograr las metas deseadas, pues en el análisis de la estrategia de internacionalización de la UH, realizado por la autora de la presente investigación, se devela que:

- El plan de acciones presentado carece de aspectos que permitirán superar las debilidades, potenciar las fortalezas, aprovechar las oportunidades y alcanzar los desafíos que implica la actividad de internacionalización. Por lo cual se propusieron acciones que permitirán la mejora del proceso.
- No se concibe el control y la evaluación del proceso, pero al no encontrarse declarado explícitamente en la estrategia impide que se perfeccione el control interno de las diversas actividades a corto y mediano plazo.
- Todas las acciones se encuentran enfocadas hacia el exterior y no se plantean acciones internas que permitan mejorar la gestión del proceso.
- Los indicadores presentados para evaluar la calidad del proceso son de tipo cuantitativo, lo cual no permite tener una visión integral de su funcionamiento.

Aunque la percepción de la calidad varía de una institución a otra, la determinación de indicadores cualitativos permitiría que la gestión del proceso se efectuara de forma más efectiva y de esta manera se contribuyera a su mejora continua, permitiendo elevar su calidad y realizar ajustes en los procedimientos de trabajo.

## Conclusiones

En la Universidad de La Habana, institución de educación superior cubana con alto prestigio y reconocimiento internacional, se pudieron constatar los logros alcanzados en cuanto al proceso de internacionalización, destacando la gestión de convenios de colaboración, la participación en proyectos internacionales, la membresía en organismos y redes internacionales, así como la alta movilidad del claustro. Sin embargo, se evidenciaron dificultades relacionadas con la internacionalización del curriculum y el empleo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, además de que no se logran los niveles de actividad acordes con los intereses universitarios, en tanto no hay un diseño del proceso en función de la gestión de la calidad.

La gestión de la calidad del proceso de internacionalización en la Universidad de La Habana constituye un desafío para fortalecer sus procesos sustantivos, a través de indicadores que permiten su mejora continua. Se incrementan las alternativas de superación con vistas a crear una cultura de internacionalización anclada en la conciencia y la preparación de la comunidad universitaria para aumentar su participación.

## Bibliografía

Abba, M. J. (2019). La internacionalización de la educación superior como un proceso dialéctico. In: KORSUNSKY, Lionel (Coomp.). Internacionalización e integración regional: percepciones, concepciones y prácticas en las universidades. Neuquén: EDUCO - Universidad Nacional del Comahue.

Almuiñas Rivero J, Galarza López J. (2014). La planificación estratégica en las instituciones de educación superior; modelo teórico y metodología para su implementación. Montevideo: Tradinca.

Constanten, M., González, S. (2019). Propuesta de modelo de gestión de políticas públicas para la Dirección de Internacionalización y Cooperación Internacional de la Universidad de La Habana.

Guía de fundamentos para la gestión de las estrategias de internacionalización de la educación superior en América Latina y el Caribe. RIESAL pp. 43 - 60.

Cruz-Tapia, M. A. (2019). Internacionalización en la educación superior: Perspectivas y desafíos. *Lat. Am. J. Int. Aff.* – Vol. 9 N°1, pp. 02-24.

De Wits, H. (28 de febrero de 2018). 1er Webinar. How can institutions of higher education develop a comprehensive strategy for internationalization? Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=AHld09TLv5Y&t=12>.

Didou, A. & Jaramillo, V. (2014). Internacionalización de la Educación Superior y la Ciencia en América Latina. Un estado del arte. Caracas: IESAL/UNESCO

Domínguez, E. (2016). Internacionalización, aseguramiento de calidad y educación en Latinoamérica. *Integración y conocimiento* (4), 69-83.

Gacel- Ávila, J. & Rodríguez-Rodríguez, S. (2018). La internacionalización de la educación terciaria en América Latina y el Caribe: avances, tendencias y prospectiva. En J. Gacel- Ávila, Educación superior, internacionalización e integración en América Latina y el Caribe. (págs. 57-88). Córdoba: UNESCORIESAL.

Gacel-Ávila, J. & Rodríguez-Rodríguez, S. (2018). Internacionalización de la educación superior en América Latina y el Caribe. un balance. Guadalajara, Jalisco, México: Ediciones de la Noche. Recuperado el 8 de abril de 2019

ISO 9000:2005(es). Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario.

ISO 9001 (2015) — Requisitos para los Sistemas de Gestión de la Calidad Interpretación libre de ISO/DIS 9001:2015.

Knight, J. (1999). "Internationalisation of higher education", in *Quality and internationalisation in higher education*, Paris, OECD.

Knight, J. & Altbach (2006). Visión panorámica de la internacionalización en la educación superior: motivaciones y realidades. *Perfiles educativos*, 18(12), 13-19.

Moctezuma, P. y Navarro, A. B. (2011). Internacionalización de la educación superior: aprendizaje institucional en Baja California. *Rev. educ. sup [online]*.vol.40, n.159, pp.47-66. ISSN 0185-2760.

Objetivos de trabajo y plan de actividades de la Universidad de La Habana para el año 2020.

Sebastián, J. (2005). La internacionalización de las universidades como estrategia para el desarrollo institucional. Instituto Politécnico Nacional Distrito Federal, México. *Innovación Educativa*, 5(26).

Villavicencio, M.V. (2019). Internacionalización de la Educación Superior en Cuba. Principales indicadores. *Revista de la Facultad de Economía*, Vol 162(2).