

Presentado en el XII Taller Internacional de "Internacionalización de la Educación Superior"

Artículos científicos

Proyecto INTESCUBA: buenas prácticas para el fortalecimiento del proceso de internacionalización en la Educación Superior cubana

INTESCUBA project: best practices for strengthening the internationalization process in Cuban Higher Education

Mabelin Armenteros Amaya¹  0000-0003-4143-9805  mabelin@unah.edu.cu

Ailín Sagarzazo González¹  0009-0003-3704-7590  ailinsg@unah.edu.cu

María Victoria Villavicencio Plasencia²  0000-0001-9672-8589  maruchy@mes.gob.cu

Alina Montero Torres³  0000-0002-0819-0668  amontero@uclv.edu.cu

Yailé Caballero Mota⁴  0000-0002-6725-5812  yaile.caballero@reduc.edu.cu

Luis Alberto Pérez Llody⁵  0000-0002-6923-5436  llody@uo.edu.cu

Tania Rivas Quintero⁶  0000-0002-0930-0339  tania@censa.edu.cu

¹ Universidad Agraria de La Habana "Fructuoso Rodríguez Pérez". San José de las Lajas, Mayabeque, Cuba.

² Ministerio de Educación Superior. La Habana, Cuba.

³ Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Villa Clara, Cuba.

⁴ Universidad de Camagüey "Máximo Gómez Báez". Camagüey, Cuba.

⁵ Universidad de Oriente. Santiago de Cuba, Cuba.

⁶ Centro Nacional de Sanidad Agropecuaria. San José de las Lajas, Mayabeque, Cuba.

Recibido: 25/04/2024

Aprobado: 23/05/2024

RESUMEN

El presente trabajo devela los principales resultados obtenidos por el proyecto: Internacionalización de la educación superior cubana poscovid19. Mejores prácticas y sostenibilidad, perteneciente al Programa Sectorial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Educación Superior y desarrollo sostenible. El objetivo del mismo consistió en exponer los factores clave de aprendizajes desde el

punto de vista metodológico y buenas prácticas, desarrolladas por este proyecto para el fortalecimiento del proceso de internacionalización en Instituciones de Educación Superior cubanas. En tal sentido, se describe en un primer acápite la estrategia seguida por el proyecto, en el segundo, se analiza la concepción metodológica, los principales resultados y buenas prácticas y el tercero, se dirige a los puntos clave de aprendizajes para la internacionalización. Se concluye que los resultados obtenidos por el proyecto logran afianzar la internacionalización como un proceso estratégico y transversal para el desarrollo de las misiones universitarias; aporta conocimientos y fortalece capacidades, para el incremento de su pertinencia con el entorno y del cumplimiento de su misión institucional.

Palabras clave: buenas prácticas; educación superior; internacionalización; INTESCUBA.

ABSTRACT

The present work shows the main results obtained by the project: "*Internationalization of Cuban higher education post-Covid 19. Best practices and sustainability (INTESCUBA)*" belonging to the Sectorial Program of Science, Technology and Innovation of Higher Education and Sustainable Development. The objective was to socialize the key learning factors from the methodological point of view and good practices developed by this project for strengthening the internationalization process in Cuban Higher Education Institutions (HEI). Therefore, the first section describes the strategy followed by the INTESCUBA project, the second analyzes the methodological conception, the main results and good practices, and the third focuses on the key learning points for internationalization. It is concluded that the results obtained by the INTESCUBA project achieve the consolidation of internationalization as a strategic and transversal process for the development of university missions, contributing knowledge and strengthening capacities in Cuban HEIs. The project is also contributing knowledge and strengthening capacities in Cuban institutions of higher education in order to increase their relevance to the context and the fulfillment of their institutional mission.

Keywords: good practices; higher education; internationalization; INTESCUBA.

INTRODUCCIÓN

La internacionalización de la educación superior se ha convertido en uno de los procesos claves para el desarrollo de las instituciones universitarias. En la medida que este proceso se ha institucionalizado y se asume como necesario, tanto por los decisores como por la comunidad universitaria, se han ampliado las modalidades para lograr que la dimensión internacional se integre en las funciones sustantivas de cada organización. Los autores más reconocidos sobre el tema definen la internacionalización como:

(...) el proceso intencional de integrar una dimensión internacional, intercultural y global en los propósitos, funciones y provisión de la educación terciaria, buscando incrementar la calidad de la educación y la investigación para todos los estudiantes y el personal de las instituciones, con la finalidad de hacer una contribución significativa a la sociedad". (Hans de Wit, et al., 2015, p. 283)

Asimismo, se reconoce que este proceso contempla una perspectiva y conciencia global de las problemáticas humanas en pro de los valores y actitudes de una ciudadanía global responsable, humanista y solidaria (Gacel, 2018; Knight, 2018). Estos son elementos que coinciden con los principales fundamentos del proceso de internacionalización de la educación superior.

La internacionalización de la educación superior cubana ha avanzado desde el punto de vista organizativo y, de forma paulatina, brinda un mayor nivel de respuesta a las necesidades de este nivel, en el país y algunas de las Instituciones de Educación Superior (IES) del sistema, han incrementado capacidades para la gestión del proceso y se adaptan a los cambios del entorno (Villavicencio, 2019).

De esta manera, la consolidación de la internacionalización de las ISP como proceso transversal por su nivel de influencia, impacta en altísimo grado las principales perspectivas que se enuncian en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social de Cuba hasta el 2030, en particular en los principios rectores (50 %), sus ejes temáticos (78 %), ejes estratégicos (100 %) y sectores estratégicos para la transformación productiva (55 %). Hoy con mayor énfasis en la estrategia para la recuperación posCovid19.

El panorama actual refuerza el papel cada vez más decisivo de la internacionalización universitaria para el desarrollo de las IES. Las palabras del Ministro de Educación Superior de la República de Cuba, en el 12do Congreso Internacional "Universidad 2020", refuerzan esta idea cuando señaló:

El desarrollo de las universidades exige, cada vez más, una mayor inserción de la internacionalización de la Educación Superior, la cual se produce en tres grandes niveles: a escala global, a nivel de cada país y hacia lo interno de cada institución (...) Los universitarios del sur, los directivos, los gestores, tenemos la obligación de insertarnos con eficiencia en las calzadas globalizadas de la internacionalización universitaria, manteniendo intactos los principios de soberanía política, académica y científica.

A ello se suma, que las principales tendencias de la internacionalización en la etapa actual están determinadas por la necesidad de que la dimensión internacional de las IES como parte consustancial y en consecuencia abarque, una parte cada vez mayor de la comunidad universitaria; lo que provoca cambios en los enfoques y vías en que se gestiona la internacionalización, se marcan nuevas tendencias que involucran activamente y 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.

Los impactos de la pandemia Covid19, hacen que se reflexione sobre la manera de desarrollar la internacionalización, y cómo involucrar a los diferentes actores de las IES de los escenarios local y regional. Por consiguiente, se identificó la necesidad de un proyecto de alcance nacional dirigido al fortalecimiento del proceso de internacionalización en las IES, con mejores prácticas dirigidas al contexto posCovid19 y se generó el proyecto "Internacionalización de la educación superior cubana posCovid19. Mejores prácticas y sostenibilidad (en lo adelante INTESCUBA) que pertenece al Programa Sectorial de Programa Sectorial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Educación superior y desarrollo sostenible.

Por tanto, el objetivo de este trabajo consistió en exponer los factores clave de aprendizajes desde el punto de vista metodológico y buenas prácticas desarrolladas por el proyecto INTESCUBA para el fortalecimiento del proceso de internacionalización en IES cubanas.

En el trabajo se describe en un primer acápite la estrategia seguida por el proyecto, en el segundo, se analiza la concepción metodológica, los principales resultados y buenas prácticas y el tercero, se dirige a los puntos clave de aprendizajes para la internacionalización como proceso estratégico que contribuye al desarrollo de los procesos sustantivos y a la pertinencia de la educación superior.

Estrategia del Proyecto INTESCUBA

Objetivo general: Fortalecer el proceso de internacionalización en las IES, con mejores prácticas dirigidas al contexto posCovid19 y a la mejora de la calidad de la educación superior.

Objetivos específicos:

- Aportar estudios de nivel científico orientados al perfeccionamiento de la gestión de internacionalización en las IES cubanas.
- Realizar la autoevaluación del proceso de internacionalización en las IES cubanas, como punto de partida para el diagnóstico de las prácticas actuales de la internacionalización.
- Fortalecer capacidades en la comunidad universitaria para la internacionalización de los procesos universitarios en la etapa posCovid19.
- Crear capacidades en actores locales a partir de herramientas y metodologías de la cooperación internacional, dirigidas a la concepción de sistemas innovativos locales como soporte a la implementación de la Estrategia de Desarrollo Municipal, en la etapa de nueva normalidad.
- Definir el plan estratégico de internacionalización que integre la dimensión internacional en los procesos de formación (pre y posgrado), Ciencia-Tecnología-Innovación, extensión universitaria, la gestión y los servicios universitarios en las IES cubanas, en etapa de nueva normalidad.
- Implementar el plan estratégico de internacionalización, contextualizado a la etapa posCovid19.
- Socializar las mejores prácticas y aprendizajes, a través de la creación de una Red de Internacionalización de la Educación Superior y de acciones de comunicación.

MATERIALES Y MÉTODOS

El desarrollo del proyecto concibió el despliegue de cinco etapas como parte de su concepción metodológica:

1. Diagnóstico (análisis de necesidades)
2. Mejora de las capacidades del personal directivo, académico, docente y administrativo en la internacionalización de los procesos universitarios en etapa posCovid19.
3. Creación de capacidades en actores locales, para la creación de sistemas innovativos locales desde la cooperación internacional.

4. Plan estratégico de internacionalización que integra la dimensión internacional en los procesos universitarios, alineado con la planificación estratégica de la IES cubanas y contextualizado a etapa posCovid19.
5. Implementación del plan estratégico de internacionalización en las IES cubanas.
6. Creación de una Red de Internacionalización de la IES nacional con alcance internacional contextualizada a la etapa posCovid19 que permita la cooperación interinstitucional, intercambio de buenas prácticas, la transferencia de conocimientos y la sostenibilidad.

Concepción metodológica, principales resultados y buenas prácticas por etapa del proyecto INTESCUBA

Primera etapa: se realizó el diagnóstico (análisis de situación y análisis de necesidades) de la situación actual del proceso de internacionalización en cada IES cubana que sirve de base para la actualización sistemática del proceso. El proceder metodológico seguido se menciona a continuación:

- Ejercicio de autoevaluación por cada IES. Para ello, se aplicó un cuestionario sobre la internacionalización con datos generales.
- Mapeo de las políticas y prácticas actuales de la internacionalización en las instituciones. Para ello, se empleó una lista de verificación, diseñada como guía para para este proceso, aplicada por el proyecto "Fortalecimiento de la internacionalización en universidades latinoamericanas (FORINT)" (Programa Erasmus+) y validada en el grupo gestor a partir del contexto actual que incluye las siguientes variables:
 - A. Contexto general
 - B. Posicionamiento internacional de la institución
 - C. El contexto internacional
 - D. Actividades y Programas Internacionales
 - E. Mecanismos de apoyo para la internacionalización
 - F. Desarrollo estratégico de la internacionalización y capacidad de cambio de la institución
- Matriz DAFO
- Taller de devolución con los actores universitarios en todas las IES para la socialización del informe y los aprendizajes derivados del proceso de autoevaluación y la ruta a seguir
- Proceso de acompañamiento por mentores a las IES para el análisis de necesidades.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Resultados de la matriz DAFO

- **Fortalezas**

1. Elevado compromiso de las IES desde su estrategia de internacionalización con el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 y con el resto de las políticas del país.
2. Vinculación de profesores e investigadores con actores nacionales y territoriales de diferentes sectores estratégicos del país.
3. La internacionalización se declara como una de las principales prioridades en las IES cubanas.
4. Existencia de un comité o grupo de trabajo dedicado a la internacionalización que opera en toda la universidad y en casi la totalidad de las IES.
5. Identificación por las IES de los focos geográficos más importantes para el proceso de internacionalización.
6. Las IES cuentan con estudiantes internacionales que cursan todas las modalidades de superación profesional y formación académica de pregrado y posgrado.
7. Existencia de un Centro de Idiomas, en casi la totalidad de las IES.
8. Participación activa de académicos y científicos pertenecientes a las IES en eventos y conferencias internacionales.
9. Existencia de carreras y programas académicos de posgrado con categoría superior de acreditación a nivel nacional.
10. Fortalecimiento de las relaciones internacionales con universidades extranjeras.

- **Debilidades**

1. La dimensión internacional no aparece declarada dentro de la misión y visión de la institución en un elevado porcentaje de las IES.
2. Limitado personal académico y científico para las acciones de internacionalización de los procesos sustantivos.
3. Pocos ingresos percibidos en la mayoría de las instituciones por acciones de internacionalización.
4. Pocas acciones de internacionalización del currículo. La mayoría de las IES adolecen de enfoque institucional para la internacionalización de los programas y solo se visualiza como programas ofrecidos en otros idiomas u oportunidades de dobles titulaciones.

5. Poco aprovechamiento de las redes y organizaciones internacionales para la investigación y la formación del claustro universitario.
6. Insuficientes IES cubanas con un buen posicionamiento internacional en los rankings universitarios, a pesar de ser reconocidas por las contrapartes.
7. Insuficiente inserción de asignaturas o cursos impartidos en idiomas extranjeros como parte del currículo de pregrado o postgrado que limita la inserción internacional de estudiantes y profesores en programas, proyectos y redes.
8. Insuficiente coautoría de investigaciones con contrapartes extranjeras.
9. Escasos programas de pre y posgrado acreditados internacionalmente.
10. Insuficiente preparación del claustro para identificar contrapartes y lograr trabajos conjuntos, así como para aplicar a convocatorias de proyectos internacionales y consorcios de investigación.
11. Insuficiente capacidad tecnológica para lograr el alcance y la visibilidad internacional en los nuevos escenarios actuales.
12. Limitaciones en la infraestructura para el desarrollo de actividades internacionales.

- **Oportunidades**

1. Visión e interés por Cuba como país seguro a nivel global.
2. Política Institucional del Ministerio de Educación Superior que apoya el desarrollo de la internacionalización.
3. Posibilidad de captación de fondos, a través de proyectos de colaboración internacional.
4. Oportunidades de becas de formación para jóvenes investigadores en temáticas afines.
5. Desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) a nivel de país que ha permitido su utilización como apoyo a las actividades de internacionalización.
6. Existencia de un Sistema de Gestión del Gobierno basado en ciencia e innovación (SGGCI), que interconecta el sector de conocimientos (universidades, entidades de ciencia y tecnología), el sector de producción de bienes, servicios (empresas, cooperativas, formas de gestión no estatal), la administración pública y otros actores económicos que constituye una oportunidad para proyectos de innovación con contrapartes internacionales.
7. La Política de impulso para el Desarrollo Territorial promueve sistemas locales de innovación que articulen actores estatales, no estatales, sector educacional, gobiernos, entre otros y potencia proyectos de desarrollo local con fuentes de financiamiento externas.

8. Nuevo marco jurídico aprobado para la cooperación internacional ejecutado por el MINCEX que dinamiza proyectos de transformación productiva e incluye a las universidades.

- **Amenazas**

1. El recrudescimiento del bloqueo económico de EE-UU contra Cuba.
2. Creciente competitividad por captar fondos destinados a la cooperación internacional.
3. Robo de talentos a nivel mundial.
4. Crisis sanitaria causada por la pandemia de Covid19 que limitan los financiamientos internacionales y recursos para la internacionalización.
5. Dificultad de motivación, retención y atracción de talento internacional para el intercambio.
6. Sectores económicos más atractivos para personal líder en el impulso de la internacionalización, que provoca su éxodo de las IES.

El informe de autoevaluación proporcionó un perfil de las direcciones y prioridades específicas de cada institución y la línea base. La autoevaluación no constituyó un ejercicio descriptivo, sino un análisis crítico de la actuación y de los logros de la institución en el campo de la internacionalización. Proporcionó la información necesaria de los puntos fuertes y de los puntos débiles, indicó el grado de éxito de los distintos esfuerzos de internacionalización y formulando posibles vías de mejora. Un valor adicional es que los informes de autoevaluación de cada IES identificaron una serie de acciones específicas para mejorar y ampliar las actividades existentes o para introducir otras nuevas.

Perspectiva general de la situación estratégica actual del proceso de internacionalización en IES cubanas

- Las IES incrementan sus esfuerzos de internacionalización, aunque cada IES se mueve a un ritmo diferente de atención y de recursos.
- La sensibilización a la necesidad de incorporación de perspectivas globales a los procesos sustantivos, la construcción de competencias internacionales e interculturales entre estudiantes, académicos, administrativos y el establecimiento de relaciones y colaboraciones a nivel internacional.
- Se reconoce que una mayor internacionalización requiere: un compromiso institucional más fuerte, un enfoque más estratégico y sistemático, unas estructuras más sólidas y más integradas, para asegurar una incorporación a las actividades institucionales.
- Los tres motores principales de la internacionalización en la actualidad se basan en: responder a la demanda creciente de competitividad global en la creación de conocimiento, la innovación

y el desarrollo del talento para la estrategia de desarrollo del país, aumentar el impacto y el alcance de la institución, a través del desarrollo internacional y mejorar la preparación de los estudiantes para incorporarse a un mundo globalizado.

- Un limitado número de IES perciben acciones de internacionalización como fuente de nuevos flujos de ingresos desde las facultades, áreas y programas.
- La mayoría de las IES carecen de un procedimiento para el aseguramiento de la calidad de los programas para la acreditación internacional, aunque la mayoría de las IES han realizado evaluaciones internas con fines de acreditación nacional.
- En la internacionalización ha sido un fuerte motor de cambio en los últimos años, principalmente en el ámbito de la investigación, pero también como misión institucional. Los principales catalizadores de este cambio se identifican a Vicerrectores, Rector (a), Director (a) de Internacionalización.
- Pocas capacidades en las IES relacionadas con la concepción holística y metodológica que requiere la internacionalización del currículo.
- Muchas universidades ofrecen programas de capacitación para personal académico o administrativo, pero no es suficiente.

Identificación de necesidades para el cambio

- Sistematización más sólida y orientación estratégica más clara, para la internacionalización.
- Se considere como proceso estratégico y transversal, no de apoyo.
- Se requiere de un cambio en la mentalidad institucional en algunas IES fundamentalmente, a nivel de Decanos y líderes académicos.
- Mejor comunicación, visibilidad y necesidad de garantía de calidad.
- La necesidad de generación de capacidades en: gestión de proyectos, idiomas, internacionalización del currículo, la necesidad de disponer de recursos financieros adecuados y de generar ingresos.

Segunda etapa: mejora de las capacidades del personal directivo, académico, docente y administrativo, en la internacionalización de los procesos universitarios en etapa posCovid19.

A través del proyecto INTESCUBA se ha generado un proceso de capacitación para el resto de las IES cubanas, se incluye la actividad de mentoría que realiza el grupo gestor la socialización de las herramientas y metodologías desarrolladas desde el proyecto IMPALA para el incremento de las IES con su entorno y los indicadores de productos, efectos e impactos en cada una de las dimensiones (gnoseológica, económica, social y ambiental).

El análisis realizado permite corroborar la necesidad de tejer la internacionalización con las tres misiones universitarias, para que se convierta en una dimensión interfuncional y parte integral de la misión institucional e identificar la dimensión internacional en cada una de estas misiones y definir cómo mejorar su calidad. Otro elemento distintivo es que se evidenció que la necesaria sinergia entre proyectos contribuye directamente, a la internacionalización de los procesos sustantivos y a la mejora y pertinencia de la calidad de las IES cubanas.

Tercera etapa: creación de capacidades en actores locales para la creación de sistemas innovativos locales desde la cooperación internacional.

El proyecto INTESCUBA genera capacidades en actores locales sobre la internacionalización al nivel estratégico, fundamentalmente sobre la gestión de proyectos internacionales y fuentes de financiamiento para la construcción y fortalecimiento de sistemas alimentarios locales. Se evidenció como las IES cubanas se involucran no solo desde el proceso de formación sino también para la planificación, financiamiento, ejecución, supervisión y presentación de proyectos internacionales con la concepción de sistemas innovativos locales, cadenas de valor agroalimentarias a nivel local, como soporte a la implementación de la Estrategia de Desarrollo Municipal, en la etapa posCovid19 y como parte de la implementación de la Ley de soberanía alimentaria y seguridad alimentaria y educación nutricional.

Cuarta y quinta etapas: plan estratégico de internacionalización que integra la dimensión internacional en los procesos universitarios alineados con la planificación estratégica de la IES cubanas y contextualizado a etapa posCovid19.

Se definió por el grupo gestor la metodología para la construcción de las hojas de ruta para la internacionalización como un primer acercamiento para la elaboración de los planes estratégicos de internacionalización, según la metodología seguida por el proyecto FORINT. Los planes estratégicos constituyen la herramienta fundamental de la planeación estratégica del proceso alineado con la de la institución.

Se basó en el modelo MARS que contempla:

1. Misión, visión, valores
2. Actividades académicas
3. Actividades de gestión de recursos
4. Servicios de apoyo

5. Jerarquía de actividades

6. Interdependencia

Esta herramienta permite definir una visión que ofrece dirección, valores que apoyan la toma de decisiones, objetivos que se centran en los resultados e identifican prioridades que se determinan acorde al contexto de cada IES en el proceso de elaboración de la hoja de ruta y un plan de acción con indicadores de producto, efectos e impactos y plazos generales para evitar el compromiso excesivo.

Las IES cubanas desarrollan este plan estratégico cuya generalidad establece una relación directa con la misión y la visión institucional, objetivos claros para cumplir con la estrategia, acciones acordadas para articular objetivos, definición de infraestructuras existentes o previstas para lograr acciones, recursos proporcionados para que la infraestructura pueda lograr la ejecución de las acciones y el plan de acción con indicadores para el primer año de implementación.

En la actualidad, se encuentran en proceso de implementación los planes estratégicos que, aunque no constituyen una receta y es propio de cada institución, se perfilan los siguientes objetivos estratégicos como regularidad en las IES del grupo gestor:

1. OE 1: Internacionalización del currículo
2. OE 2: Internacionalización de la I+D+i
3. OE 3: Vinculación universidad-sociedad, expresada en egresados con competencias multiculturales (internacionalización de la extensión universitaria)
4. OE 4: Universidad internacionalizada
5. OE 5: Comunicación y visibilidad

En el proceso de sistematización, se corrobora que los planes estratégicos de internacionalización constituyen una herramienta de planificación, ejecución y control que permite una mayor pertinencia de este proceso con las prioridades del país, de las IES y con los compromisos en el cumplimiento de la Agenda 2030.

Sexta etapa: creación de una Red de Internacionalización de la IES nacional con alcance internacional contextualizada a la etapa posCovid19 que permita la cooperación interinstitucional, el intercambio de buenas prácticas, la transferencia de conocimientos y la sostenibilidad.

La creación y lanzamiento de la Red Nacional de Internacionalización de las IES (INTERRED CUBA) tiene objetivos, funciones y estructura refrendados por una Resolución ministerial. INTERRED CUBA

está integrada por la Dirección de Relaciones Internacionales del Ministerio de Educación Superior (MES) y las Instituciones de Educación Superior adscritas a este Ministerio, en correspondencia con la legislación vigente. Además, a la conformación y participación en INTERRED CUBA, fueron invitadas otras instituciones cubanas no adscritas al MES, se promueve la participación de contrapartes extranjeras en calidad de invitados entre los que se destacan las IES de otros países que contribuyen con el fortalecimiento e impacto del proceso de internacionalización en las IES cubanas, organizaciones, asociaciones, agencias, empresas, ONG que desarrollen o financien acciones de cooperación internacional con las IES miembros de la Red.

La Coordinación General de INTERRED CUBA está a cargo de la Dirección de Relaciones Internacionales del MES y la ejecutiva por un período de cinco años, corresponde a la Universidad Agraria de La Habana "Fructuoso Rodríguez Pérez" (UNAH). La fórmula para su implementación se establece en los estatutos. Se desarrolla el observatorio de internacionalización, coordinado por la Dirección de Relaciones Internacionales del MES.

Puntos clave de aprendizajes derivados del proyecto INTESCUBA

Los actores involucrados en el proceso de INTESCUBA comparten algunos criterios en las entrevistas realizadas, a partir del proceso de sistematización realizado que a continuación se mencionan:

- Los planes estratégicos de internacionalización se encuentran apegados a las prioridades institucionales, con identificación de los recursos financieros y humanos necesarios para asegurar su viabilidad, el establecimiento de lineamientos y procedimientos de evaluación y monitoreo correspondientes.
- Este plan está cambiando la percepción de los profesores, investigadores, gestores y estudiantes sobre el proceso de internacionalización.
- Se demuestra la necesidad de multiplicar los gestores que impulsan la internacionalización, de motivar y gestionar las personas. Involucrar los servicios de apoyo en esa cultura de internacionalización.
- Se deben intencionar programas de atención a visitas desde la propia Facultad o área, dar protagonismo, donde participen líderes, profesores, doctorandos, estudiantes para que el proceso alcance a toda la comunidad universitaria.
- El papel de la comunicación es fundamental para involucrar y comprometer a los actores universitarios.
- Debe existir un pensamiento estratégico para innovar ante los cambios del entorno. Se revela la utilidad de la participación directa de la máxima dirección de la institución, las capacidades

creadas en el dispositivo de internacionalización y de la ejecución de actividades de multiplicación de los aprendizajes obtenidos en talleres del proyecto.

- La sinergia con otros proyectos se identifica como una vía esencial para ampliar la dimensión de los resultados y su sostenibilidad.
- La socialización de buenas prácticas y el empleo de metodologías e instrumentos científicamente diseñados propiciaron una eficaz dinámica de aprendizaje.

INTESCUBA contribuye a la mejora de la gestión del proceso de internacionalización como transversal y estratégico en las IES, expresado en el incremento de las acciones de internacionalización en casa, en el contexto posCovid19, a la gestión de la innovación, a la formación de capital humano, a la pertinencia de la Red de Educación Superior cubana y consolidarse como actor clave en el desarrollo económico y social del país para un desarrollo sostenible e inclusivo.

Este trabajo expuso la utilidad de los resultados obtenidos por el proyecto INTESCUBA, dirigidos a afianzar el proceso de internacionalización como estratégico y transversal para el desarrollo de las misiones universitarias; aportó conocimientos y fortaleció capacidades en las IES cubanas para el incremento de su pertinencia con el entorno y en el cumplimiento de su misión institucional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Armenteros, M.; Sagarzazo, A.; Rivas, M. (2023). Plan Estratégico de Internacionalización en la Universidad Agraria de La Habana "Fructuoso Rodríguez Pérez", Mayabeque, Cuba

Arango, A. M., y Acuña, L. E. (2017). La Internacionalización del currículo y su relación con las condiciones de calidad en los programas académicos de educación superior para la obtención de registro calificado. *ObIES*, 2(1). <https://doi.org/10.14483/25905449.12739>

De Wit, H., Hunter, F., Howard L. and Egron Polak, E. (eds). (2015). Internationalization of Higher Education. European Parliament, Directorate-General for Internal Policies, Brussels. <http://www.europarl.europa.eu/studies>

Colectivo autores del Proyecto FORINT: Internacionalización en Cuba y Panamá: Experiencias del proyecto FORINT. http://www.projectforint.eu/sites/default/files/Libro_Internacionalizacion_en_Cuba_y_Panama_experiencias_del_Proyecto_FORINT.pdf

Knight, J., & de Witt, H. (2018). Internacionalización de la educación superior: pasado y futuro. *International Higher Education*, (95), 3-4
<http://ceppe.uc.cl/images/stories/recursos/ihe/Numeros/95/revista-n95-1.pdf>

UNESCO 2017, Education for Sustainable Development Goals: Learning objectives, UNESCO, París.
<http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002474/247444e.pdf>

Villavicencio Plasencia, M. V. (2019). Internacionalización de la Educación Superior en Cuba. Principales indicadores. *Economía Y Desarrollo*, 162(2).
<https://revistas.uh.cu/econdesarrollo/article/view/1875>

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de los autores

Todos los autores revisaron la redacción del manuscrito y aprueban la versión finalmente remitida.



Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional