

Artículo científico

Estudio comparado en la red de dirección estratégica en la Educación Superior: experiencia del trabajo cooperado

Comparative study in the strategic management network in Higher Education: cooperative work experience

José Luis Almuíñas Rivero¹  0000-0002-4768-6009  jalmuinias@yahoo.com

Judith Galarza López²  0000-0002-1678-2946  jgalarza@sangregorio.edu.ec

José Passarini Delpratto³  0000-0001-8376-1638  josepasa@gmail.com

¹ Universidad de La Habana. Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior. La Habana, Cuba.

² Universidad San Gregorio de Portoviejo. Ecuador.

³ Universidad de La República. Uruguay.

Recibido: 19/01/2025

Aceptado: 30/04/2025

RESUMEN

La gestión de la calidad constituye una de las prioridades de los sistemas universitarios en la región latinoamericana y caribeña. En este contexto, la acreditación universitaria y la evaluación institucional o autoconocimiento, se encuentran dentro de las estrategias que exigen un constante mejoramiento. La red de dirección estrategia en la educación superior, que coordina el Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior de la Universidad de La Habana ejecuta una investigación orientada a evaluar la práctica actual de ambos procesos en varias instituciones universitarias miembros, que utilizan las posibilidades que ofrece el análisis comparado y el trabajo en red. El objetivo de esta investigación consistió en fundamentar la pertinencia de este tipo de estudio de carácter evaluativo y comparativo. En su contenido, se pusieron de relieve las ventajas del trabajo cooperado para su realización; se caracterizaron, de manera sintética, los momentos del procedimiento utilizado y los avances obtenidos en su ejecución hasta el momento. Como conclusión

se planteó que los resultados de los estudios comparados apoyados en el trabajo en red pudieron ser insumos importantes para apoyar la toma de decisiones, promover el intercambio académico, las buenas prácticas, y delinear una futura agenda de trabajo en el ámbito de la gestión de la calidad y en general, en la gestión universitaria y otros fenómenos educativos.

Palabras clave: gestión de la calidad; acreditación universitaria; evaluación institucional; estudios comparados; trabajo en red.

ABSTRACT

Quality management is one of the priorities of university systems in the Latin American and Caribbean region. In this context, university accreditation and institutional evaluation, or self-awareness, are among the strategies that require constant improvement. The Higher Education Strategic Management Network, coordinated by the Center for Studies for the Improvement of Higher Education at the University of Havana, is currently conducting research aimed at evaluating the current practice of both processes at several member university institutions, utilizing the possibilities offered by comparative analysis and networking. The objective of this research was to substantiate the relevance of this type of evaluative and comparative study. Its content highlights the advantages of collaborative work for its implementation. The steps in the procedure used and the progress made in its implementation to date were briefly described. In conclusion, it can be argued that the results of comparative studies supported by networking can be important inputs for decision-making, promoting academic exchange and good practices, and outlining a future work agenda in the field of quality management and, in general, in university management and other educational phenomena.

Keywords: quality management; university accreditation; institutional evaluation; comparative studies; networking.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de calidad en la educación superior en la región latinoamericana y caribeña enfrenta disímiles retos ante un entorno caracterizado por una alta complejidad e incertidumbre. En este contexto, aparece la inquietud por la mejora constante de su gestión. Dentro de las estrategias más comunes utilizadas actualmente que integran la gestión de la calidad en los diferentes sistemas

universitarios e instituciones de educación superior (IES), se destaca la acreditación universitaria y la evaluación institucional.

Una vía poco utilizada para dar respuesta a esa demanda son los estudios comparados, infrecuentes en el ámbito de la gestión universitaria, a pesar de que poseen grandes potencialidades para comprender y profundizar las prácticas actuales, proponer cambios, cualificar sus resultados e impactos y delinear una futura agenda de trabajo en muchos ámbitos. Lo anterior se valoriza más cuando el análisis comparado se desarrolla mediante el trabajo cooperado en una red de IES o entre varias redes, al ser centros de desarrollo del conocimiento, intercambio académico y buenas prácticas, así como ejes de integración y cooperación a nivel nacional y regional.

La Red de Dirección estratégica en la Educación Superior (RED-DEES), creada en el 2009, es una red académica constituida actualmente por 60 IES de 12 países de la región latinoamericana y caribeña. Su perfil está vinculado con la investigación y el posgrado. Uno de sus objetivos, es la realización de investigaciones conjuntas, dentro de las que se puede mencionar como antecedente el estudio comparado sobre la planificación estratégica en la educación superior, desarrollado conjuntamente con la Red de la Asociación de Universidades Grupo Montevideo y cuyo resultado formó parte de un Premios de la Academia de Ciencias de Cuba en el 2018, y de varios reconocimientos de 24 IES, donde se incluyen nueve instituciones cubanas.

Dando continuidad a este resultado, la RED-DEES ejecuta actualmente un nuevo estudio comparado que centra su atención en el fenómeno educativo relacionado con la acreditación universitaria y la evaluación institucional, donde participan 21 IES miembros de siete países de la región. El objetivo de esta ponencia fue fundamentar la pertinencia de este tipo de análisis comparativo en dichos ámbitos, desde una perspectiva de trabajo cooperado en red. Además, se pusieron de relieve, de forma sintética, algunas características del procedimiento aplicado, los avances y experiencias del proceso, así como el valor de los resultados en proyección.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se realiza una investigación tipo evaluativa y comparativa, con enfoque metodológico y métodos cualitativos y cuantitativos para garantizar un análisis integral, como métodos cualitativos el análisis temático de datos provenientes de entrevistas y documentos. Los métodos cuantitativos, como el uso de herramientas estadísticas para interpretar resultados de encuestas o métricas obtenidas. La triangulación posibilitó integración de datos cualitativos y cuantitativos para fundamentar la pertinencia del enfoque.

La población fueron estudios, proyectos o casos previamente realizados relacionados con el tema de interés y la muestra, una selección de ejemplos representativos según criterios como la relevancia, la accesibilidad y la diversidad de enfoques.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Con el propósito de enfrentar el alto impacto de la crisis sistémica de carácter multifactorial existente desde hace mucho tiempo a nivel global se elaboró por la Organización de las Naciones Unidas (2015), la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en la que la educación se situó como uno de los ejes estratégicos de la problemática mundial, agravada significativamente, por el impacto de la pandemia de la Covid-19 que, en un corto tiempo, cambió la vida en el planeta.

En este contexto, la educación superior fue un elemento crucial, por los significativos aportes al desarrollo del conocimiento para el cumplimiento de los 17 objetivos proyectados en el referido documento. Esta transversalidad de sus resultados exigió una permanente actuación de las IES para responder a los retos que demanda el progreso económico, social y ambiental en cada uno de los países, sobre todo, en los que están en desarrollo, en medio de presiones y circunstancias difíciles que perduran desde hace algún tiempo.

En la región latinoamericana y caribeña, ante el significativo crecimiento de las demandas universitarias, se aboga también por resultados de una mayor calidad que aporte beneficios a la economía y a la sociedad. En este caso, se destacan las demandas no solo por acceder a los estudios superiores mediante la ampliación de las oportunidades, sino también aquellas que exigen una formación integral de los profesionales, un posgrado de calidad y pertinente, a través de sus diferentes formas organizativas, una investigación científica de alto impacto con aportes importantes, mediante la innovación, y una extensión universitaria con efectos positivos en el desarrollo cultural de la población.

Ello debe lograrse en un contexto universitario con significativa diversidad (no uniforme), la cual ha sido generada por las constantes variaciones del entorno, por ejemplo, en el comportamiento demográfico, las exigencias del empleo, el desarrollo acelerado de la ciencia, la tecnología y la innovación, el enfrentamiento a la pobreza y otros males sociales. Estas variables de impacto se presentan, de manera diferenciada, en cada uno de los países de la región y, en consecuencia, su influencia en las políticas y estrategias para el desarrollo de la calidad en la educación superior y en las IES no ha sido homogénea.

En el plan de acción de la III Conferencia Regional de Educación Superior sobre América Latina y el Caribe (CRES, 2018) (UNESCO-IESALC), se concibe la calidad como una de las áreas estratégicas de la educación superior, que "tiene que ver con la eficacia y sostenibilidad en el alcance de los objetivos, misión y visión de las IES en América Latina y el Caribe. Su conceptualización está asociada, íntimamente, a los objetivos y metas que desarrollan como instituciones" (p. 11).

No existe consenso sobre el concepto de calidad en el ámbito universitario. Lo más común es su vinculación con el cumplimiento de la misión, visión y objetivos, la pertinencia, la equidad, la dinámica del entorno, y la identidad y desarrollo de cada IES o sistema universitario. Cuando se habla de calidad, se incluyen palabras clave tales como políticas, estrategias, procesos, metodologías, personas, toma de decisiones, liderazgo, diálogo, negociación y consenso entre actores internos y externos, trabajo en equipo, información, entre otros.

Almuiñas y Galarza (2014) señalan que la calidad está vinculada a la mejora, a la capacidad institucional para responder a las demandas del contexto externo e interno y al grado en que es capaz de cumplir cada IES y el sistema universitario en su conjunto, con su responsabilidad social. Por otra parte, la calidad en la educación superior debe ser objeto de gestión, Núñez (2002) asocia la gestión de la calidad con acciones para garantizar la excelencia académica y promotora del fortalecimiento y la mejora continua. Al respecto, Almuiñas y Galarza (2014) plantean:

(...) muchas definiciones sobre la gestión de la calidad que tienen en comunes elementos asociados a (...) políticas y acciones, aseguramiento y promoción de la calidad, mejora continua, cultura de calidad y liderazgo, eficiencia, satisfacción de demandas externas e internas, (...). La gestión de la calidad debe formar parte del sistema de gestión institucional y depende del concepto que se asuma sobre la calidad y de lo que cada IES se proponga lograr" (p. 63).

Dichos autores señalan además que la gestión de la calidad en una IES no es solamente evaluarla ni lograr la acreditación. Si fuera así, como plantean algunos especialistas, se rompe la lógica del ciclo funcional de la gestión. La calidad hay que proyectarla y operacionalizarla, a través de diferentes vías (estándares, indicadores, metas, otros) que requieren ser aseguradas inicialmente con diferentes estrategias y acciones organizativas que apoyan posteriormente, el proceso de implementación y evaluación, con la consecuente retroalimentación.

Como se conoce, una de las estrategias más comunes para el desarrollo de la gestión de la calidad en la educación superior es la acreditación, donde se destacan claramente tres momentos:

autoevaluación, evaluación externa y certificación pública del cumplimiento de los estándares o parámetros de calidad establecidos por un organismo estatal o agencia acreditadora nacional, regional o internacional. En este caso, se trata del aseguramiento externo de la calidad mínima requerida mediante una validación, cuya vigencia depende de las normativas que aprueban esas instancias para certificar la calidad a nivel de una institución, carrera o programa académico.

Por otra parte, la gestión de la calidad está vinculada también con la evaluación institucional o evaluación formativa, que se orienta al desarrollo de capacidades de autoconocimiento para la autorregulación; a la promoción continua de la calidad, a su mejoramiento endógeno y garantía interna.

Almuiñas y Galarza (2017) y Fernández (2013) expresan que este tipo de evaluación voluntaria es una vía propia de cada IES para llevar a cabo la autoevaluación sin fines de acreditación, que se basa en la autonomía e independencia y tiene el objetivo de cualificar sus procesos internos, resultados e impactos, así como promover, mejorar continuamente la calidad y aportar beneficios al desarrollo institucional, colectivo e individual y en general, a la economía y la sociedad. La necesidad e importancia actual de la evaluación institucional, se resalta en la declaración final de la CRES-2018 (UNESCO-IESALC, 2018):

Se deben diseñar políticas y mecanismos que no se limiten a evaluar, sino también a promover la calidad y apoyar a las instituciones para que sean ellas las que, en ejercicio de una autonomía responsable, asuman el compromiso de avanzar de manera sostenida en su capacidad de respuesta a las necesidades de los estudiantes y del entorno social en que se desempeñan (p. 7).

En consecuencia, se puede plantear que el proceso de evaluación institucional responde a los propósitos, necesidades e intereses de cada institución (iniciativas que derivan en acciones sistemáticas y no esporádicas), la cual fija los parámetros mínimos que se deben cumplir para promover continuamente la calidad. En este caso, existen experiencias también de evaluación externa, donde el personal seleccionado por la propia IES conoce previamente, dichos parámetros y otras exigencias que fundan su participación en el proceso de autoevaluación y posteriormente, verifica, evalúa y genera propuestas para el mejoramiento interno en áreas prioritarias de interés.

Covey (2003) señala "una organización debe enfocarse en el mejoramiento permanente al interior de las cosas importantes, disminuyendo el tiempo que se dedica a lo urgente para proyectarse al futuro" (p. 97). En esa misma línea, Aiello (2005) destaca que la acreditación y la evaluación

institucional tienen una gran cantidad de puntos comunes, pero también marcadas diferencias y ambas, se complementan. Por ello, se debe distinguir con claridad entre los mecanismos que tienen por objeto la garantía pública o aseguramiento de la calidad y de los que enfatizan el fomento o promoción continua de la calidad y la capacidad de autorregulación o autoconocimiento de las instituciones.

En la declaración final de la CRES 2018 (UNESCO-IESALC, 2018) se hace un llamado especial en relación con la acreditación para que "las IES desarrollen análisis comparativos entre carreras de la misma área de conocimientos, así como de instituciones" (p. 6). Asimismo, se señala la necesidad de "intercambiar saberes y experiencias en torno a la evaluación y a la acreditación para el aseguramiento de la calidad con pertinencia de las IES, a escala local, regional e internacional" (p. 39).

Fernández y Pérez (2010) señalaron que los estudios comparados en la educación superior en la región latinoamericana no han tenido, hasta el momento, un gran desarrollo. Se considera que esta situación se agudiza aún más en el campo de la gestión universitaria, a pesar de que existen espacios de interés para su desarrollo con vistas a conocer, comprender, profundizar y enriquecer las prácticas actuales en una amplia diversidad de ámbitos específicos.

Según la literatura consultada, en este tipo de estudio se utilizan diferentes enfoques de investigación, se destacan aquellos de carácter cuantitativo y cualitativo (Fairbrother, 2010); ambos, se complementan e inclusive, no son excluyentes. Se constatan además experiencias exitosas en el estudio de diferentes niveles geográficos, grupos de personas y fenómenos educativos, entre otros. Manzon (2010) expresa que, cuando se comparan espacios (regiones, provincias, escuelas, instituciones universitarias, otras), es necesario prestar atención a las diferencias entre los contextos y su relevancia causal.

Según los autores, otro elemento a destacar también poco frecuente tiene que ver, justamente, con el desarrollo de estudios comparados apoyados en el trabajo cooperado en red. Desde esta perspectiva, se consideran los siguientes beneficios:

- a. Se convierte en un ente facilitador del diseño y realización de dichos estudios al converger objetivos comunes entre los miembros de una red.
- b. Posibilita emprender el estudio de manera colectiva y no individual, y con ello, acceder a informaciones útiles procedentes de varias fuentes y visiones sobre los significados que tienen

- cada una de las IES y/u otros actores (directivos, docentes, etc.) con gran experiencia y conocimientos en temas que son sustantivos.
- c. Promueve el intercambio académico y las buenas prácticas, así como se incrementan las potencialidades para fortalecer la gestión del conocimiento en áreas de interés investigativo consensuadas previamente.
 - d. Se pueden formar y, eventualmente, consolidar grupos que se especializan en temas para los que no existen otros ámbitos de desarrollo, lo cual es una estrategia de buen sentido.
 - e. Dada las fuertes relaciones existentes entre las IES de una red, los estudios comparados no son muy costosos.
 - f. La cooperación nacional e internacional solidaria entre los miembros de una red o entre redes para desarrollar este tipo de estudio puede potenciar las propuestas para enfrentar problemas importantes y proponer soluciones, las cuales, de manera aislada, no tienen significación.

Los argumentos planteados anteriormente sirvieron de aliciente y sustentaron un acuerdo colectivo para desarrollar un estudio comparado en la RED-DEES sobre la acreditación universitaria y la evaluación institucional con la participación de directivos y docentes de 21 IES (unidades de análisis o comparación) de siete países: Argentina, Cuba, Chile, Colombia, Ecuador, Nicaragua, Uruguay.

Este proyecto de investigación se encuentra actualmente en desarrollo. Su objetivo general fue evaluar la práctica institucional en dichos ámbitos, para contribuir al mejoramiento de su calidad y responder a las exigencias actuales y futuras que emanaron de ambos procesos. El estudio centró la atención en el análisis de los fundamentos teóricos que sustentaron los estudios comparados y el trabajo cooperado en red; la identificación de las similitudes y diferencias más relevantes entre las IES objeto de estudio y sus explicaciones; la elaboración de un conjunto de estrategias orientadas al mejoramiento de la práctica actual y la determinación de una agenda de futuras investigaciones y debates en las instituciones miembros de la red y en otros escenarios académicos en sus respectivos países.

Para ello, se tomó como referencia la experiencia más reciente en ambos procesos a nivel de instituciones en el período 2015-2019. En el caso de no existir ninguna experiencia en ese ámbito, se seleccionó aquella correspondiente a carreras, facultades o programas académicos de posgrado. La metodología utilizada para su ejecución se estructuró en cuatro momentos, cada uno, con sus propios objetivos, acciones, procedimientos y resultados. A continuación, una síntesis de los principales aspectos de cada uno.

A. Planificación y organización del proceso

Este momento constituyó una necesidad para el desarrollo exitoso del estudio propuesto, ya que fue la base que direccionó los siguientes. Caracterizar la situación prevaleciente en cada una de las IES analizadas implicó, primeramente, identificar un conjunto de aspectos teóricos que permitieron sustentar el objeto de estudio desde la pretendida comparación y el trabajo en red. Además, se definieron nueve ejes principales de la comparación de las IES, entendidos como áreas que tuvieron suficientes elementos comunes en ambos procesos y sirvieron de base, para determinar las similitudes y diferencias significativas entre las mismas, así como las comparaciones correspondientes. A saber:

- a. Los marcos legales, normativos y reglamentarios y las políticas para el desarrollo de la calidad
- b. Las características generales de la institución
- c. El marco conceptual influyente
- d. Las proyecciones institucionales de la calidad
- e. El nivel de institucionalización de la acreditación y la evaluación institucional
- f. Las características del proceso de acreditación
- g. Las características del proceso de evaluación institucional
- h. Los logros, problemas, consecuencias y desafíos de ambos procesos
- i. Las líneas de investigación actuales y futuras

En cada una de dichos ejes, se determinaron los parámetros de comparabilidad específicos, este fue un estudio que clasificó como de gran escala por la gran cantidad de IES objeto de estudio y de parámetros para el análisis.

En función de los ejes de la comparación y los parámetros definidos, se elaboró una guía para el reporte institucional, que indagó sobre la situación prevaleciente en cada una de las IES y una encuesta vía cuestionario a directivos, a partir de decisiones muestrales intencionales (un máximo 15 y un mínimo de 10). Los requisitos que debieron cumplirse en su diseño fueron los siguientes: conocimientos en los ámbitos estudiados, una participación activa en la experiencia que se analiza, y la mayor representatividad posible en las diferentes áreas académicas y administrativas de cada IES.

Desde el punto de vista organizativo, se constituyó un grupo central integrado por algunos miembros de la coordinación general de la RED-DEES y otros especialistas del Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior de la Universidad de La Habana (UH), los cuales tuvieron

la responsabilidad de planificar, organizar y orientar la realización de las actividades previstas en el cronograma diseñado para la ejecución del proyecto. Además, en cada una de las IES se conformó un grupo de trabajo (directivos y docentes), encargados de planificar, organizar, conducir y controlar la realización de las actividades que le correspondieron asumir en el estudio, donde se incluyó un coordinador principal. Sus integrantes tuvieron un profundo conocimiento sobre el tema objeto de estudio y una participación activa en la experiencia analizada.

B. Caracterización del perfil de la práctica en cada IES

El objetivo de este momento fue identificar las principales características de la práctica de la acreditación y la evaluación institucional en cada una de las IES analizadas, mediante el relevamiento de algunas informaciones sobre aspectos importantes vinculados con los ejes de comparación y los parámetros de comparabilidad definidos. La guía para el reporte institucional, se respondió por cada uno de los grupos de trabajo, desde una valoración crítica constructiva. A partir de las opiniones de los directivos encuestados, se identificaron los significados, conceptos y las descripciones atribuidas a las p situaciones particulares declaradas, sobre los aspectos de interés para el estudio. Ello aportó también elementos para la caracterización del cuadro de situación institucional prevaleciente. Finalmente, cada grupo de trabajo elaboró un informe sobre los resultados de las encuestas que resaltó los puntos coincidentes y divergentes entre los aspectos indagados.

C. Análisis comparado

En este momento, el grupo central y otros especialistas seleccionados de las IES de la red realizaron el análisis comparado. En este sentido, se describieron sintéticamente, las informaciones resultantes de cada IES (reporte institucional y resultados de las encuestas), para después interpretarlos y yuxtaponerlos con vistas a identificar las similitudes y diferencias más significativas, así como resaltar las posibles razones del porqué se produjeron en contextos específicos y finalmente, realizar las comparaciones.

D. Elaboración del informe final y discusión por todos los miembros de la red

En este momento, se elabora un informe integrador con los principales resultados, el cual se analizó y enriqueció por los grupos de trabajo, y posteriormente, se presentó y socializó, con todos los miembros de la red, se destacaron además las buenas prácticas derivadas del estudio realizado.

En la actualidad, el proyecto se encuentra en la fase relacionada con el análisis comparativo. Como resultado de la experiencia del proceso desarrollado por el tránsito de los diferentes momentos, se proyectan:

- a. Aportes teóricos en los dos ámbitos objeto de estudio.
- b. La apertura de nuevos espacios para la reflexión y el intercambio académico.
- c. Contribuciones al mejoramiento de la situación prevaleciente en cada IES participante.
- d. El relevamiento de las buenas prácticas.
- e. Un incremento de la producción científica derivada de este estudio.
- f. El fortalecimiento de las relaciones de cooperación entre las IES miembros de la red.

El estudio comparado que se desarrolló por la RED-DEES fue un espacio académico muy productivo al ser apoyado con el trabajo cooperado en red, como uno de los elementos distintivos de la experiencia presentada. Se dispuso de una amplia información sobre el desarrollo de ambos procesos en las IES objeto de estudio. Otro rasgo fue el procedimiento empleado que resaltó la funcionalidad de los aspectos organizativos al apoyar el tránsito del análisis comparativo por las diferentes etapas, así como la determinación de los ejes comunes de la comparación y los parámetros de comparabilidad específicos en cada uno de los mismos.

Las dos experiencias desarrolladas en relación con los estudios comparados en la RED-DEES demostraron que tener objetivos comunes y una mentalidad de cooperación solidaria entre sus miembros creó un ambiente propicio para compartir informaciones, conocimientos y buenas prácticas. En este caso, el aprendizaje colectivo fue uno de los resultados más importantes obtenidos hasta el momento y por ello, este tipo de estudio, apoyado en el trabajo cooperado en red, se consideró necesario socializar como una oportunidad para continuar su contextualización en otros ámbitos de la gestión universitaria.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aiello, M. (2005). *El impacto de la evaluación institucional universitaria en la cultura académica de los profesores*. [Tesis de doctorado, Universidad de Barcelona]. España.

Almuiñas, J. L. & Galarza, J. (2014). La dirección estratégica y su contribución al mejoramiento de la calidad en las IES. En J. L. Almuiñas, & J. Galarza (Eds.). *Dirección estratégica y calidad en la educación superior*. Universidad Juárez del Estado de Durango, México.

- Almuiñas, J. L. & Galarza, J. (2017). La gestión de la calidad en las Instituciones de Educación Superior desde la perspectiva de la integración de los procesos estratégicos. En J. L. Almuiñas, J. Galarza, & D. Megret (Eds.). *La gestión de la calidad en las IES*. Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología, Ecuador.
- Covey, S. (2003). *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
<https://www.colomos.ceti.mx/documentos/goe/los7HabitosGenteAltamenteEfectiva.pdf>
- Fairbrother, G. (2010). Enfoques cuantitativos y cualitativos. En M. Bray, B. Adamson, & M. Mason (Eds.). *Educación comparada: enfoques y métodos*. Buenos Aires: Granica.
- Fernández, N. & Pérez, C. (2010). Prólogo. Bray, M., Adamson, B. y Mason, M. (2010). En M. Bray, M., B. Adamson y M. Mason (Eds.). *Educación comparada: enfoques y métodos*. Buenos Aires: Granica.
- Fernández, N. (2013). La planificación estratégica en el marco del desarrollo universitario latinoamericano: reflexiones sobre la Educación Superior en América Latina, sus problemas y perspectivas. En J. L. Almuiñas Rivero (Eds.). *La planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior*. Uruguay: UDELAR | Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior.
- Manzon, M. (2010). La comparación de espacios. En M. Bray, B. Adamson, & M. Mason (Eds.). *Educación comparada: enfoques y métodos*. Buenos Aires: Granica.
- Núñez, J. (2002). Evaluación académica, postgrado y sociedad. En Asociación Universitaria Iberoamericana de Posgrado Gestión de la Calidad del posgrado en Iberoamérica. *Experiencias Nacionales. Seminarios y reuniones técnicas internacionales*. Programa de Calidad de la Formación Avanzada. La Habana, Cuba.
- Organización de las Naciones Unidas (2015, 25 al 27 de septiembre). *Proyecto de documento final de la cumbre de las Naciones Unidas para la aprobación de la agenda para el desarrollo después de 2015: "Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible"*. Nueva York.
- UNESCO - IESALC (2018, 11-15 junio). *Declaración de la III Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe*. Córdoba, Argentina.

UNESCO - IESALC (2018, 11-15 junio.). *Plan de Acción 2018-2028*. III Conferencia Regional de Educación Superior sobre América Latina y el Caribe. Córdoba, Argentina.

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