



mariaelenafdez14@gmail.com;
iselys@upr.edu.cu

Recibido: 23 de septiembre, 2024

Aceptado: 18 de noviembre, 2024

Artículo de revisión

Un decenio de colaboración internacional entre Illinois College y la Universidad de Pinar del Río

A decade of international collaboration between Illinois College and the University of Pinar del Río

Uma década de colaboração internacional entre o Illinois College e a Universidade de Pinar del Río

Steven M. Gardner¹



<https://orcid.org/0009-0001-9275-6117>

María Elena Fernández Hernández²



<https://orcid.org/0000-0002-0406-7398>

Adam L. Porter¹



<https://orcid.org/0009-0000-8687-2587>

Iselys González López²



<https://orcid.org/0000-0002-7583-8452>

¹Illinois College. Chicago, Estados Unidos de América.



sgardner@mail.ic.edu;
aporter@mail.ic.edu

²Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Pinar del Río, Cuba.

RESUMEN

La cooperación como acción conjunta de trabajo, entre instituciones universitarias, desde lo local, lo regional y lo global, se orienta hacia objetivos que demuestran capacidad de trabajo a favor del fortalecimiento institucional y académico y la transformación social sobre la base de la eficiencia, el respeto, la solidaridad, el compromiso y responsabilidad compartidos. En la presente propuesta se expone el accionar para el establecimiento, la ejecución de relaciones entre universidades estadounidenses y cubanas y los principales resultados obtenidos a lo largo de 10 años de ininterrumpida cooperación, al ser la coordinación centralizada y la organización en pares para la investigación los procedimientos principales de trabajo. Se describe el origen de la cooperación, su evolución y resultados; se identifican elementos específicos y característicos regulados en un procedimiento. La cooperación internacional es cada vez más esencial para el desarrollo de las universidades, pues contribuye a elevar la calidad de la educación y apoya a las instituciones para satisfacer las demandas que la sociedad precisa, en un mundo cada vez más interconectado. La experiencia de administrar y ejecutar el programa de cooperación entre las instituciones destacadas en este artículo ha dado lugar a estrategias innovadoras, que pueden aplicarse eficazmente a otras colaboraciones internacionales.

Palabras clave: cooperación internacional; enseñanza superior; pares de investigación; coordinación centralizada.

ABSTRACT

Cooperation as a joint work action between university institutions, from the local, regional and global levels, is oriented towards objectives that demonstrate the capacity to work in favor of institutional and academic strengthening and social transformation on the basis of efficiency, respect, solidarity, shared commitment and responsibility. This proposal presents the actions for the establishment and execution of relations between U.S. and Cuban universities and the main results obtained during 10 years of uninterrupted cooperation, with centralized coordination and organization in pairs for research as the main working procedures. The origin of cooperation, its evolution and results are described; specific and characteristic elements regulated in a procedure are identified. International cooperation is increasingly essential for the development of universities, as it contributes to raising the quality of education and supports institutions in meeting the demands of society in an increasingly interconnected world. The experience of managing and implementing the program of cooperation between the institutions highlighted in this article has led to innovative strategies, which can be effectively applied to other international collaborations.

Keywords: international cooperation; higher education; research peers; centralized coordination.

RESUMO

A cooperação como ação de trabalho conjunto entre instituições universitárias, desde o nível local, regional e global, está orientada a objetivos que demonstram a capacidade de trabalhar em prol do fortalecimento institucional e acadêmico e da transformação social com base na eficiência, no respeito, na solidariedade, no compromisso compartilhado e na responsabilidade. Esta proposta descreve as ações tomadas para estabelecer e implementar as relações entre as universidades norte-

americanas e cubanas e os principais resultados obtidos ao longo de 10 anos de cooperação ininterrupta, sendo a coordenação centralizada e a organização em pares para pesquisa os principais procedimentos de trabalho. A origem da cooperação, sua evolução e seus resultados são descritos; elementos específicos e característicos regulados em um procedimento são identificados. A cooperação internacional é cada vez mais essencial para o desenvolvimento das universidades, pois contribui para elevar a qualidade da educação e apoia as instituições no atendimento às demandas da sociedade em um mundo cada vez mais interconectado. A experiência de gerenciar e implementar o programa de cooperação entre as instituições destacadas neste artigo levou a estratégias inovadoras, que podem ser aplicadas com eficácia a outras colaborações internacionais.

Palavras-chave: cooperação internacional; ensino superior; parceiros de pesquisa; coordenação centralizada.

INTRODUCCIÓN

La colaboración internacional analizadas en este artículo han tenido lugar entre la Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca", institución pública, adscrita al Ministerio de Educación Superior (MES) de Cuba, que desde el año 2013 desarrolla acciones de intercambio y de cooperación con Illinois College (IC), institución universitaria de los Estados Unidos de Norteamérica; todo mediante la aplicación de procedimientos para la gestión de la cooperación que han permitido avanzar en la consolidación de una relación que, de manera innovadora, ha logrado la incorporación creciente de profesores, estudiantes, disciplinas, programas, y de una cuarta institución cubana, al proyecto que han concebido.

Recientemente, otras universidades cubanas se han unido al esfuerzo colaborativo, como son la Universidad de Artemisa "Julio Díaz González"

(UA) y la Universidad de Ciencias Médicas "Ernesto Guevara de la Serna" (UCMPR), en Cuba, con resultados significativos que han ampliado la colaboración.

Las metas y objetivos estratégicos de las instituciones iniciales son la base para la creación de colaboraciones internacionales de éxito entre universidades, al garantizar que las colaboraciones entre diversas áreas fortalezcan las instituciones participantes, al mejorar la calidad de los programas y desarrollar una cultura para la gestión de la internacionalización y la investigación.

Esta visión de la creación de partenariados internacionales entre instituciones se corresponde con la presentada por Sebastián (2004), quien afirma que la cooperación internacional entre universidades se basa en la complementariedad de sus capacidades para realizar actividades conjuntas y en la colaboración mutua. Esto genera sinergias y valores adicionales, mejorando así la calidad de la cooperación.

Antes del restablecimiento de las relaciones diplomáticas entre Estados Unidos y Cuba en 2015, durante la administración de Barak Obama, las colaboraciones entre instituciones estadounidenses y cubanas se limitaban a un reducido número de intercambios individuales, basados en acuerdos realizados, en su mayoría, con la Universidad de La Habana. Sin embargo, el deshielo de las relaciones entre Estados Unidos y Cuba fue un hito para ambas naciones y sus universidades. Brindó la oportunidad de desarrollar colaboraciones interuniversitarias más amplias en el ámbito de la Educación Superior. Con el cambio en las relaciones cubano-estadounidenses, el número de intercambios y acuerdos interinstitucionales se multiplicó, demostrando que estas relaciones sirven como importantes herramientas para el reencuentro entre ambos pueblos. A pesar de los avances logrados con los intercambios de estudiantes y profesores entre instituciones estadounidenses y cubanas, los conflictos en la relación política entre Estados Unidos y Cuba son

interpretados como barreras en el desarrollo de la cooperación. Bajo la administración Donald Trump las tensiones empeoraron significativamente. Con la eliminación de los servicios consulares en la Embajada de Estados Unidos en La Habana y la imposición de nuevas sanciones económicas a Cuba, las instituciones cubanas se han visto limitadas en lo que pueden hacer, especialmente en el área de movilidad de profesores y estudiantes. El período actual, bajo la presidencia de Joseph Biden en Estados Unidos, ofreció esperanzas y en un momento se visualizó que la relación entre ambos países mejoraría.

Los esfuerzos de cooperación entre las instituciones iniciales comenzaron en 2013 con un pequeño número de intercambios con intereses de investigación. El éxito de los resultados de los proyectos de investigación facilitó un procedimiento para ampliar y sostener la cooperación institucional. A medida que se incorporaron más disciplinas a la cooperación, esta se amplió para incluir a otras instituciones de esa región de Cuba. Mantener estas relaciones y desarrollar otras nuevas requirió alinear los intereses intra e interinstitucionales con objetivos estratégicos, mantener la comunicación y motivar la participación de un número creciente de estudiantes, profesores y administradores, sobre la base del seguimiento continuo, en función de lograr mejores índices de calidad.

El objetivo de este proceso ha sido la creación de colaboraciones internacionales recíprocas entre instituciones de Educación Superior, que sean eficaces y tengan impacto, al tiempo que se adhieren a la visión/misión institucional. En ellas, el profesorado trabaja conjuntamente en investigaciones y programas en los que los estudiantes de ambas instituciones interactúen entre sí, aprendiendo juntos.

Los esfuerzos por identificar y optimizar las oportunidades de colaboración están en consonancia con las orientaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), que aboga por la

internacionalización de las universidades mediante "la completa internacionalización del sistema de educación superior para mejorar la calidad y afrontar los retos que marca la globalización" (Botero & Bolívar, 2015, p. 15). El logro de tales objetivos requiere que directivos, profesores y expertos en internacionalización trabajen a favor de la innovación, el desarrollo y la mejora de las prácticas de cooperación interuniversitaria.

Para avanzar con éxito en la cooperación entre las universidades participantes, el proceso fue "...integral e implicó integrar las dimensiones internacional, intercultural y global en todas las políticas y programas institucionales, de manera que las actividades internacionales lleguen a ser consideradas una prioridad en el desarrollo de la institución" (Gacel, A., 2009, p. 8). Todas las instituciones implicadas coinciden en que "la internacionalización es una ampliación del término educación internacional y un proceso estratégico cuyo objetivo es la integración de la dimensión internacional e intercultural..." (de Wit, traducido por Gacel, 2009, p. 6).

Gatewood (2020) afirma que las colaboraciones internacionales son clave para fomentar la participación global, permitiendo a las instituciones internacionalizar sus currículos y actividades de investigación. Al implementarse adecuadamente, fortalecen programas, impulsan la investigación y mejoran el compromiso global, enriqueciendo vínculos en el extranjero.

Las instituciones del primer mundo deben comprender estas preocupaciones y desarrollar sus colaboraciones, en consecuencia, para que la relación sea recíproca.

La colaboración internacional es clave para mejorar la eficiencia de las instituciones de Educación Superior en la promoción del derecho a una educación de calidad y al fomento de sociedades sostenibles, integrando esta cooperación en sus programas y estructuras (UNESCO, 2022).

Rodríguez *et al.* (2021, p. 219) enfocaron su estudio en proyectos de desarrollo profesional transformadores, centrados en el profesorado: "Descubrimos que el profesorado apreciaba la libertad de trabajar en sus proyectos transformadores en pequeños grupos de su elección o individualmente, mientras recibía el apoyo de la comunidad de aprendizaje más amplia".

Al tomar en consideración lo anterior, fue crucial establecer conexiones de investigación con el cuerpo docente y crear una red más amplia de relaciones entre diversas instituciones, apoyada por los directivos. Las universidades implementaron el siguiente procedimiento: iniciar una colaboración docente productiva, desarrollar una red de colaboraciones agrupando investigadores con intereses afines y designar un docente investigador de cada institución para coordinar las acciones y facilitar la participación de estudiantes y profesores.

Por otra parte, Gatewood (2020) plantea que una asociación internacional implica que al menos dos organizaciones de diferentes contextos y culturas colaboran para alcanzar metas comunes. Aunque parece sencillo, gestionar estas relaciones requiere una planificación cuidadosa y una atención meticulosa.

Al conocer de este riesgo, se trabajó desde el principio en un acuerdo que no fuera un solo de intenciones, sino centrado en la implementación que sirviera para apoyar los objetivos de las instituciones presentes en la colaboración, con énfasis en la gestión de la internacionalización.

En relación con la importancia de desarrollar una colaboración que incluya múltiples áreas, Hoseth & Thampapillai, en Gatewood (2020) concluyen que la expansión y diversificación de asistencias actuales puede ofrecer ventajas significativas para una institución, ya que las colaboraciones multidisciplinares suelen ser más sostenibles que las unidimensionales.

Por último, la cooperación entre las dos instituciones iniciales y las que se incorporaron posteriormente, se evaluaron utilizando criterios de cooperación interuniversitaria efectiva, que corresponden a los propuestos por Sebastián (2017).

En el presente artículo, la sistematización de conceptos, principios y teorías permitió fundamentar el marco referencial para desarrollar la cooperación universitaria y establecer un procedimiento teórico-práctico, como hilo conductor de los resultados que se exponen. En consonancia con lo anterior, el empleo del análisis histórico-lógico permitió comprender el comportamiento de las etapas y los aspectos esenciales que provocaron cambios durante el desarrollo de la cooperación (Torres-Miranda, 2020). El análisis documental realizado guio la revisión de diversas contribuciones para dar soporte científico y fortalecer los argumentos abordados en relación con los antecedentes y desarrollo de la cooperación (APA, 2022; citado por Martínez *et al.*, 2023). A la par, contribuyó a la toma de decisiones y cambios de las acciones y de las estrategias durante la colaboración (Dulzaides & Molina, 2024). Se realizó, además, una entrevista a los docentes investigadores y directivos implicados.

DESARROLLO

Caracterización de las universidades participantes que iniciaron la colaboración

El IC, una pequeña universidad de artes liberales, situada en el medio oeste de Estados Unidos, tiene como misión ayudar a los estudiantes a desarrollar las cualidades mentales y de carácter necesarias para una vida de liderazgo, realización personal y servicio. Con un alumnado de unos 1.000 estudiantes, ofrece 50 programas de licenciatura en empresariales, humanidades, artes, ciencias sociales y naturales, educación y enfermería. Brinda a los estudiantes universitarios la oportunidad de realizar investigaciones en su campo de estudio

como parte de experiencias académicas en el extranjero.

La Universidad de Pinar del Río, una universidad pública regional, ubicada en el extremo más occidental de Cuba posee un alumnado de unos 7.000 estudiantes de pre y posgrado y ofrece 84 programas que abarcan carreras y técnicos superiores en áreas de ciencias económicas y contables, técnicas, sociales, pedagógicas, forestales y agropecuarias y de la cultura física y el deporte; así como maestrías, especialidades y doctorados. En su estructura cuenta con tres sedes urbanas y diez centros universitarios municipales.

La UA es una universidad pública ubicada en Artemisa, Cuba. Fue fundada el 13 de noviembre de 2021 y surge a partir de un proyecto de unificación del MES. Posee unos 6.000 estudiantes de pre y posgrado y ofrece 49 programas que abarcan carreras y técnicos superiores en educación, sociales, pedagógicas, agropecuarias, técnicas, empresariales y de la cultura física y el deporte; así como curso de posgrado y maestrías. Cuenta con tres sedes urbanas y once centros universitarios municipales y está vinculada al Jardín Botánico Orquideario Soroa (JBOS).

La UCMPR es una universidad pública, fue fundada en 1968, tiene la misión de formar profesionales de la salud en carreras de Medicina, Estomatología, Psicología, Licenciatura en Enfermería y Tecnología de la Salud, en cuatro facultades. Además, brinda educación continuada de posgrado en materias tales como: educación médica, educación médica continua, educación premédica, educación profesional y servicio de educación en hospitales, y diversas especialidades tales como: Pediatría, Dermatología y Medicina General Integral.

Orígenes y evolución de las relaciones de cooperación

El estudio de caso realizado por LeBeau & Zhang (2022, p. 140) afirma que: "...sirve como prueba de que el fin último de la internacionalización es

un servicio a la sociedad, no un beneficio económico."

Como parte de una estrategia integral, el IC ha buscado internacionalizar su plan de estudios, permitiendo a los estudiantes realizar estancias en el extranjero. Esto amplía sus perspectivas y los integra a una comunidad global, preparándolos para enfrentar los desafíos del siglo XXI. En este contexto, han surgido oportunidades en Cuba para desarrollar programas académicos y colaboraciones en investigación.

Las universidades IC y la Universidad de Pinar del Río han colaborado para fortalecer la internacionalización universitaria, aumentando la participación de profesores y estudiantes en proyectos de investigación y programas académicos que benefician a la comunidad local. La referida gestión se sustenta, además, en lo planteado en la tercera edición del Manual de Educación Superior Internacional que, de manera general, ha sido esbozado en su segunda edición y enumera las funciones básicas de la internacionalización y su relación con las funciones sustantivas, lo relacionado a la competencia intercultural, así como el compromiso de los estudiantes y los profesores en su gestión (Deardorff *et al.*, 2022).

Las instituciones de Educación Superior deben capacitar a los educadores en competencia cultural y fomentar esta habilidad en los estudiantes, pues las experiencias en el extranjero aumentan la sensibilidad intercultural y la conciencia global (Anderson *et al.*, 2006; Douglas & Jones, 2001, citados por Gopal *et al.*, 2024).

Se enfatiza en la consideración de la competencia intercultural como aspecto clave en las relaciones que se establecen en la cooperación, que se presenta a favor de sólidas relaciones institucionales e interpersonales, donde el empleo del método de inmersión y la comunicación también es un aspecto esencial para el logro del éxito.

En tal sentido, Deardorff (2022) considera que es necesario ser consciente de los estándares propios y ajenos en la comunicación. Para este autor es primordial la adaptación a estilos de comunicación verbal y no verbal, a favor de una comunicación eficaz; enfatiza en la necesidad de escuchar para comprender mejor y, con ello, adaptarse mejor al estándar de los demás.

Sobre estos supuestos, se impone entonces describir los orígenes que sustentan la presente cooperación y qué sucedió, precisamente, durante una acción de internacionalización universitaria en el marco de la celebración del Congreso Andino de la Orquídeas, con sede en Guayaquil, Ecuador, en noviembre de 2012, mediante el encuentro del Dr. Ernesto Mujica, experto cubano en estudios de la orquídea fantasma (*Dendrophylax lindenii*) e investigador del JBOS, subordinado entonces a la Universidad de Pinar del Río, vinculado actualmente a la UA, y el Dr. Lawrence Zettler, experto de Illinois College en temas de la orquídea fantasma de la Florida. A este encuentro se le ha denominado la "semilla", que dio fruto a la cooperación que se describe. Esta oportunidad permitió precisar las acciones futuras para realizar la primera visita de IC en agosto de 2013; a partir de entonces se incentivaron esfuerzos por localizar otras oportunidades de cooperación interinstitucional.

En enero de 2014, una delegación de profesores y estudiantes de IC viajaron a Cuba, se concertaron encuentros en JBOS y en la Universidad de Pinar del Río y se sentaron las bases para convertir la relación de investigación en una relación institucional y que brindara oportunidades para que otros investigadores cubanos y estadounidenses trabajaran de conjunto. Consecutivamente, en 2014 y 2015 se reunieron investigadores de cada institución para formar los pares, se organizó el programa desde la coordinación centralizada por cada institución y la socialización de intereses entre los investigadores interesados y, más adelante, la incorporación de estudiantes investigadores de Illinois College (IC). Esta experiencia permitió visualizar ventajas derivadas de la vinculación de la docencia, tanto de pregrado como de postgrado, a la acción de cooperación en la

investigación; su factibilidad constituyó otro elemento a favor de la formalización de la cooperación.

Resultó de interés para IC la historia de Cuba, su población diversa, su rica producción cultural, sus importantes ecosistemas, su enfoque en la agricultura orgánica y en la sanidad y la educación. Igualmente, la concepción de los programas de investigación que permitían la colaboración, así como los programas académicos ofrecidos en la Universidad de Pinar del Río, que complementaban los programas académicos de IC, al beneficiarse del aprendizaje de un sistema socioeconómico diferente, que ha pasado por varias etapas de desarrollo en los últimos 60 años y que ha dado soluciones innovadoras y sostenibles a problemas complejos.

Del mismo modo, las universidades cubanas participantes han encontrado, en la asociación con IC, una oportunidad de favorecer la gestión de internacionalización e introducirse en el panorama de la Educación Superior de Estados Unidos, al ofrecer nuevas posibilidades para el desarrollo de actividades formativas, de investigación, así como para el intercambio cultural, lo que constituye una puerta para ampliar la colaboración con otras instituciones estadounidenses.

Los intercambios iniciales llevaron a un enfoque estratégico en la colaboración en diversas áreas. Se buscaba realizar investigaciones conjuntas sobre orquídeas, enseñanza de idiomas, pedagogía y antropología, para enriquecer el plan de estudios. Además, se establecerían conexiones entre estudiantes de grado y posgrado y se organizarían talleres y conferencias anuales. También se pretendía difundir internacionalmente los resultados en publicaciones y congresos. Por último, se desarrollarían programas de inmersión cultural y lingüística en colaboración con instituciones locales.

Tras este proceso de exploración, negociación y reconocimiento mutuo, en 2016 se firma un

Memorando de Entendimiento (ME), en acto central presidido por los rectores de ambas universidades. Aunque no se incluyó inicialmente en este acuerdo, la UA se incorporó al proceso con la firma de un ME en una fecha posterior. Con esta acción se confirmó el compromiso mutuo y se establecieron plazos y recursos claros y equilibrados; más que una intención sería una implementación (Siegler, 2017).

Desde el inicio, se reconoció que el éxito de la relación dependía de la capacidad de los coordinadores para inspirar, innovar y comunicarse con profesores y directivos, con el fin de diseñar un programa integral. Para ello, se elaboraron listas de docentes interesados y recopilaron información para fomentar la colaboración.

Un factor relevante fue incorporar estudiantes a la investigación y/o construir un programa académico en torno a la investigación. Reunir a todos los investigadores y estudiantes en talleres y ciclos de conferencias creó un sentimiento de comunidad, reforzó los lazos entre las instituciones y potenció el avance en la investigación y el ajuste de los planes de actividad futura por parte de los coordinadores.

Contar con un único coordinador en cada institución, como procedimiento, fue crucial para los debates de planificación y la coordinación de todos los esfuerzos de colaboración, así como para garantizar una comunicación eficaz. Al mismo tiempo, los esfuerzos por implicar a varios profesores mediante los disímiles proyectos de colaboración, generados por la creación de pares para la investigación, fueron decisivos para atraer más participantes, pues, si un investigador pierde el interés o abandona la institución, el programa continuará.

La tabla 1 ofrece una muestra de los resultados obtenidos por los pares para la investigación.

Tabla 1- Principales resultados obtenidos a partir de los pares de investigación

Pares	Investigación	Resultados
Profesores y botánicos, IC y Universidad de Pinar del Río.	Conservación de la Orquídea Fantasma (<i>Dendrophylax lindenii</i>)	Cuatro artículos revisados por pares. Cuatro ponencias generales/resúmenes de congresos. Un capítulo de libro, cinco presentaciones en conferencias.
Profesor de español, IC Profesor de antropología, Universidad de Pinar del Río.	Metodología de la enseñanza de la identificación de figuras retóricas como metáfora en los textos de Fernando Ortiz.	Dos artículos, cinco presentaciones en conferencias.
Profesores de inglés y español Centro de Escritura, IC. Profesor de inglés y Centro de Idiomas, Universidad de Pinar del Río	Perfeccionar, diseñar y aplicar metodologías para estudiantes, Universidad de Pinar del Río (alcanzar un nivel B1 de escritura).	Creación de un programa. Elaboración de materiales lingüísticos para estudiantes, IC. Una presentación en conferencia. Una publicación en actas de conferencias, dos charlas impartidas en la localidad.
Profesor de Sociología, IC. Profesor de Cultura Física, Universidad de Pinar del Río.	Diferencias históricas y culturales e ideologías que influyen en cómo se ve y se practica la actividad física	Creación de materiales para estudiantes que se están formando en entrenamiento atlético y educación física, IC. Una presentación en conferencia. Dos presentaciones en la localidad.
Profesor Música, IC. Archivero, Centro de la Música en Pinar del Río.	Documentar las tradiciones musicales de una región particular de Cuba.	Materiales utilizados en charlas y clases. Una presentación en conferencias. Dos presentaciones en la localidad.
Directores de teatro en Pinar del Río. Profesor y director de teatro de Illinois.	Colaboración entre directores de teatro de Estados Unidos y Cuba	Materiales para taller de representación teatral. Una presentación en conferencia. Una presentación en la localidad.
Profesor de religión. Profesor de teatro de IC.	Proyecto sabático de profesores de IC en la Universidad de Pinar del Río.	Simposios, presentaciones y debates con estudiantes y profesores en la UPR. Una presentación en conferencia. Dos presentaciones en la localidad.

Coordinadores de IC y Universidad de Pinar del Río.	Desarrollo de un plan para maximizar la participación en la relación de cooperación.	Aumento del número de participante, seis presentaciones sobre la internacionalización del campus a través de la relación de cooperación ambas universidades.
---	--	--

De una simple colaboración disciplinar a una compleja cooperación universitaria

La siguiente cronología enumera las principales actividades que ponen de relieve la continuidad de los primeros pasos y la evolución de la relación de cooperación tras la firma del ME en enero de 2016:

1. Mayo, 2016: visita de una delegación de Illinois College a la Universidad de Pinar del Río. Áreas: biología, ecología, agricultura, educación, antropología, idiomas y teatro.
2. Julio, 2016: visita de investigadores del JBOS al refugio de vida silvestre (EE.UU.)
3. Enero, 2017: visita de delegación de IC a la Universidad de Pinar del Río. Reunión en JBOS para evaluar el progreso de las colaboraciones y discutir planes para acciones futuras. Incorporación de la UCMPR como participante en la colaboración. Reunión en la UCMPR para proyectar intercambios entre profesores y estudiantes de los programas de ciencias médicas y enfermería de EE.UU.
4. Marzo, 2017: visita de un profesor de Antropología de la Universidad de Pinar del Río a Illinois College. Impartición de conferencia sobre la mujer y la nueva economía cubana.
5. Mayo, 2018: desarrollo de pasantías con estudiantes de IC en la Universidad de Pinar del Río y la UCMPR.
6. Octubre-noviembre, 2018: exposición de las fotos tomadas por los estudiantes de IC y la Universidad de Pinar del Río en el campus de IC, abierto a la comunidad local. Se diseñó un libro de fotografías de ambos contextos.
7. Noviembre, 2018: reunión de los coordinadores de IC, la Universidad de Pinar del Río y el JBOS en Cuba para

planificar un taller de investigación en mayo de 2019.

8. Marzo, 2019: encuentro IC-JBOS. Montaje de laboratorio de genética a favor de la investigación sobre la orquídea fantasma.
9. Mayo, 2019: desarrollo de pasantías con estudiantes de IC en la Universidad de Pinar del Río y la UCMPR. Planificación para impartir la parte de laboratorio del curso de Ecología Tropical en el JBOS. Encuentro de los pares de investigadores cubano-estadounidenses en la Universidad de Pinar del Río. Firma del ME con la UA.
10. Febrero, 2020: participación de IC, UA y la Universidad de Pinar del Río en el XI Taller Internacional de "Internacionalización de la Educación Superior", 13^{to}. Congreso Internacional de Educación Superior, Universidad 2020, La Habana, Cuba.
11. Febrero-marzo, 2020: proyecto sabático en la Universidad de Pinar del Río de dos profesores de IC.
12. Febrero-abril, 2020: pasantía de dos estudiantes de IC en la UCMPR.
13. Marzo, 2020: completamiento de clases de laboratorio del curso de Biodiversidad Cubana en el JBOS de estudiantes de IC.
14. Junio, 2020: firma de ME entre IC y UCMPR.
15. Marzo, 2023: preparación de programas de pasantía para estudiantes de IC y de la Universidad de Lander (LU).
16. Mayo-junio, 2023: visita a la Universidad de Pinar del Río de IC y un profesor de LU.
17. Febrero, 2024: participación de IC, UA, Universidad de Pinar del Río y UCMPR en el XII Taller Internacional de "Internacionalización de la Educación Superior", 14^{to}. Congreso Internacional de Educación Superior, Universidad 2024, en La Habana, Cuba.

Las actividades de colaboración suelen tener costos significativos, especialmente al inicio, por lo que es crucial contar con el respaldo de las

administraciones y establecer relaciones sólidas para priorizar la financiación.

Es importante resaltar el apoyo de las administraciones universitarias en esta cooperación, ya que han transformado el proyecto en un esfuerzo institucional, sin el cual el éxito de la colaboración no habría sido posible.

Procedimientos establecidos para la cooperación

En su estudio, Sehoole, Chika *et al.* (2023, p. 33), hacen un llamado a "...adoptar la filosofía africana de Ubuntu para crear una conciencia entre los socios para los líderes institucionales..." y utilizan "...los principios ACE para ofrecer una nueva forma de abordar los retos actuales en las colaboraciones entre el Norte Global y el Sur Global":

A. Ser más conscientes de cómo visualizar la manera que operamos e identificar las suposiciones anteriores que se traen a estas colaboraciones.

C. Revisar cómo nos conectamos con los socios en un contexto norte global-sur global, con vistas a establecer conexiones significativas y equitativas.

E. Es esencial crear estrategias prácticas y empoderar a los colaboradores para fomentar una colaboración equilibrada alineada con la filosofía Ubuntu.

Abogan por "...adoptar un futuro más colaborativo y empoderado mediante la utilización de los tres principios Conciencia, Conexión y Empoderamiento" y subrayan "...la esencia de la confianza, la justicia cognitiva, la transformación por ampliación, las relaciones sólidas, la potenciación y el aprendizaje continuo, entre otros, como formas de fortalecer las relaciones de conocimiento Norte-Sur" (2023, p. 41).

Tal es así que la colaboración presentada en este artículo se basa en la experiencia de las

instituciones en cooperación interuniversitaria, que han mantenido intercambios con universidades de diversas naciones. Además, se apoya en teorías que destacan la importancia de la cooperación internacional en la investigación científica. El éxito depende de la motivación de académicos e investigadores para trabajar con colegas de otros países, impulsados por intereses comunes y el deseo de compartir y publicar resultados, respaldados por un compromiso institucional hacia la cooperación.

Al decir de Gatewood (2020), la colaboración internacional integral permite a las instituciones participantes desarrollar a escala global conexiones institucionales sólidas; además, considera que para mejorar la colaboración es necesario que las instituciones se autoevalúen e identifiquen sus necesidades y capacidades, así como las oportunidades de colaborar con otras instituciones al establecer nodos y combinar fortalezas que conllevan hacia el descubrimiento de nuevos vínculos.

Sin dudas, las ideas anteriores contribuyeron al diseño de un programa de cooperación inclusivo, intencional, comprometido, creciente y sostenible en el tiempo.

Principios que sustentan la cooperación universitaria

La cooperación universitaria que se describe se basa en los siguientes principios:

Principio de sostenibilidad en la cooperación universitaria

El compromiso con el desarrollo sostenible es clave para las instituciones de Educación Superior, más allá de la Agenda 2030, integrándose en programas académicos, investigativos y extensionistas, y fomentando la cooperación internacional, alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, promoviendo sinergias norte-sur (Galan-Muros & Francesc, 2022).

La sostenibilidad en la universidad actual es un pilar clave para la investigación. Debe integrarse en todos los procesos y considerarse en políticas de manera coherente, requiriendo la colaboración de diferentes actores para promover el desarrollo social, económico y ambiental (Cachinell *et al.*, 2022).

Este principio se basa en desarrollar iniciativas sostenibles que generen un impacto positivo a largo plazo, beneficiando a las instituciones y comunidades involucradas, al considerar sus necesidades y fomentar sinergias e innovaciones en el que:

1. Se busca un intercambio equilibrado de conocimientos y recursos entre las instituciones para evitar desventajas.
2. Se promueve la transparencia con mecanismos de seguimiento y evaluación para asegurar el cumplimiento de objetivos y la difusión de resultados.
3. Se mantiene un compromiso con el desarrollo sostenible en los ámbitos ambiental, social y económico.
4. Se fomenta la evolución continua y la adaptación a cambios contemporáneos, integrando nuevas ideas para potenciar el impacto.

Principio del fortalecimiento de conexiones en la cooperación universitaria

El desarrollo de vínculos interinstitucionales, formalizados mediante convenios de cooperación para el intercambio académico y científico, ofrece una perspectiva innovadora sobre el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento entre universidades con diferentes perfiles de formación (Abreu *et al.*, 2019).

Este principio se enfoca en el establecimiento de relaciones sólidas y perdurables entre las instituciones participantes, con la finalidad de producir un impacto positivo a largo plazo mediante la colaboración mutua para:

1. Fomentar confianza y compromiso mediante una comunicación respetuosa.

2. Establecer metas y planes de acción colaborativos que reflejen el compromiso institucional con la cooperación.
3. Integrar la cooperación en los planes de desarrollo de las universidades.
4. Crear redes entre investigadores, estudiantes y comunidades para el intercambio.
5. Vincular la cooperación universitaria con proyectos de innovación social y transferencia de tecnología.
6. Compartir resultados y aprendizajes de la cooperación con la comunidad universitaria y la sociedad para ampliar su impacto.

Principio de solidaridad en la cooperación universitaria

La solidaridad es un valor ético fundamental y un principio universal en la formación integral de los individuos. Refleja la conducta cívica en la familia, la educación, la comunidad y el trabajo, tanto a nivel nacional como internacional, "...como práctica internacional, la que se muestra en las voluntades individuales, pero también en las voluntades políticas institucionales" (Campos, 2023, p. 15).

Este artículo aborda la solidaridad como un principio clave que impulsa la colaboración activa y altruista, con el apoyo de los directivos de las instituciones para enfrentar desafíos comunes y promover el bienestar colectivo.

Principio de inclusión en la cooperación universitaria

El principio implica que todas las universidades, independientemente de su tamaño, ubicación, recursos o características, tienen la oportunidad de participar en iniciativas de colaboración y beneficiarse de sus resultados. La creación de un espacio inclusivo propicia un ambiente donde todas las universidades participantes se sientan bienvenidas, respetadas y valoradas, independientemente de su origen o características. Se fundamenta en:

1. La diversidad como valor fundamental que refleja la pluralidad académica y social.
2. Eliminar obstáculos como la falta de recursos, el aislamiento geográfico, la discriminación y la escasez de oportunidades.
3. Promover la equidad y la justicia, garantizando que todas las universidades tengan las mismas posibilidades de colaboración, sin importar su historia o recursos.

Principio de complementariedad en la cooperación universitaria

El intercambio de ideas con la comunidad universitaria puede generar propuestas innovadoras. Incorporar las opiniones de estudiantes locales e internacionales brinda perspectivas valiosas que pueden dar lugar a nuevos programas educativos, ampliar la investigación y aumentar la participación estudiantil (Hoseth & Thampapillai, en Gatewood, 2020).

Este principio se basa en la idea de que las universidades participantes, con sus fortalezas y debilidades únicas, puedan trabajar juntas para lograr objetivos comunes que ninguna de ellas podría alcanzar por sí sola, y se fundamenta en:

1. La diversidad de habilidades de distintas especialidades que enriquece el trabajo conjunto y genera sinergias.
2. La complementariedad de recursos que permite acceder a infraestructura, equipamiento, experiencia y redes que no están disponibles individualmente.
3. La integración de diversas perspectivas que fomenta soluciones innovadoras para desafíos comunes.
4. Fortalecer capacidades específicas, al optimizar la formación.
5. Generar un valor añadido, al producir un impacto mayor que la suma de sus partes.

En este marco se otorga una importancia fundamental a la investigación. Por esta razón, la estructura del proceso se fundamenta en la internacionalización de la Investigación, el Desarrollo y la innovación (I+D+i), considerándola como el eje central de las colaboraciones internacionales, lo que genera un efecto multiplicador que amplía continuamente las oportunidades disponibles. Como requisito, las instituciones involucradas deben poseer una estrategia de internacionalización que se implemente mediante acciones específicas. De acuerdo con Sebastián (2000, p. 170): "La cultura de cooperación en I+D+i incorpora la dimensión internacional y constituye, en la práctica, un motor de internacionalización y es una variable estratégica".

Según Alcaraz (2007, p. 9), el objetivo de la investigación es "...avanzar en el conocimiento, es decir, comprender mejor la realidad, por un lado, y descubrir sus caminos inexplorados, por otro...". Al internacionalizar la investigación, la vertiente de I+D+i de la cooperación internacional se convierte en parte integrante de los programas de desarrollo de competencias interculturales de estudiantes, profesores y administradores. Esto puede contribuir a reforzar la calidad de la enseñanza universitaria y de posgrado.

Igualmente importante es que los beneficios de la internacionalización universitaria se extiendan a la relación entre la universidad y la sociedad. La enseñanza y la investigación se llevan a la comunidad, permitiendo que la cultura, el aprendizaje y el descubrimiento viajen en ambas direcciones (Gómez y Fernández-Larrea, 2012), pues profesores, estudiantes y miembros de la comunidad participan en intercambios, publicaciones, visitas y exposiciones.

La evaluación como buena práctica: criterios asumidos, resultados de la evaluación, lecciones aprendidas

Mientras se establecen las alianzas para iniciar las investigaciones y se fomenta su desarrollo e innovación, es importante evaluar

continuamente la colaboración, a favor de identificar y fomentar los puntos fuertes y para advertir y remediar los problemas que se presenten, a fin de garantizar la continuidad de los esfuerzos de colaboración. La FAO (2013) proporcionó los criterios para evaluar las mejores prácticas. Sebastián (2017) explicó cómo evaluar la eficacia de la relación de cooperación, y MIDE-UC (2009), citado por Tocornal (2011) proporcionó las dimensiones e indicadores clave para el éxito. Se evaluó el proceso sobre la base de los siguientes criterios:

1. Eficaz y exitoso: se demuestra su relevancia al alcanzar el objetivo establecido, generando un impacto positivo en las instituciones colaboradoras y su comunidad.
2. Innovador: los métodos y estrategias implementados son innovadores, aumentando la motivación de académicos, estudiantes y directivos. La internacionalización es clave en la cooperación, fomentando la creación de grupos de investigación y una coordinación efectiva.
3. Sostenible: genera cambios replicables y perdurables, permitiendo la expansión de colaboraciones simples a más complejas.
4. Inclusivo/participativo: se fomenta la participación de diversos actores institucionales, integrando actividades de la comunidad local y creando grupos de investigación basados en una comunicación efectiva.
5. Gestión: se enfoca en la calidad y su conexión con el sistema de gestión institucional, abarcando la administración de riesgos, objetivos claros, transparencia y gestión de recursos.

Como parte del proceso de evaluación, cada institución valora los resultados y propone acciones de mejora. La evaluación debe realizarse periódicamente (anualmente o al final de cada programa/semestre) y se basa en la valoración de criterios como los siguientes:

- El número total de actividades clasificadas por tipo durante el periodo evaluado.
- El número de profesores y estudiantes que participan en la colaboración.
- El número de áreas del saber que forman parte de la colaboración.
- Número de proyectos, líneas y temas de investigación implicados.
- Número de interacciones/contactos entre profesores y estudiantes.
- Número de presentaciones y publicaciones realizadas.
- Nivel de consecución de las expectativas por parte de los participantes.
- Nivel de realización de las actividades previstas en el programa.

La colaboración entre las instituciones mencionadas resalta los logros alcanzados por investigadores y coordinadores, evidenciando un impacto positivo en el programa académico y beneficiando a estudiantes de grado y posgrado en su desarrollo académico e intercultural. También se han identificado nuevas áreas para la investigación colaborativa. Además de estos resultados, la evaluación de la colaboración sugiere que se pueden alcanzar los objetivos de internacionalización mediante:

- La organización de, al menos, una acción anual que reúna a estudiantes y profesores.
- El diseño de programas semestrales y anuales para estudiantes del Illinois College (IC) en Cuba.
- El establecimiento de un programa de verano de cuatro semanas para estudiantes del IC en el oeste de Cuba.
- Trabajar, para incluir a más estudiantes de Cuba en las investigaciones y en la programación académica prevista para estudiantes de IC.
- Invitar a estudiantes y profesores cubanos a IC para intercambios, una vez que la situación política entre Cuba y EE.UU. lo permita.
- Apoyar el desarrollo continuo de investigaciones entre instituciones,

cuando los viajes internacionales han sido restringidos.

- Crear actividades en línea que garanticen la continuidad ante crisis climáticas y sanitarias, entre otras.

La propuesta se basa en la experiencia de organizar programas académicos breves en Cuba, como el laboratorio de Ecología Cubana que se realizará cada dos años en el JBOS, y el programa de verano de cuatro semanas en la Universidad de Pinar del Río sobre ecología y educación, junto con el programa en la UCMPR enfocado en atención sanitaria, ambos con la intención de llevarse a cabo anualmente.

Ejemplos de prácticas eficaces

A partir de las experiencias expuestas, se ha determinado que las siguientes prácticas pueden ayudar a garantizar el éxito de la cooperación interuniversitaria:

- Las investigaciones compartidas deben ser el centro de la colaboración institucional. Esto puede implicar a varias instituciones, múltiples programas, disciplinas, estudiantes y directivos. La firma de un Memorando de Entendimiento (ME) con objetivos de implementación que formalicen un conjunto de actividades para varios años.
- Los coordinadores deben comprometerse a facilitar la comunicación entre los profesores que estén considerando una colaboración de interés común y deben esforzarse por crear oportunidades para la difusión de sus resultados científicos, así como para obtener el apoyo de directivos y decisores.
- La oferta de programas académicos de corta duración, específicos de una disciplina, puede servir de catalizador para el desarrollo y la participación en oportunidades de intercambio más largas y profundas.
- Cuando el dominio del idioma dificulta la comunicación, es necesario incorporar a

la iniciativa a personas bilingües que sirvan de intérpretes y traductores.

- Las instituciones que fomentan estos pares de investigación deben ser pacientes, se necesita tiempo para que personas con intereses similares pero diferentes programas de investigación desarrollen un proyecto común.
- La financiación de la asociación debe debatirse abierta y honestamente y las instituciones participantes con más recursos disponibles deben esperar aportar más recursos a la iniciativa cuando existan disparidades entre instituciones.

CONCLUSIONES

Las alianzas internacionales en las que participan profesores y estudiantes de distintas disciplinas de todo el campus son una herramienta fundamental para la internacionalización de las instituciones. La cooperación interuniversitaria adquiere cada vez más significado, a favor de elevar la calidad de la programación académica, orientada a satisfacer las demandas de la sociedad en un mundo cada vez más interconectado.

Los aspectos clave de la relación de cooperación, que han contribuido significativamente a su éxito, han sido la apuesta por la internacionalización del proceso de I+D+i y la coordinación centralizada de todas las actividades, incorporando al mismo tiempo el mayor número posible de participantes.

La creación de pares para la investigación, formados por profesores de diferentes instituciones y de una misma rama del saber, puede servir de base para el desarrollo de colaboraciones internacionales, especialmente cuando están alineados con la estrategia de internacionalización de la institución.

La cooperación universitaria que se describe se basa en los principios de sostenibilidad,

complementariedad, inclusión, fortalecimiento de las conexiones y solidaridad.

La experiencia acumulada en el desarrollo y la gestión de la colaboración entre el Illinois College, la Universidad de Pinar del Río, la Universidad de Artemisa y la Universidad de Ciencias Médicas de Pinar del Río demuestra que es posible y beneficioso alcanzar objetivos compartidos entre instituciones de distintos países.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abreu P. J., Rubio V. I., Martínez Q. M. (2019). Hacia el fortalecimiento de relaciones interinstitucionales para la cooperación y el desarrollo de la gestión universitaria. *bol.redipe* 8(3):96-105.

<https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/697>

Botero, L. H. & Bolívar, M. C. (2015). Guías para la internacionalización de la educación superior. Gestión de la Internacionalización. Bogotá. Colombia MINEDUCACIÓN.

Campos Perales, Pedro Edy. (2023). La solidaridad como valor moral: un acercamiento epistemológico para su educación. *Revista Cubana de Educación Superior*, 42(1).

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142023000100018&lng=es&tlng=es

Deardorff, D. K. (2022) Partnerships & Intercultural Competence. U.S-ASEAN University Connections Initiative. Higher Education Partnerships Toolkit. U.S.-ASEAN Special Summit 2022.

Deardorff, D. K., de Wit, H., Leask, B, Charles, H. (2022). *The Handbook of International Higher Education*. Second

- Edition. The Association of International Education Administrators (AIEA). Routledge.
- Díaz Domínguez, T. (2016). Didáctica desarrolladora en la educación superior: Un enfoque para la formación de competencias profesionales. EDUNIV Editorial Universitaria, Recuperado el 18 de junio, 2021, <http://www.eduniv.cu/items/show/32630>
- Dulzaides Iglesias, María Elinor, & Molina Gómez, Ana María (2024). Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso. ACIMED, 12(2), http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352004000200011&lng=es&tlng=es
- Gacel-Ávila, J. (2009). Marco teórico: Modelo de oficinas de relaciones internacionales. En G. Bernácer. (Ed), Casos prácticos para la gestión de la internacionalización en universidades (pp. 632). Alicante. España: Oficina de Gestión de Proyectos Internacionales de la Universidad de Alicante y Red SAFIRO II. https://safiro2.old.ogpi.ua.es/public_documents/SAFIRO%20II%20-%20libro.pdf
- Galan-Muros, Victoria & Pedro, Francesc (2022). Cooperación Internacional en Educación Superior para Fortalecer Sinergias. https://www.researchgate.net/publication/366920363_Cooperacion_Internacional_en_Educacion_Superior_para_Fortalecer_Sinergias
- Gatewood, Jane (2020). NAFSA 's Guide to International Partnerships. Developing Sustainable Academic Collaborations. ISBN 9781942719359 (print). <https://www.nafsa.org/bookstore/nafsas-guide-international-partnerships-developing-sustainable-academic-collaborations>
- [developing-sustainable-academic-collaborations](https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/3988)
- Gómez, T., & Fernández-Larrea, M. (2012). Internacionalización y extensión universitaria en las instituciones de educación superior cubanas. Artículo científico presentado en el 8vo Congreso Internacional Universidad 2012. La Habana, Cuba.
- Gopal, B., et al. (2024). Facilitating Faculty Development for Training in Multicultural Competence in Health Service Psychology Graduate Programs through an International Collaboration. International Perspectives in Psychology, 13(1), pp 26. Hogrefe Publishing. <https://doi.org/10.1027/2157-3891/a000089>
- Hoseth C. & Thampapillai S. (2020). International Partnerships Dynamics and Types, Chapter 1, P. 24, en Gatewood Jane (2020). NAFSA 's Guide to International Partnerships. Developing Sustainable Academic Collaborations. ISBN 9781942719359 (print) [https://doi.org/10.1016/S1096-7494\(00\)00035-0](https://doi.org/10.1016/S1096-7494(00)00035-0) ISBN 9781942719380
- LeBeau Ling G., Zhang F. (2022) Transformative International Partnership during Global Challenges: A case study of a public research university in China during the pandemic. Journal of Comparative & International Higher Education. Volume 14, Issue 3B, pp. 140. <https://doi.org/10.32674/jcihe.v14i3>
- Lema Cachinell, B. M., Lema Cachinell, A. N., & Delgado Saeteros, E. Z. (2022). Premisas para la sostenibilidad de la universidad contemporánea. Revista Universidad y Sociedad, 14(1), 511-516. Epub 10 de febrero de 2022. <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci>

[arttext&pid=S2218-36202022000100511&lng=es&tlng=es](#)

[content/uploads/2020/01/vol2-nro5-res02.pdf](#)

Löffler, E. (2000). Best-practice cases reconsidered from an international perspective. *International Public Management Journal*, 3(2), 191- 204. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1096749400000350>

Sehoole, Chika & Strang, Karen & Jowi, James & McVeety, Melanie. (2023) Reframing Global NorthSouth Collaborations Through the Lenses of Aware, Connect, Empower (ACE) Principles. *Journal of International Students*. 14(2,) pp. 32-43. ISSN: 2162-3104 <https://doi.org/10.32674/jis.v14i2.6386>

Martínez Corona, José Isaías & Palacios Almón, Gloria & Oliva-Garza, Dubelza. (2023). Guía para la Revisión y el Análisis Documental: Propuesta desde el Enfoque Investigativo.

Siegler Quinn, S. (2017). International partnership development today: Insights and best practices from case studies. https://www.haw-hamburg.de/fileadmin/International/PDF/NAFSAInternational_Partnership_BestPractices.pdf

Rodríguez, A. J.; Ciftci, A.; Kathleen Howell, K.; Klod Kokini, K.; Brittany Wright, B. & Nikalje, A. (2021). Promoting Equity, Diversity and Social Justice Through Faculty Led Transformative Projects Innovative Higher Education. p, 219, 220. <https://doi.org/10.1007/s10755-021-09560-y>

Torres-Miranda, Teresa. (2020). En defensa del método histórico-lógico desde la Lógica como ciencia. *Revista Cubana de Educación Superior*, 39(2), Epub 01 de agosto de 2020. Recuperado en 09 de agosto de 2024, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-3142020000200016&lng=es&tlng=es

Sebastián, J. (2000). La cultura de la cooperación en la I + D + i. *Revista venezolana de gestión tecnológica*, 21(2), 165-180. <https://www.revistaespacios.com/a00v21n02/80002102.html>

UNESCO. (2022). Más allá de los límites. Nuevas formas de reinventar la educación superior. Documento de trabajo para la Conferencia Mundial de Educación Superior. 18-20 de mayo de 2022, pp. 26, 40.

Sebastián, J. (2004). Cooperación e internacionalización de las universidades. *Biblios*, 5(2), 195-198. <https://www.revistacts.net/wp->

Conflicto de intereses:

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de los autores:

Los autores participaron en el diseño y redacción del artículo, en la búsqueda y análisis de la información contenida en la bibliografía consultada.

Citar como

Gardner, S. M., Fernández Hernández, M. E., Porter, A. L., González López, I. (2024). Un decenio de colaboración internacional entre Illinois College y la Universidad de Pinar del Río. *Mendive. Revista de Educación*, 22(4), e3988.

<https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/3988>



Esta obra está bajo una [licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)