

## **Contribuciones a la gestión de la calidad en las Instituciones universitarias: Un proyecto en desarrollo**

Contributions to the quality management at university institutions: a developing project

José Luis Almuíñas Rivero<sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0000-0002-4768-6009>

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

\*Autor por Correspondencia: [jalmuinas@yahoo.com](mailto:jalmuinas@yahoo.com)

### **RESUMEN**

La educación superior cubana tiene un papel estratégico en el desarrollo económico y social del país y sus aportes son ampliamente reconocidos. El mejoramiento de la gestión de la calidad ha sido una prioridad en las Instituciones de Educación Superior adscritas al Ministerio de Educación Superior. En torno a ello, los avances han sido notables, pero aún existen insuficiencias. El objetivo de este artículo es fundamentar la pertinencia de un proyecto de investigación actualmente en ejecución, donde se aportan propuestas de solución en un conjunto de áreas con posibilidades de mejora. Se destacan algunos fundamentos teóricos vinculados con la calidad y su gestión en la educación superior y las principales características del proyecto, haciendo énfasis en los objetivos, los argumentos que sustentan las áreas identificadas, el direccionamiento de los resultados y sus contribuciones. Se puede plantear que el mejoramiento continuo de la gestión de la calidad se logrará a partir de la posibilidad de realizar investigaciones que propongan estrategias y acciones coherentes con las exigencias institucionales y nacionales, y fortalezcan la cultura organizacional sobre la importancia y necesidad de su desarrollo.

**Palabras clave:** educación superior y desarrollo sostenible, calidad, gestión de la calidad.

### ***ABSTRACT***

*Cuban higher education has a strategic role in the economic and social development of the country and its contributions are widely recognized. In this context, improving quality management has been a priority in Higher Education Institutions attached to the Ministry of Higher Education. Progress has been notable around this, but there are still shortcomings. In correspondence with these requirements, the objective of this article is to substantiate the relevance of a research project at presing running, where solution proposals are provided in a set of areas where there are possibilities for improvement. In its content, some theoretical foundations related to quality and its management in higher education and the main characteristics of the project are highlighted, emphasizing the objectives, the arguments that support the identified areas, the direction of the results and their contributions. It can be argued that the continuous improvement of quality management will be achieved from the possibility of conducting research that propose strategies and actions consistent with institutional and national requirements, and strengthen the organizational culture on the importance and need for its development.*

**Keywords:** *higher education and sustainable development, quality, quality management.*

Recibido: 20/4/2022

Aceptado: 25/2/2023

## **INTRODUCCIÓN**

El desafío de un mundo globalizado cada vez más interdependiente y con grandes asimetrías en la distribución de las riquezas, contradicciones y desigualdades económicas y sociales exige posicionar el valor del conocimiento como una condición necesaria para el desarrollo sostenible, más aún, si se tiene en cuenta el avance vertiginoso de la ciencia, la tecnología y la innovación. El panorama se complejiza por el efecto negativo de la pandemia del COVID-19, que ha cambiado la humanidad en corto tiempo, dibujando un escenario muy vulnerable para la economía, la sociedad y la calidad de vida de la población mundial. Los objetivos y metas de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Naciones Unidas, 2015), siguen siendo la guía para responder a los acuciantes problemas globales y

en cada uno de los países. En la visión de futuro transformadora a la que se aspira, se ubica a la educación como uno de los ejes esenciales, destacando que debe ser calidad, inclusiva e igualitaria en todos los niveles de enseñanza, donde se incluye a la educación superior.

América Latina no es una excepción de la situación global descrita, con una tendencia a empeorarse por el aumento del impacto de la pandemia. En medio de fuertes tensiones y presiones de diferentes tipos, la educación superior debe jugar un papel estratégico y actuar con urgencia para contribuir al desarrollo sostenible al que se aspira. Bajo estas circunstancias, el desarrollo continuo de su calidad se convierte en uno de los puntos críticos a atender para contribuir a la solución de los problemas existentes. Al respecto, en la Declaración Final de la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe (UNESCO-IESALC, 2008), se abogó por “la necesidad de formular políticas que refuercen la calidad (p.1).

Cuba enfrenta actualmente trascendentales transformaciones derivadas de la actualización los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y Revolución para el período 2021-2026 (Partido Comunista de Cuba –PCC-, 2021), donde se señala que el crecimiento económico debe asegurar un nivel de desarrollo sostenible, en correspondencia con los objetivos y metas del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 (PCC, 2016). Se plantea además la necesidad de asegurar el desarrollo de la educación superior. Al respecto, Saborido (2018), Ministro de Educación Superior, destacó: “Para garantizar la continuidad de lo alcanzado y continuar su desarrollo, uno de los objetivos estratégicos de la educación superior cubana es asegurar su calidad” (p.12).

Unido al tema de la calidad en las IES adscritas al Ministerio de Educación Superior (MES) aparece la necesidad de su adecuada gestión, donde son visibles también resultados favorables, pero aún existen algunas áreas donde no se avanza al nivel deseado. En el Programa Sectorial “Educación Superior y Desarrollo Sostenible” (MES, 2019), se señala dentro de sus prioridades, el mejoramiento de la gestión de la calidad. Uno de los proyectos de investigación aprobados en dicho Programa se titula: “Contribuciones teóricas, metodológicas y prácticas para el desarrollo de la gestión de la calidad en las IES del sistema MES”, el cual se encuentra actualmente en ejecución por el Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES) de la Universidad de La Habana (UH) con la participación además de especialistas de otras áreas de dicha

institución, varias IES del resto del país y el MES. Y precisamente, el objetivo de este artículo es fundamentar la pertinencia de dicho proyecto, en función de los aportes que se proponen para la solución de algunas insuficiencias en áreas vinculadas con la gestión de la calidad, donde existen posibilidades de mejora. Para ello, se realizó una revisión analítica de la literatura especializada y de documentos institucionales, nacionales e internacionales, que permitieron poner de relieve aspectos claves acerca de diferentes ámbitos de interés investigativos.

### **La calidad y su gestión en las IES: consideraciones generales**

En el Plan de Acción 2018-2028 derivado de la III Conferencia Regional de Educación Superior para América Latina y el Caribe (UNESCO-IESALC, 2018) aparece la calidad como una de las seis (6) áreas estratégicas y un eje transversal de los objetivos, estrategias, metas e indicadores propuestos.

El concepto de calidad en la educación superior ha sido ampliamente tratado por académicos y organizaciones, con marcado énfasis en la década de los 80 y prioridad, en los 90. En el análisis de las diferentes aportaciones se destaca su estrecha vinculación con: la dinámica del entorno internacional, nacional y local en que se inserta y el momento histórico en que se analiza; la identidad y posición que asume en el desarrollo de la economía y la sociedad (misión) y los objetivos generales que proyecta alcanzar; la pertinencia, equidad e inclusión; la mejora continua, el progreso y la transformación; la cultura organizacional, entre otras.

La calidad se convierte en una de las dimensiones que debe ser objeto del trazado de políticas universitarias nacionales e institucionales y estimulen la inquietud por la mejora continua en la comunidad universitaria; es una de las rutas de navegación para la proyección de las IES y los sistemas universitarios, y una idea – fuerza que dinamiza y contribuye al cambio necesario que requiere el desarrollo sostenible.

Cualquiera que sea el concepto de calidad que se asuma, salta a la luz la necesidad de su gestión, la cual es vital para dar respuesta a las exigencias del mejoramiento continuo. Diversos autores han tratado también el tema de la gestión de la calidad en las IES, presentándose conceptualizaciones diferentes. Almuiñas y Galarza (2014), expresan que “muchas de ellas tienen en común algunas palabras clave: proceso de trabajo institucional,

eficiencia, excelencia, aseguramiento y promoción de la calidad, mejora continua, satisfacción de demandas, cultura de calidad y liderazgo, medios y actividades coordinadas, información, compromiso” (p. 63). Estos autores plantean además que la gestión de la calidad no es solamente evaluarla ni acreditarla. Existen múltiples vías para el desarrollo de la calidad en una IES (dirección estratégica, evaluación institucional y acreditación universitaria, auditorías, otras). La necesidad de su integración en una Estrategia de calidad, a la cual se le de seguimiento y evaluación puede dar lugar a un sistema de gestión de la calidad, que revele el sentido de articulación de los procesos universitarios y la función directiva, y al mismo tiempo, forme parte del sistema de gestión institucional. Desde esta lógica, se destacan las relaciones dinámicas que deben existir entre los componentes del ciclo funcional de la gestión para asegurar y promover la mejora continua. Concluyen dichos autores que la gestión de la calidad no se trata de acciones aisladas e improvisadas; por el contrario, estas exigen continuidad y sistematicidad, así como la participación activa y la búsqueda de consenso de los actores implicados.

### **El perfil del proyecto: áreas de mejora y direccionamiento de los resultados**

La práctica exitosa de la gestión de la calidad en las IES del sistema MES ha ido acompañada de iniciativas innovadoras que se han generalizado e institucionalizado en el marco normativo y reglamentario. Unido a los avances logrados, existen algunas insuficiencias que, por su importancia, pueden ser estudiadas y resueltas a través de la investigación científica para nutrir las políticas relacionadas con el desarrollo de la calidad. Sobre esa base surge la siguiente interrogante: ¿cómo contribuir al mejoramiento de la gestión de la calidad en las IES del sistema MES?

El análisis documental realizado, así como el conocimiento y la experiencia de los miembros del proyecto sobre la problemática relacionada con la gestión de la calidad en las IES del sistema MES permitieron definir un conjunto de áreas, donde existen posibilidades de mejora.

- el desarrollo teórico – conceptual sobre la gestión de la calidad.

En relación con este aspecto, se considera necesario formular marcos teórico - conceptuales que profundicen y enriquezcan el desarrollo de la calidad y su gestión en las IES del

sistema MES, a partir de una visión crítica de su dinámica en las diferentes etapas, la valoración de las tendencias observadas en diferentes contextos universitarios, las declaraciones finales aprobadas en eventos regionales de la educación superior y las posiciones que han asumido varios autores y organismos especializados. Con ello se pretende revelar algunas incoherencias y significados coincidentes y contrapuestos derivados del marco teórico – conceptual existente, que coexisten y se debaten en la actualidad no solo entre los especialistas, sino también los sistemas universitarios y las IES.

- la integración de los procesos y resultados de la planificación estratégica, la evaluación y acreditación, y el control interno en las IES.

Si uno de los temas centrales es la gestión de la calidad en las IES del sistema MES, pasa a ser crucial también lograr una mayor integración de los procesos que clasifican como estratégicos, por su importancia en el desarrollo de la calidad de los restantes procesos académicos y apoyo. Ello contribuiría al logro de una visión más integrada de la proyección y evaluación de la calidad con efectos favorables en su gestión en los niveles de dirección de las IES. Varios autores cubanos (Almuiñas y Galarza, 2014; Noda y Surós, 2020), se han pronunciado a favor de dicha integración, la cual requiere sustento teórico – metodológico.

- la clasificación de las IES como uno de los componentes que impulsa y cualifica la gestión de la calidad.

Los rankings universitarios han experimentado un creciente auge en todo el mundo desde que surgieron y desarrollaron con carácter nacional, a partir de principios del siglo XX. Es una regularidad que ha puesto de relieve su potencialidad para evaluar y promover la calidad de las instituciones universitarias y sistemas de educación superior, cuando son conformados con criterios autóctonos y pertinentes (King, Llinas y Améstica, 2018). Su multiplicación, diversificación y visibilidad ha generado también un posicionamiento dentro de la Estrategia para el desarrollo de la calidad de los sistemas universitarios y de un creciente número de IES.

El análisis crítico de la práctica internacional y nacional de los rankings desde una perspectiva crítica, se considera pertinente para elaborar una propuesta para la clasificación de las IES con estándares a nivel nacional y con referencia internacional, que contribuya a fortalecer la gestión de la calidad en el sistema MES. Para ello, se analizarán las características propias de la educación superior, las experiencias nacionales que se han

desarrollado hasta el momento en el ordenamiento de dichas IES, los criterios e indicadores asociados a la planificación estratégica y al Sistema de Evaluación y Acreditación de Instituciones de Educación Superior (SAE-IES), entre otros.

- el desarrollo de estudios comparados en el ámbito de la acreditación y evaluación institucional a nivel de instituciones.

Fernández y Pérez (2010), reafirman la importancia de los estudios de carácter evaluativo y comparativo como fuente de la toma de decisiones. Desde esta perspectiva, la experiencia acumulada y los resultados favorables alcanzados en relación con la práctica de la acreditación en el sistema MES y cada una de las IES han contribuido a su consolidación paulatina. Para responder a las exigencias de ambos procesos, existen un conjunto de elementos comunes a dichas instituciones que emanan del marco legal, normativo y reglamentario establecido, y un conjunto de acciones institucionales de carácter metodológico, procedimental, organizativas, así como sistemas de apoyo, estrategias vinculadas con el potencial humano, entre otras, todo ello, en función de sus particularidades, condiciones e intereses.

El estudio comparado de esos contextos institucionales es apoyado en el trabajo cooperado de 21 IES de seis (7) países de América Latina y el Caribe pertenecientes a la Red Internacional de Dirección Estratégica en la Educación Superior (RED-DEES) que dirige el CEPES-UH; de ellas, nueve (9) son cubanas. Este esfuerzo conjunto es una de las alternativas para comprender mejor y profundizar en la práctica de las IES en dos temas sustantivos que se vinculan con la gestión de la calidad. El objetivo es identificar las principales similitudes y diferencias; los logros, insuficiencias e impactos de dichos procesos y elaborar propuestas de mejora tanto a nivel institucional como del sistema MES.

- la concepción y diseño de sistemas informáticos para apoyar la gestión del ingreso a la educación superior.

En la búsqueda de una mayor calidad, equidad y eficiencia la educación superior cubana, sistemáticamente, se realizan cambios en las políticas que rigen su proceso de ingreso, lo cual ha requerido la necesidad de modificar y reelaborar, año tras año, los sistemas informáticos que apoyan dicho proceso y su gestión. Sobre esta base, es posible construir modelos y sistemas informáticos, lo suficientemente evolutivo y flexible, que se adapten a los nuevos cambios que se produzcan, sin necesidad de modificar el software ya creado, lo

que cualifica la gestión de la calidad de dicho proceso. El estudio de Anwer y Aftab (2017), sirve de referencia para dar respuestas a las exigencias planteadas.

- la relación calidad - equidad - desde la perspectiva del acceso y los procesos académicos.

El acceso a la educación superior en su vínculo con la equidad es un tema prioritario en los sistemas universitarios. Al abordar ese tema, Espinosa (2013) señala que los enfoques asumidos por algunos autores son múltiples y se definen por las exigencias, condiciones y problemáticas sociales contextuales específicas y las políticas que a este fin han sido implementadas en cada uno de los países de la región. Sosa (2015), destaca además que las diferencias en las sociedades generan desventajas sociales y, por tanto, imponen la necesidad de reconocer la existencia de espacios de vulnerabilidad en el acceso. Añade además que no se trata tanto de establecer condiciones a todos por igual, como de igualar las condiciones para lograr la mayor equidad posible, a través de ofertas de vías y oportunidades flexibles, diversas y efectivas de acceso, y otras medidas institucionales, de forma tal que se identifiquen las posibilidades de los aspirantes en atención a sus particularidades y las de su entorno.

En las IES del sistema MES se han establecido un conjunto de medidas con el propósito de ampliar y diversificar las oportunidades de acceso de los optantes a ingresar a la educación superior, con contribuciones favorables al logro de una mayor equidad social y en correspondencia con las demandas locales, territoriales y nacionales. Desde esa perspectiva, resulta interesante analizar las características sociodemográficas de los estudiantes que ingresan y con el apoyo de un trabajo empírico, llegar a conclusiones sobre las oportunidades de acceso de determinados grupos de optantes y proponer estrategias dirigidas a lograr una mayor equidad en ese ámbito, considerando las políticas y normativas nacionales e institucionales.

La relación calidad – equidad se manifiesta también en la docencia, investigación y extensión universitaria. Esta perspectiva de análisis no ha sido aún suficientemente profundizada, a partir del grado de intervención y experiencia en la actividad y participación de los actores principales implicados, y con ello, dar continuidad a sus manifestaciones después que los estudiantes ingresan a las aulas universitarias (Tristá y



Delgado, 2020). Por tanto, se requieren estrategias y acciones afirmativas que fortalezcan la presencia de dicha relación en los procesos académicos universitarios.

- la captación y permanencia del personal académico.

El personal académico es uno de los ejes claves de las IES para responder a los retos en cada uno de los países de la región. Contar cada día con mejores docentes e investigadores y comprometerlos con los objetivos institucionales se convierte en una prioridad. Según UNESCO (2009), si se quiere garantizar la calidad de la educación superior, es necesario “reconocer la importancia de atraer, formar y mantener personal docente e investigadores calificados, talentosos y comprometidos” (p. 1). Específicamente, los aportes teóricos y hallazgos investigativos de algunos autores (Vaillant, 2006; Cuentas, 2018), coinciden en plantear que la permanencia del personal académico en las IES constituye un importante reto para su gestión.

Sin duda, el personal académico en las IES del sistema MES constituye una de sus principales fortalezas y por ello, se reconocen importantes logros vinculados con el enaltecimiento de su labor, las actividades de reconocimiento moral y el desarrollo continuo de su superación, que incluye la formación doctoral. En el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 (PCC, 2016), en relación con las IES se destaca la necesidad de “establecer estímulos para la protección y estabilidad del personal de más alta calificación, mayor experiencia, jóvenes talentos y de difícil reemplazo (...) para asegurar su continuidad y relevo cuando resulte necesario” (p. 23). En consecuencia, los estudios relacionados con la permanencia del personal académico contribuyen al mejoramiento de la gestión de la calidad y al cumplimiento de dichas exigencias en el sistema MES y cada una de las IES.

- la gestión de la calidad del personal técnico, administrativo y de servicios.

El personal técnico, administrativo y de servicios forma parte del potencial humano que disponen las IES para cumplir con su misión. Si se gestiona bien, representa también un ente activo, que lejos de depreciarse, se valoriza constantemente en la medida que se generan aprendizajes, conocimientos e innovación encaminados hacia el crecimiento y el desarrollo permanente. Por ello, la consideración de este personal con capacidad para desarrollarse favorablemente lo ubica en una mejor posición que destaca sus cualidades y potencialidades como ser humano.

En el referido Plan Nacional se plantea la necesidad de lograr una mejor utilización y aprovechamiento de la fuerza de trabajo disponible y asegurar su estabilidad y completamiento. Esta exigencia es válida para el personal técnico, administrativo y de servicios de las IES del sistema MES. El análisis de la gestión de dicho personal ha sido infrecuente, y por ello, se convierte en un área relativamente nueva que requiere investigación por las posibilidades de mejora.

- los sistemas de información institucional que apoyen la gestión de la calidad del proceso extensionista.

La información se ha convertido en uno de los recursos estratégicos de las organizaciones. Muchos directivos universitarios han aumentado su interés y preocupación por disponer de una información de calidad al tomar sus decisiones, es decir, cada día le dan mayor valor.

Lo cierto es que, sin información útil, pertinente y actualizada, no se debe gestionar la calidad de los procesos en las IES.

Por sus propias particularidades, el proceso de extensión universitaria exige una gran cantidad de información, que debe ser transparente, sistemática y ubicua, y transmitida a través de vías y flujos de comunicación que favorezcan su circulación al interior de cada IES y en el entorno. El diseño e implementación de sistemas de información que apoyen la gestión de la calidad de dicho proceso, utilizando las tecnologías de la información y la comunicación, favorecería además la promoción de información actualizada y pertinente para realizar estudios diagnósticos y proyecciones, intercambiar conocimientos y buenas prácticas, ahorrar tiempo, recursos y personal, entre otros beneficios.

- la preparación de los directivos y del personal académico en el ámbito de la gestión de la calidad.

Para enfrentar los retos derivados de la gestión de la calidad en las IES, sus directivos deben tener los conocimientos y habilidades que contribuyan al logro de un mejor desempeño. En este sentido, no resulta suficiente el dominio del proceso que gestionan y un valioso historial académico – científico. Se requiere competencias, experiencias y habilidades específicas para gestionar su calidad, con vistas a favorecer su profesionalización tal y como se reafirmó en la CRES-2008. El personal académico debe tener también una adecuada preparación en ese ámbito, por su importante papel como

gestor de las actividades académicas que desarrolla (docencia, investigación y extensión, otras).

El objetivo general del proyecto aprobado en el referido Programa Sectorial es diseñar e implementar modelos, sistemas, metodologías, estrategias de intervención y programas de formación para contribuir al mejoramiento de la gestión de la calidad en las IES del sistema MES. Los resultados centran su atención en las áreas de mejoras identificadas que se expresan en dos niveles: nacional (sistema MES) e institucional (UH).

A nivel de sistema MES:

(a) fundamentos teóricos – conceptuales sobre la calidad y su gestión en la educación superior cubana; (b) metodología para diseñar una Estrategia de calidad desde la integración de los procesos estratégicos; (c) alternativa metodológica para la clasificación de las IES del sistema MES; (d) estudio comparado sobre la acreditación y la evaluación institucional en las IES del Núcleo Cuba de la RED-DEES: situación actual, consecuencias y desafíos, y (e) propuesta de un modelo computacional para apoyar el proceso de ingreso a la educación superior cubana.

A nivel institucional (UH):

(a) propuesta de direcciones de cambio y estrategias para el fortalecimiento de la relación calidad y equidad desde la perspectiva del acceso y los procesos académicos; (b) diseño de una estrategia para la permanencia del personal académico; (c) estrategias perfeccionamiento de la gestión del personal técnico, administrativo y de servicios; (d) elaboración de un sistema de información para apoyar la gestión de la calidad del proceso de extensión universitaria; (e) diseño e implementación de programas de formación y capacitación de directivos y personal académico en el ámbito de la gestión de la calidad.

La producción científica del proyecto incluye artículos, tesis doctorales y de maestrías, ponencias en eventos nacionales e internacionales, libros electrónicos, entre otros.

La investigación clasifica como descriptiva, explicativa y propositiva. En dependencia de cada uno de los resultados se aplican, de manera combinada, métodos de investigación teóricos, empíricos y estadísticos, que permiten analizar los elementos vinculados con la gestión de la calidad de los procesos específicos a estudiar en el contexto universitario

nacional e institucional. La ruta metodológica a seguir es específica según cada resultado, las tareas a realizar, los métodos y técnicas a utilizar; se basa en una concepción de gestión de la calidad compartida y en las relaciones estrechas con los principales beneficiarios y usuarios. En el nivel teórico, se destacan, entre otros, los procedimientos de análisis y reflexión, a partir de la literatura especializada y la experiencia de los participantes. En el nivel empírico, se realizarán indagaciones de campo (encuestas, entrevistas, triangulación, consulta a expertos, etc.) para la recopilación y análisis estadísticos de datos provenientes de distintas fuentes de información, a lo que se une la valoración de los significados que le otorgan los actores participantes a aspectos de interés investigativo.

Hasta el momento, la ejecución del proyecto muestra avances en lo teórico; algunos resultados se encuentran en la etapa de diseño y aplicación de los instrumentos y otros, en la fase diagnóstica o propositiva.

## **CONCLUSIONES**

El tema de la gestión de la calidad tiene una gran significación en las IES del sistema MES y, por tanto, está planteada la interrogante sobre cómo mejorarla. El proyecto de investigación en desarrollo guarda correspondencia con esa exigencia al abordar algunos problemas importantes en ese ámbito con propuestas de solución.

En primer lugar, los resultados proyectados enriquecerán la teoría de la gestión de la calidad, y en general, de la gestión universitaria, abriendo espacios para la reflexión y debate de la comunidad académica en algunos campos del conocimiento que aún no tienen suficiente desarrollo. En segundo lugar, se destacan las aportaciones metodológicas y prácticas en áreas donde existen posibilidades de mejora. En tercer lugar, la producción científica y las acciones capacitantes propuestas contribuirán a la introducción de los resultados, convirtiéndose en una de las vías importantes para su socialización. Un cuarto elemento a destacar es el carácter interdisciplinario en el abordaje de los temas tratados, donde confluyen especialistas de varias IES que aportan visiones enriquecedoras desde diferentes ámbitos del conocimiento. La otra situación interesante se relaciona con el aporte del estudio comparado al fortalecimiento de las relaciones de cooperación solidaria entre las IES participantes miembros de la RED-DEES. Esta dimensión internacional contribuirá

a aumentar la imagen y prestigio de las IES cubanas en ese contexto. Finalmente, en el plano académico el proyecto presenta mucho interés, porque sus resultados pueden promover el intercambio y diálogo entre los especialistas participantes en relación con el significado que le otorgan a las experiencias institucionales relacionadas con aspectos de interés investigativo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almuiñas, José L. y Galarza, J. (2014). La dirección estratégica y su contribución al mejoramiento de la calidad en las Instituciones de Educación Superior. En José L. Almuiñas y J. Galarza (eds.). *Dirección estratégica y calidad en las IES*, Universidad Juárez del Estado de Durango, 55-68.
- Anwer, F. y Aftab, S. (2017). Latest Customizations of XP: A Systematic Literature Review. *I.J. Modern Education and Computer Science*, No. 12, 26-37.
- Cuentas, S. C. (2018). La gestión del capital humano en una unidad académica de educación superior. *Educación XXVII(53)*, 57-72.
- Espinosa, O. (Ed.) (2013). *Equidad e inclusividad en la educación superior en los países andinos: Los casos de Bolivia, Chile y Perú*. Red Iberoamericana de investigación en políticas educativas. Marco teórico. Ediciones UNCIF, Chile.
- Fernández, N. y Pérez, C. (2010). Prólogo. En M. Bray, B. Adamson y M. Mason (eds.). *Educación comparada. Enfoques y métodos*. Ediciones Granica S.A. Argentina.
- King, A., Llinas, X. y Améstica, L. (2018). Rankings universitarios como medida de calidad: análisis comparado en Latinoamérica. *Revista Venezolana de Gerencia. Año 23. Edición Especial No. 1*, 218 - 237. Recuperado el 3 de abril de 2021 de <https://www.redalyc.org/journal/290/29062781013/movil>
- Ministerio de Educación Superior (2019). *Ficha del Programa Sectorial "Educación Superior y Desarrollo Sostenible"*. MES, La Habana, Cuba.
- Naciones Unidas (2015). *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Resolución aprobada por la Asamblea General el 25 de septiembre de 2015. Septuagésimo período de sesiones. Recuperado el 8 de mayo de 2021 de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>

- Noda, M. E. y Surós, E. M. (2020, 11 al 14 de febrero). Educación superior de calidad. Una respuesta necesaria a los objetivos de la Agenda 2030. (Curso Precongreso). *12mo Congreso Internacional de Educación Superior "Universidad 2020"*. La Habana, Cuba.
- Partido Comunista de Cuba (PCC). (2016, 16 al 19 de abril). Plan de Desarrollo Económico y Social hasta el año 2030 de Cuba. *7mo Congreso del PCC*. La Habana, Cuba.
- Partido Comunista de Cuba (2021, 16 al 19 de abril). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021. *8vo Congreso del PCC*. La Habana, Cuba.
- Saborido, J.R. (2018, 12 al 16 de febrero). Universidad y Desarrollo Sostenible. Visión desde Cuba. (Conferencia Inaugural). *11mo Congreso Internacional de Educación Superior "Universidad 2018"*.
- Sosa, A. M. (2015). *El análisis de las oportunidades de acceso a la educación superior cubana. La accesibilidad, una cualidad necesaria*. (Tesis de Doctorado). Universidad de La Habana.
- Tristá, B. y Delgado, Y. (2020, 10 al 14 de febrero). La equidad en las funciones sustantivas universitarias. *11mo Congreso Internacional de Educación Superior "Universidad 2020"*.
- UNESCO (2009, 5 al 8 de julio). La nueva dinámica de la educación superior y la búsqueda del cambio social y el desarrollo. *Conferencia Mundial de Educación Superior. París*
- UNESCO - IESALC (2008, 4 al 6 junio). Declaración Final. *II Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe*. Cartagena de Indias, Colombia. Recuperado el 6 febrero de 2021 de
- UNESCO-IESALC (2018, 11 al 14 junio). Plan de Acción 2018-2028. III Conferencia Regional de Educación Superior para América Latina y el Caribe. Córdoba, Argentina. Recuperado el 6 de febrero de 2021 de <https://www.iesalc.unesco.org/2019/02/22/plan-de-accion-cres-2018-2028/>
- Vaillant, D. (2006). Atraer y retener buenos docentes para la profesión: una mirada internacional. *Revista de Educación*, 340, 117-140.

**Conflicto de intereses de los autores.**

El autor declara que no tiene conflicto de intereses.