



## ARTÍCULOS

UTOPIA Y PRAXIS LATINOAMERICANA. AÑO: 25, n° EXTRA 13, 2020, pp. 41-56  
REVISTA INTERNACIONAL DE FILOSOFÍA Y TEORÍA SOCIAL  
CESA-FCES-UNIVERSIDAD DEL ZULIA. MARACAIBO-VENEZUELA  
ISSN 1316-5216 / ISSN-e: 2477-9555

### Gobernanza universitaria en Cuba: agenda 2030

*University Governance in Cuba: Agenda 2030*

**Reinier BOSMENIER CRUZ**

<http://orcid.org/0000-0003-4691-3932>

[rbosmenier@upr.edu.cu](mailto:rbosmenier@upr.edu.cu)

*Universidad de Pinar del Río, Cuba.*

**Francisco GANGA CONTRERAS**

<http://orcid.org/0000-0001-9325-6459>

[ganga.francisco@gmail.com](mailto:ganga.francisco@gmail.com)

*Universidad de Tarapacá, Chile.*

**Sandys MENOYA ZAYAS**

<http://orcid.org/0000-0002-3249-7248>

[sandys@upr.edu.cu](mailto:sandys@upr.edu.cu)

*Universidad de Pinar del Río, Cuba.*

Este trabajo está depositado en Zenodo:  
DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.4292700>

#### RESUMEN

La implementación de la agenda 2030 para el desarrollo sostenible representa un gran reto para todas las organizaciones en cualquier contexto, y obviamente para las instituciones educativas. Por ello, este trabajo busca proponer cinco ideas claves que contribuyan al fortalecimiento de la gobernanza en las instituciones cubanas de educación superior y facilitar la referida implementación; utilizando las técnicas de análisis documental y revisión bibliográfica. Se reconoce la convergencia entre la experiencia del espacio europeo de educación superior y el objetivo de desarrollo sostenible 4, y se identifican las brechas metodológicas y prácticas a superar en función del contexto socioeconómico y educativo cubano.

**Palabras clave:** Gobernanza universitaria, gestión de procesos, desarrollo sostenible, educación de calidad

#### ABSTRACT

The implementation of agenda 2030 for sustainable development represents a great challenge for all organizations in any context, and obviously for educational institutions. For this reason, this paper seeks to propose five key ideas that contribute to the strengthening of governance in Cuban institutions of higher education and to facilitate the aforementioned implementation; using the techniques of documentary analysis and bibliographic review. It recognizes the convergence between the experience of the European higher education Area and the objective 4 of Sustainable Development, and identifies the methodological and practical gaps to be overcome according to the Cuban socioeconomic and educational context.

**Keywords:** University governance, process management, sustainable development, quality education

Recibido: 19-08-2020 • Aceptado: 05-10-2020



## INTRODUCCIÓN

El término *gobernanza* se incorporó al vocabulario de las ciencias políticas a partir de una discusión a nivel internacional que se articuló alrededor del concepto *governance*. De acuerdo con Carnegie y Tuck (2010) y Ganga *et al.* (2019) dicho concepto tiene que ver con el ejercicio del poder y la autoridad en la asignación y gestión de los recursos; con la promulgación de políticas y procedimientos para la toma de decisiones y el control en la dirección y gestión de las instituciones que buscan eficacia, eficiencia y sostenibilidad organizacional (Salvatierra, 2018; Leysi, Flores, Taxa, Porras y Nuñez, 2020).

Kehm (2012), por su parte, argumenta que “no es solo un objeto de investigación de varias disciplinas, sino que también se usa como categoría analítica para explicar los mecanismos de la coordinación de actividades de los distintos, aunque interdependientes, actores en un campo determinado” (p. 19).

Si bien la gobernanza, en sentido general, estudia todos los mecanismos, procesos y reglas a través de los cuales se ejerce la autoridad de una organización, cuando se hace referencia a la misma en el ámbito universitario, se precisa entender la verdadera naturaleza de las universidades y su misión. Ganga, Abello y Quiroz (2014) y Carrasco (2017) sostienen que la gobernanza universitaria implica una serie de arreglos formales e informales, pero por sobre todo, apunta a la manera en que las universidades se encuentran organizadas, estructuradas y administradas, desde la óptica de su gobierno y gestión, a lo que se incorpora el diseño que tienen para establecer y manejar sus vínculos y relaciones con entes y entidades del entorno. Desde el punto de vista epistemológico, así como por su ramificación vinculada a valores, puede afirmarse que la inserción de dicha categoría en el ámbito universitario en América Latina es bien reciente (Ganga, Viancos y Leyva, 2016; Pérez, Rodríguez e Hinojosa, 2018).

En cuanto a la implementación de la Agenda 2030 (ONU, 2015) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), es claro que estos factores representan un gran reto para todas las organizaciones en cualquier contexto, y en particular para las instituciones educativas en cuanto a la concreción de acciones encaminadas al cumplimiento del ODS 4 “Educación de calidad”. Con la finalidad de enfrentar el proceso de manera pertinente y competitiva, se requiere de estrategias y herramientas que contribuyan a mantener o elevar constantemente los criterios e indicadores destinados a medir la calidad de la enseñanza superior, lo cual conlleva continuar perfeccionando los procesos de gestión de las universidades (Alvarado y Moreno, 2017), tanto hacia lo interno como a lo externo, desafío global del que Cuba, a pesar de sus reconocidos logros en esa esfera, tampoco escapa.

Sobre la base de lo planteado, el presente trabajo tiene como objetivo proponer cinco ideas claves con el fin de contribuir al fortalecimiento de la gobernanza en las instituciones cubanas de Educación Superior y facilitar la implementación de las referidas metas. Desde el punto de vista metodológico, se parte de una aproximación conceptual al tema de la gobernanza universitaria a nivel internacional y los retos a los que se enfrenta; empleando para ello las técnicas de análisis documental y revisión bibliográfica.

Es importante dejar en claro que no se trata solo de describir el fenómeno de la gobernanza universitaria en el contexto mundial, sino también de precisar algunas pautas necesarias dirigidas a su perfeccionamiento en Cuba, con un enfoque propositivo innovador e integrador (Pérez, Aguilar y Rodríguez, 2018; Lara, García y Bueno, 2018; Cerdán, García y Padilla, 2020).

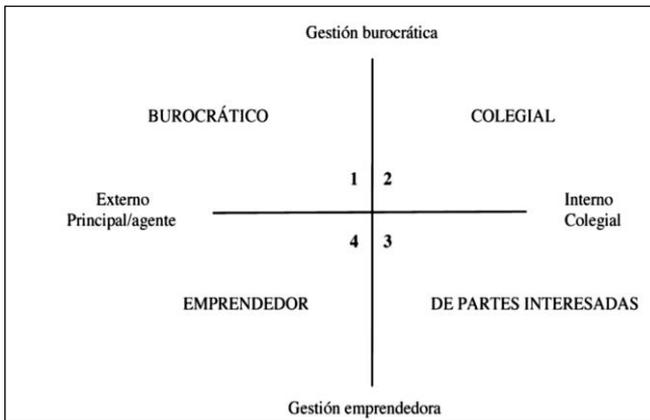
Como principales resultados se exponen, por una parte, el reconocimiento de la alineación o puntos de convergencia entre la experiencia del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) y la *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*, en particular el ODS 4; y por otra, la identificación de las brechas a superar desde las perspectivas metodológica y práctica (García, Carreón, Mendoza y Aguilar, 2015), todo ello en función del contexto socioeconómico y educativo cubano.

## GOBERNANZA UNIVERSITARIA: APROXIMACIÓN CONCEPTUAL Y DESAFÍOS ACTUALES

Hoy en día, el entorno dentro del cual se desenvuelven las universidades es cada vez más turbulento y hostil, lo que demanda el rediseño de sus estructuras y procedimientos de gobierno y de gestión, con el propósito de elevar sus capacidades de respuesta ante a las oportunidades y también frente a las condiciones desfavorables que se presentan. En este plano aparece como respuesta a estos retos el enfoque de la denominada gobernanza universitaria, que según Harvey (2009) se refiere a la manera en que las instituciones de Educación Superior se hallan organizadas y operadas internamente y a sus relaciones con entidades externas con vistas a asegurar los objetivos trazados.

Una investigación acerca de los conceptos de gobernanza universitaria realizada por Brunner (2011) permitió identificar cuatro regímenes como resultado de integrar los principios de legitimidad y efectividad: el burocrático, el colegial, el de las partes interesadas y el emprendedor (figura N°1). Según el autor, la importancia de entender las modalidades de gobernanza se relaciona con la principal característica de los tiempos actuales, que es la “magnitud, intensidad y velocidad de los cambios del entorno” (Brunner: 2011, p. 139); por lo que si la universidad no consigue adaptarse a esa nueva realidad, podrá perder competitividad y causar una seria crisis. Y es que la gobernanza es un aspecto clave y diferenciador en la vida de las universidades (Ganga, Suárez, Calderón, Wandercil y Jung, 2019), por ello Pavón (2013) ratifica que “quizá sea el aspecto más central a tener en cuenta cuando se trata de conocer una organización de Educación Superior para entender cuáles son sus puntos fuertes y débiles” (p. 75).

Figura N°1  
Regímenes de gobernanza configurados sobre los ejes de legitimidad y efectividad



**Fuente:** Brunner (2011, p.140).

En este sentido, se afirma que una universidad no puede ser regida atendiendo a un único modelo de gobernanza, sino que los distintos modelos pueden convivir, dando paso a diversas formas de gestión universitaria. Incluso, se plantea que una gestión exitosa es la que hace coexistir varios modelos. En el plano del gobierno institucional, Brunner (2011) plantea que el desafío es “encontrar un principio de legitimidad que genere y mantenga la creencia en que la organización cuenta con estructuras y procesos apropiados para adoptar decisiones, manejar demandas del entorno y adaptarse e incidir sobre él por medio de sus capacidades internas de la acción” (pp. 139-140).

Mientras que en el plano de la gestión sustenta que:

(...) el desafío es encontrar un principio de efectividad que facilite implementar cotidianamente las decisiones estratégicas y administrar la organización de manera que asegure la continuidad de sus funciones, obtener los recursos necesarios para ella y producir resultados satisfactorios para las diversas partes interesadas en medio de un entorno turbulento y a veces hostil (Brunner: 2011, p. 140).

Este último desafío coloca en el centro de la estrategia institucional a la gestión de la calidad. Conforme a lo expresado por Rodríguez, Carruyo y Ureña (2013), la gobernanza en las instituciones universitarias “permite mejorar la calidad de desempeño en los procesos administrativos y docentes llevando a cabo la planificación de cada una de las áreas, así como las políticas, estrategias y herramientas que mantienen la autonomía de las mismas” (p. 1).

Ganga *et al.* (2014) aluden a que el escenario organizacional actual ha determinado la aparición y colocación de nuevos estándares a las instituciones, los cuales también afectan a las universidades. Estos nuevos imperativos determinan la necesidad de observar formas distintas de administrar, especialmente cuando se exige eficiencia, eficacia, efectividad y nuevos roles y tareas a las universidades. En tal sentido, la gobernanza universitaria aparece como una opción para abordar los procesos de gestión que se desarrollan en dichas entidades educativas.

En este sentido, Foletto y Tavares (2014) consideran que:

(...) un modelo de gobernanza universitaria debe contemplar puntos como: el proceso de toma de decisiones y la forma de participación en la gestión; la autonomía universitaria; la dimensión política de la universidad; el desempeño institucional; el control institucional y social; indicadores cualitativos y cuantitativos; financiación; perspectiva de largo plazo; inseparabilidad; diferencia y diversidad; y formación de gestores universitarios (Foletto y Tavares: 2014, p. 160).

Sin dudas, estas serían condiciones necesarias a la hora de llevar adelante un modelo exitoso de gobernanza universitaria, a las que se pudiera agregar el impacto de la ciencia y la innovación (Croda y Martín, 2016) y la labor extensionista. Según Hurtado (citado en Montes, 2015), una universidad es “el cerebro de un país, el centro donde se investiga, se planea, se discute cuanto se dice en relación con el bien común de la nación y de la humanidad y el universitario es el intelectual de un mundo nuevo”.

Montes añade que:

(...) el universitario es la persona capaz de pensar la sociedad y su destino; capaz de pensar las relaciones sociales, el desarrollo económico y también el desarrollo humano y como comunidad formar a quienes deben trabajar en ese empeño. Una universidad ensimismada, donde los profesores buscan sus propias carreras y luchan en una competencia desesperada por alcanzar un puesto en un dudoso ranking, destruye su gobernanza (Montes: 2015, p. 21).

Ganga *et al.* (2016) indican que la gobernanza constituye “una medida de la capacidad de la organización universitaria, con su especial complejidad, para relacionarse con el ambiente del cual depende” (p. 31). Señalan que para cumplir de manera satisfactoria su misión, la universidad debe estar “necesariamente bien administrada, técnicamente proyectada y apropiadamente liderada” (Ganga *et al.*, 2016, p. 36). Es decir, el cumplimiento de la misión de la universidad está directamente relacionado con su gobernanza y esta solo se mostrará eficiente en tanto permita que se llegue al cumplimiento integral de la misión.

Schmal y Cabrales (2017) consideran que el término *gobernanza* “busca ir más allá de gobierno y gobernabilidad, y pone el acento en cómo se toman las decisiones y quiénes las toman” (p. 254). De ahí que estos autores entiendan a la gobernanza universitaria como:

(...) un conjunto interrelacionado de premisas: la autonomía, la organización y gestión económico-financiera, las estructuras académicas en que se distribuyen las funciones y las responsabilidades, la organización del quehacer académico, las relaciones institucionales e internacionales y su promoción en el exterior, entre otras (Schmal y Cabrales, 2017, p. 255).

La toma de decisiones por los diferentes órganos universitarios juega un papel esencial, dado que, por una parte, debe traer aparejada la rendición de cuentas como garantía de la transparencia y legitimidad de las actuaciones de quienes gestionan los procesos; y por otra, la necesidad de lograr una mayor aproximación entre universidad, empresa, gobierno y sociedad (Fossatti, Ganga y Jung, 2017). Fossatti *et al.* (2017), opinan que “una buena gobernanza universitaria solo podrá ser alcanzada por la calidad de la gestión de personas que la componen, lo cual resulta tarea urgente y necesaria para el desarrollo organizacional” (p. 4), con lo cual sitúan a la gestión de los recursos humanos como pilar de toda la institución.

Por otro lado, resulta interesante la mención de Schmal y Cabrales acerca de la internacionalización, que en el caso de la Educación Superior en América Latina y el Caribe requerirá la promoción de espacios comunes de intercambio universitario por regiones geográficas en función de seguir perfeccionando los procesos de internacionalización, homologación y movilidad (Ganga, Pérez y Mansilla, 2018).

## **GOBERNANZA UNIVERSITARIA EN CUBA Y AGENDA 2030-ODS4: CINCO IDEAS CLAVES**

Ya en 2008, en la Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior de América Latina y el Caribe (CRES, 2008), se sostenía que “las Instituciones de Educación Superior (IES) de la Región necesitan y merecen mejores formas de gobierno, capaces de responder a las transformaciones demandadas por los contextos internos y externos, lo que exige la profesionalización de los directivos y una vinculación clara entre la misión y los propósitos de la institución y los instrumentos de gestión” (IESALC-UNESCO, 2008, p.17); esta idea mantiene plena vigencia en la actualidad.

Un buen gobierno universitario debe aspirar a la mejora continua de los procesos que desarrolla la institución, teniendo como centro una educación inclusiva y de calidad, y un aprendizaje permanente durante toda la vida, con una perspectiva estratégica. Por tanto, es claro que hay una conexión esencial entre gobernanza universitaria, liderazgo universitario, cultura de la calidad de la Educación Superior y la Agenda 2030, en la cual, si bien la Educación ocupa un lugar central en la consecución como un objetivo en sí mismo (ODS 4: Educación de calidad) desglosado en siete (7) metas y tres (3) medios de implementación, la educación no se circunscribe solo al ODS 4, sino que se evoca explícitamente en las metas de otros objetivos como: Salud y bienestar, Igualdad de género, Trabajo decente y crecimiento económico, Producción y consumo responsables y Acción por el clima.

La consideración de este objetivo entre los que apuntan al desarrollo sostenible “demuestra la importancia que los Estados le conceden a la educación, cuyo perfeccionamiento no solo constituye un objetivo en sí mismo sino que resulta imprescindible para el cumplimiento del resto de los objetivos declarados” (Borja y Naranjo, 2018, p. 421). Por tanto, la educación es obviamente transversal y base para el resto de las metas. Como expresara la Directora de la Agencia Española de Cooperación Internacional, Aina Calvo, “además de ser un derecho humano fundamental, la educación es también un elemento imprescindible para la erradicación de la pobreza, para conseguir sociedades inclusivas y oportunidades para todos y para todas y para construir un mundo pacífico y sostenible” (Calvo, 2019).

Este imperativo adquiere una mayor vigencia en la actualidad a partir del seguimiento de los Lineamientos y Objetivos del Plan de Acción de la Tercera Conferencia Regional de Educación Superior (CRES 2018), los cuales:

(...) a través de sus metas, estrategias y recomendaciones, están orientados a fortalecer el papel de la Educación Superior como factor de transformación social, como parte del sistema educativo y en la formación docente, en la diversidad cultural, en la internacionalización e integración regional, en la investigación científica y la innovación como motores del desarrollo humano (Saborido, 2020, p. 5).

De manera que no solo el papel de las universidades es crucial en la consecución de la Agenda 2030 y los ODS, a través de la enseñanza y el aprendizaje, de la investigación, de la gobernanza institucional y el liderazgo social (Fundación Carolina, 2020), sino también a partir de su compromiso como institución con la comunidad, el territorio, el país y el mundo.

En Cuba, la educación es un derecho de todas las personas consagrado constitucionalmente, tal como se aprecia en el artículo 73 de la Constitución de la República de 2019, y constituye una responsabilidad del Estado, que debe garantizar servicios de educación gratuitos, asequibles y de calidad para la formación integral, desde la primera infancia hasta la enseñanza universitaria de posgrado. En tal sentido, con el empeño de hacer efectivo este derecho, el Estado establece un amplio sistema de instituciones educacionales en todos los tipos y niveles educativos, que brinda la posibilidad de estudiar en cualquier etapa de la vida de acuerdo con las aptitudes, las exigencias sociales y las necesidades del desarrollo económico-social del país.

Como elemento novedoso destaca el reconocimiento explícito de la responsabilidad que corresponde a la sociedad y las familias en la tarea de la educación, lo cual contribuye a una atención más integral de este derecho por los diferentes actores a los que se les atribuye dicha responsabilidad.

Como colofón del citado precepto, se encuentra el mandato constitucional de que la ley defina el alcance de la obligatoriedad de estudiar, la preparación general básica que, como mínimo, debe adquirirse; la educación de las personas adultas y aquellos estudios de posgrado u otros complementarios que excepcionalmente pueden ser remunerados. El mandato deberá concretarse con la futura aprobación de una Ley de Educación, la cual en estos momentos se encuentra en fase de elaboración y se proyecta su discusión para la próxima legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular en el periodo 2023-2028. Este texto legislativo vendrá a suplir la ausencia o vacío normativo que en dicha materia, con rango de ley, existe hasta el presente en Cuba (Pérez, 2020).

Cuba es reconocida como uno de los países con mejores estándares de calidad en la educación, habiendo logrado en su mayoría la consecución de las metas del milenio para el año 2015. En la Educación Superior, ha desarrollado un modelo de universidad que la define como humanista, moderna y universalizada, científica, tecnológica e innovadora, integrada a la sociedad, profundamente comprometida con la construcción de un socialismo próspero y sostenible, y capacitada para cumplir con los objetivos propuestos por la Agenda 2030 (MES, 2017; Cobas, 2018; Saborido, 2018).

Sin embargo, son muchos los retos que enfrenta en la actualidad la Educación Superior de dicho país, de cara a la globalización en marcha, al crecimiento de los flujos migratorios, al impacto de la digitalización y las redes sociales (Cerrillo, 2018; Catalina, López de Ayala y Martínez, 2019) y el omnipresente problema de la brecha de la riqueza, tal como lo abordan Wachelke, Pagliaro, Ramos y Saraiva (2020), unido a la necesidad de lograr una mayor visibilidad de la universidad cubana a nivel mundial, incrementar la competitividad y posicionamiento en el espacio iberoamericano e incentivar el proceso de internacionalización de los currículos, tal como sugieren Repiso, Orduña-Malea y Aguaded (2019).

Todo lo anterior, debe estar necesariamente ligado a procesos de acreditación y certificación de la calidad, llevados a cabo no solo por parte de instituciones nacionales competentes, sino también por aquellas avaladas internacionalmente.

En esta dirección, la implementación de la *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible* constituye un marco de acción esencial en el momento de proyectar las políticas públicas encaminadas al logro de metas, objetivos e indicadores de una Educación Superior de calidad basada en el liderazgo universitario y la

eficiencia, eficacia y efectividad de la gobernanza universitaria. Ello requiere de una visión global, enriquecedora y holística de los procesos universitarios, en función de entregar a la sociedad cubana y al mundo profesionales competentes, cultos, amantes de la paz, el respeto a la dignidad humana, la diversidad, y sobre todo, comprometidos con el desarrollo sostenible.

En el caso de Cuba, como país en desarrollo con escasos recursos de todo tipo, sometido a tensiones políticas y diplomáticas, y a constantes amenazas desde el punto de vista natural dada su condición insular y subtropical, constituye un imperativo desarrollar modelos de gobernanza universitaria que contribuyan a optimizar el empleo de los recursos, a canalizar los fondos y rentabilizar las ayudas recibidas desde el exterior, así como proyectar el fortalecimiento de las alianzas con IES de otros países, ampliar la colaboración, la movilidad académica y científica y los intercambios de experiencias, socializar las buenas prácticas en gestión educativa universitaria y transferirlas a los demás; en suma, educar para el desarrollo sostenible y para la ciudadanía mundial.

Sobre la base de los referentes bibliográficos analizados, y tomando en cuenta las características del modelo de universidad cubano, se proponen las siguientes ideas o ejes de actuación para concebir e implementar un modelo de gobernanza universitaria que responda de manera concreta y coherente a la Agenda 2030-ODS4:

#### **Idea 1. Aprendizaje externo o benchmarking gerencial universitario:**

Con esta primera aproximación no quiere decir que Cuba no cuente con un modelo de gobernanza universitaria, ni mucho menos afirmar que este no es bueno. Se trata de buscar y encontrar las reservas de mejora que este tiene y propiciar un salto de calidad y competitividad que lo hagan sostenible en lugar y tiempo. Para ello se considera necesario proyectar el estudio más profundo de los modelos y enfoques de gobernanza universitaria europea desde una perspectiva teórica y práctica, con énfasis en la experiencia española y en contraste con las aportaciones del contexto regional latinoamericano, tomando como referente el contexto chileno por los aportes realizados en la temática. El énfasis en Iberoamérica tiene que ver no solo con una cuestión de índole cultural, sino sobre todo por la calidad y estabilidad de los vínculos interinstitucionales, la permanencia de políticas de colaboración entre España y Latinoamérica a pesar de los cambios políticos y las situaciones de crisis económicas y financieras de uno y otro lado del Atlántico, y también por supuesto por la variable lingüística que es determinante para un mejor desempeño tanto de profesores e investigadores como de estudiantes.

Hay que profundizar en el análisis de los mecanismos de participación, toma de decisiones y rendición de cuentas, el proceso de examen de transparencia y control interno y externo de políticas de dichos modelos; estudiar los marcos normativos que soportan el proceso; describir los procesos administrativos internos, las estrategias de vinculación universidad-sociedad, universidad-empresa y con actores estatales y no estatales, etc. Dichos aspectos podrán ser tenidos en cuenta para su instrumentación en el contexto cubano, de cara, incluso, a la futura Ley de Educación. En este sentido, consideramos que el diseño e implementación de un proyecto de investigación, desarrollo e innovación organizacional en materia de gobernanza universitaria con alcance nacional sin dudas tributaría a este propósito, según lo apuntado por Navarro, Cota y González (2018) y Maldonado, Beltrán, Ortiz y Velásquez (2019), entre otros.

Este benchmarking gerencial universitario representa sin duda el punto de partida para establecer criterios de comparabilidad e intercambiabilidad, identificar los puntos fuertes y las brechas a superar en un contexto cada día más globalizado, competitivo y hostil, en el cual las redes de relaciones colaborativas son cada vez más determinantes para el desempeño de las universidades (Martins, Machado, Queiroz & Telles, 2020).

## Idea 2. Nueva concepción o rediseño de la gestión universitaria:

Resulta sumamente interesante el conocimiento y profundización en las experiencias y retos que el llamado "Proceso de Bolonia" impuso al enfoque de gestión de las universidades europeas y desde el punto de vista de las necesidades de información y formación de los equipos directivos en aras de propiciar la integración coherente y efectiva en el EEES (Teichler, 2006; Alarcón y Guirao, 2013; Sánchez, Parra y Peña, 2019), particularmente en cuanto al rol de la política en la Educación Superior; la actualización de los currículos, planes de estudio y metodologías de enseñanza, desde una concepción inter, trans y multidisciplinar de la formación; la profesionalización de la gestión universitaria, la gestión de la calidad, la gestión estratégica y el liderazgo para el cambio, la internacionalización de los procesos, etc.

Teniendo en cuenta estos presupuestos, así como lo planteado en la Idea 1, los autores consideran que se impone ante el nuevo escenario tanto nacional cubano como internacional la concepción de un sistema de desarrollo de competencias para un liderazgo académico y científico efectivo, la gestión integral y sistémica de los procesos universitarios, y el estímulo a la colaboración y coordinación (Ganga *et al.*, 2019), tomando como referencia la experiencia del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) y la *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*, en particular el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 (ODS 4), tal como sugiere el estudio de García-Manso y Martín-Cabello (2014) sobre la aplicación del EEES en la universidad española a partir de la utilización de metodologías 2.0 en las nuevas titulaciones de grado.

Un nuevo modelo que además demuestre flexibilidad suficiente para acomodarse a contextos o situaciones de crisis (Barquero-Cabrero, Barceló-Sánchez, López-Martín y Cabezuelo-Lorenzo, 2020), tales como la que actualmente sufre la humanidad como consecuencia del impacto de la Covid-19. La pandemia provocada por el nuevo coronavirus SARS-CoV-2 sin duda ha puesto en entredicho a los modelos universitarios más rígidos o mayormente basados en la presencialidad, carentes de una infraestructura adecuada que garantice un empleo intensivo y eficaz de las tecnologías de infocomunicaciones (TIC), altamente centralizados y sin estrategias de respuesta efectiva ante distintos escenarios de desarrollo, a lo cual puede sumarse una insuficiente cultura organizacional orientada hacia la formación digital u online o la existencia de claustros no suficientemente entrenados en este nuevo paradigma educativo.

El modelo cubano actual de gobernanza universitaria acusa algunas de estas características, las cuales han repercutido en la paralización casi total que desde finales del mes de marzo de este 2020 sufrió el proceso de formación universitaria, tanto de pregrado como de posgrado, y las consecuentes dificultades para la conclusión exitosa del curso académico 2019-2020 e inicio del periodo 2020-2021.

Como se ve, los nuevos escenarios y condiciones complejas que se vislumbran para las próximas décadas del siglo XXI, invadidos por un amplio uso de las tecnologías, imponen la necesidad de fortalecer la integración de las TIC a los diseños curriculares y al proceso docente educativo, en aras de lograr una amplia cultura digital como rasgo esencial de calidad en la formación de un profesional actualizado y proactivo (MES, 2017). Dos aspectos son básicos en esta cuestión: el desarrollo de la infraestructura universitaria (Małgorzata Rymarzak, Curvelo Magdaniel & Arkesteijn, 2020) y el despliegue de una estrategia de comunicación institucional (Maldonado *et al.*, 2019). La primera incide directamente en el desempeño de la institución; la segunda lo visibiliza, tanto positiva como negativamente.

Es por ello que resulta altamente estratégico el trabajo con los jóvenes y con la masa de doctores formados y en formación, por su relevante capacidad de adaptación y competencias para la conducción de los procesos universitarios sustantivos y por la menor conflictividad que presentan con respecto a la asunción de paradigmas novedosos de enseñanza-aprendizaje basados en el empleo amplio y pertinente de las TIC y la educación a distancia; y también porque cada vez más están pasando a formar parte de los equipos de dirección de las instituciones de educación superior, en franco relevo generacional.

### **Idea 3. Articulación interna y colaboración externa:**

Teniendo en cuenta que en Cuba todas las universidades son públicas y están adscritas al Ministerio de Educación Superior (MES), y considerando esto además como una importante fortaleza organizacional, es preciso fomentar el trabajo en red entre las universidades cubanas, tanto real como en los espacios virtuales, en busca de generar nuevas sinergias y espacios de trabajo con actores universitarios y sociales que propicien la discusión y el diseño de estrategias para la asunción de un enfoque de educación para el desarrollo sostenible desde la gobernanza universitaria, además de proyectar la búsqueda y el establecimiento de nuevas relaciones en este campo a nivel regional e internacional.

A nivel nacional los proyectos de investigación cooperados y los programas académicos colaborativos han constituido ejemplos de buenas prácticas en algunos terrenos científicos, pero la integración, el intercambio y la complementación entre las universidades debe llegar mucho más lejos. Es necesario que las redes científicas y académicas crezcan, se fortalezcan y se redimensionen; es esencial que las sociedades científicas y gremios profesionales se revitalicen y se hagan más visibles a través de sus resultados concretos e impactos; y que las universidades cubanas, en lugar de competir “ferozmente” entre ellas, colaboren más y amplíen las posibilidades de participación de todas las instituciones, por muy modestas o de escasa trayectoria que estas sean. Hay que lograr una gestión más eficaz, homogénea y rentable del talento humano desarrollado y para ello el enfoque de la gobernanza universitaria desde el nivel central del Estado hasta las bases debe cambiar.

Desde el punto de vista externo, la internacionalización universitaria constituye un proceso estratégico que debe ser entendido como un mecanismo efectivo en pos de la mejora de la calidad total de las organizaciones, sobre todo a partir del intercambio de experiencias y saberes y en función del incremento de la competitividad regional o global, cada día más marcada por los rankings de universidades e instituciones de Educación Superior como herramientas fundamentales de evaluación de la actividad académica e investigadora que influyen de manera directa y decisiva en su imagen y prestigio (Fundación Carolina, 2020).

En este sentido, cabe decir que todavía la inserción de Cuba en las redes regionales e internacionales de colaboración es limitada, por diversas causas, incluso en el ámbito latinoamericano y caribeño como escenario natural de articulación. Sin embargo, hay experiencias interesantes a sistematizar y ampliar, como por ejemplo la de la Asociación Universitaria Iberoamericana de Posgrado (AUIP), devenida vehículo dinámico para el intercambio, la formación y la movilidad internacional. Asimismo, deberían potenciarse más los hermanamientos entre universidades de similares características o vocación científica, los convenios de colaboración más allá de la calidad y estabilidad de las relaciones políticas, y los espacios que generan los grandes eventos académicos y científicos, así como las reuniones y cumbres de alto nivel donde muchas veces confluyen directivos universitarios tales como ministros, rectores o directores de colegios e institutos.

### **Idea 4. Operacionalización de la gobernanza universitaria:**

Para medir la eficiencia, eficacia, efectividad y sostenibilidad de un modelo de gobernanza universitaria se requiere de identificar las posibles variables, dimensiones, categorías e indicadores a utilizar de manera objetiva, factible y verificable (Sheikh, Sriram, Rouffy, Lane, Soucat & Bigdeli, 2020). En el caso de Cuba, de manera tal que el modelo de gobernanza universitaria se alinee coherentemente con las proyecciones de la Agenda 2030 y responda pertinentemente a las exigencias del contexto de desarrollo económico y social, dicha operacionalización debe tener como centro la mejora continua de la calidad en el proceso de formación, no solo la calidad de los procesos sustantivos “hacia dentro”, sino sobre todo la calidad entendida como “el impacto que la institución educativa provoca en el desarrollo social” (MES, 2017, p. 8). De ahí que en la educación superior cubana este concepto de calidad se asume como la unidad dialéctica de dos elementos: excelencia académica y pertinencia. De una parte, la excelencia académica integra la calidad de los recursos humanos, en particular, del claustro y de los estudiantes; el aprovechamiento óptimo de la base material; y

la adecuada gestión pedagógica y didáctica; y de otra, la pertinencia es el concepto que caracteriza las relaciones que se establecen entre la universidad y su entorno, y se manifiesta cuando realmente esta responde a los intereses y a las necesidades de su sociedad [...] (Alarcón, 2016).

En Cuba es el Ministerio de Educación Superior el organismo estatal facultado para “dirigir y controlar el sistema universitario de Programas de Acreditación para las instituciones de la educación superior y los procesos que en ellas se desarrollan”. Para cumplir esas funciones cuenta con la Junta de Acreditación Nacional (JAN), entidad que tiene la misión de contribuir al mejoramiento de la calidad de la Educación Superior Cubana mediante el desarrollo y la aplicación del Sistema Universitario de Programas de Acreditación (MES, 2016).

Aunque técnicamente la JAN se concibe como un ente de evaluación externa e independiente de las universidades que integran el sistema del MES, tanto el ente evaluador (la JAN) como las unidades evaluadas (las Instituciones de Educación Superior -IES) pertenecen al mismo sistema, y los Comités Técnicos Evaluadores de los respectivos programas académicos (carreras, especialidades, maestrías y doctorados), así como los equipos evaluadores *in situ* están conformados por profesores que provienen de los propios claustros universitarios, lo que a nuestro juicio induce sesgos importantes a la hora de evaluar y acreditar a cualquier programa de dichas IES.

Por tanto, no se trata de un mecanismo totalmente transparente y confiable, dada su subjetividad intrínseca, además de que los patrones de comparabilidad se establecen por categorías a lo interno del sistema y no sobre la base de criterios internacionales de calidad, competitividad y posicionamiento universitarios, lo que a todas luces dificulta los procesos de homologación y reconocimiento internacional. Las cuestiones comentadas implican entonces superar el actual enfoque de evaluación y acreditación de los programas académicos, y sistematizar las experiencias positivas y buenas prácticas de lo logrado hasta el presente para enrumbar el rediseño del sistema, en pos de que este sea una herramienta útil para la gobernanza universitaria y una oportunidad de mejorar y crecer, no una amenaza.

### **Idea 5. Integración coherente y efectiva con los ODS:**

Muy variada es la plataforma programática con que cuenta actualmente el Estado cubano para tributar a los ODS; con ella se sistematiza y fortalece una experiencia de planificación propia del sistema socioeconómico cubano, la cual sin dudas generó resultados bastante positivos en cuanto al cumplimiento de las metas del milenio que precedieron a los ODS. Los documentos rectores del desarrollo económico y social cubano en lo fundamental son: el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 –alineado temporalmente con la Agenda; la Conceptualización del Modelo de Desarrollo Económico y Social y los Lineamientos de Política Económica y Social 2016-2021 (con lo cual se retoma un control quinquenal de los resultados parciales); el Plan de Estado para el enfrentamiento al cambio climático, la Política de Transformaciones en la Educación, la Política de Informatización de la Sociedad y el Gobierno Electrónico, las políticas y estrategias de relaciones internacionales y muy recientemente la nueva Constitución de la República.

El reto de la Educación Superior cubana está en identificar los ejes críticos a priorizar en función de esas políticas, estrategias y programas nacionales; determinar cómo se desagregan hasta el último eslabón institucional y por tanto cómo se reflejan en los criterios de gestión y gobierno de las universidades.

Si lo que se quiere en Cuba es contar con una

(...) universidad caracterizada por la formación de valores y por el aseguramiento de la calidad de sus procesos sustantivos, en aras de lograr un egresado que posea cualidades personales, cultura y habilidades profesionales que le permitan desempeñarse con responsabilidad social, y que propicie su educación para toda la vida (MES, 2017, p. 3),

Es preciso incorporar a la gobernanza universitaria el enfoque de gestión por valores en función de esos valores –sean estos universales o sean propios de la ideología política nacional cubana– a formar y potenciar desde el desarrollo de los procesos sustantivos universitarios con una calidad que garantice su competitividad y sostenibilidad (Pérez, Rodríguez e Hinojosa, 2018).

Desde esa lógica, un nuevo modelo de gobernanza universitaria no se enfocaría solo en los resultados finales o salidas del proceso de gestión universitaria, sino en la gestión integral del proceso en sí, mediante la formación de capacidades en los líderes universitarios, de manera que desde su actuación cotidiana puedan contribuir consecuentemente a la implementación de la Agenda 2030 y la Agenda Educación 2030 en Cuba, teniendo en cuenta que los compromisos globales asumidos por las naciones se deben contextualizar y reflejar en las prioridades de las políticas educativas nacionales, y a la vez requieren el establecimiento de metas cuantificables a dicha escala.

Esto solo sería posible si se concreta lo propuesto en la Idea 4, pues es determinante la operacionalización de la gobernanza universitaria para lograr alinear la estrategia nacional de desarrollo educativo superior del país con la Agenda 2030, sobre la base de un enfoque de competencias y capacidades transversales (Alarcón y Guirao, 2013) que impactan en la gestión de los procesos universitarios y las estrategias particulares que lo soportan. Se configuraría entonces un modelo que, sin perder la autenticidad y la centralidad del Estado cubano, estaría marcado por la influencia global en el diseño de las políticas de educación superior (Carrasco, 2017).

## **CONCLUSIONES**

La gobernanza universitaria permite mejorar la calidad del desempeño en los procesos administrativos y docentes a través de la planificación en cada una de las áreas, así como las políticas, estrategias y herramientas que mantienen la autonomía de las mismas. Sin embargo, existen varios desafíos a los que debe enfrentarse, no solo en el plano del gobierno institucional o en el de la gestión, sino también en la idea de alcanzar un acercamiento mayor entre universidad, empresa, gobierno y sociedad.

La Agenda 2030, y en particular la Agenda Educación 2030 en íntima conexión con el Objetivo de Desarrollo Sostenible “Educación de Calidad” (ODS 4), constituye su desafío más reciente no solo a nivel internacional sino también para Cuba. Con vistas a su concreción se identifican cinco ideas o ejes claves de actuación que contribuyan al fortalecimiento de la gobernanza en las IES cubanas con un carácter innovador, que se facilite la adecuada implementación de la agenda educativa para el desarrollo sostenible, a saber: 1) Aprendizaje externo o benchmarking gerencial universitario, 2) Nueva concepción o rediseño de la gestión universitaria; 3) Articulación interna y colaboración externa, 4) Operacionalización de la gobernanza universitaria y 5) Integración coherente y efectiva con los ODS.

Entendemos que las principales debilidades de la propuesta radican en la indefinición de las variables, dimensiones, categorías e indicadores a utilizar para medir el desempeño, la calidad y el éxito de la gobernanza universitaria; por lo que se debe continuar trabajando en el estudio del Proceso de Bolonia y su impacto en la transformación de la gobernanza universitaria europea, así como sistematizar los modelos exitosos de referencia en el ámbito iberoamericano, de manera que se puedan extraer lecciones sobre errores y buenas prácticas de interés para el contexto cubano de cara al futuro.

Es evidente que estamos al inicio de un camino que muestra innumerables vías investigativas y a su vez representa ingentes oportunidades para aportar en la generación de nuevos conocimientos que beneficien a la sociedad.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ALARCÓN, R. (2016). Universidad innovadora por un desarrollo humano sostenible: mirando al 2030. Conferencia inaugural del Ministro de Educación Superior de la República de Cuba, Dr. Rodolfo Alarcón Ortiz, en el 10mo. Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2016, La Habana.
- ALARCÓN, G. & GUIRAO, C. (2013). El enfoque de las capacidades y las competencias transversales en el EEES. *Historia Y Comunicación Social*, 18, 145-157. [https://doi.org/10.5209/rev\\_HICS.2013.v18.44318](https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.44318)
- ALVARADO, L.J. & MORENO, Z. (2017). Gobernanza y gestión de calidad en los centros de investigación universitarios. *Opción*, 33(84), 471-503.
- ASAMBLEA NACIONAL DEL PODER POPULAR (2019). Constitución de la República de Cuba. Gaceta Oficial No. 5. Extraordinaria.
- BARQUERO-CABRERO, J-D.; BARCELÓ-SÁNCHEZ, J-M.; LÓPEZ-MARTÍN, J-A. & CABEZUELO-LORENZO, F. (2020). Gestión universitaria ante el virus Covid-19: análisis de un caso español. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(91), 1126-1139.
- BORJA, A Y NARANJO, G. (2018). La calidad de la Educación Superior, retos de cara al cumplimiento de los objetivos y metas de la Agenda 2030, *Revista Maestro y Sociedad*, vol. 15, núm.3, p. 421.
- BRUNNER, J. (2011). Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias, *Revista de Educación*, 355, mayo-agosto, pp. 139-140.
- CALVO, A. (2019). La educación para el desarrollo es una pieza clave en la acción en favor del desarrollo sostenible. Entrevista, 6 de marzo, <https://www.fundacioncarolina.es/la-educacion-para-el-desarrollo-es-una-pieza-clave-en-la-accion-en-favor-del-desarrollo-sostenible/>
- CARNEGIE, G. D., & TUCK, J. (2010). Understanding the ABC of University Governance. *The Australian Journal of Public Administration*, 69(4), 431-441.
- CARRASCO, A. (2017). Los nuevos modelos de Gobernanza universitaria. El caso de la Unión Europea como organismo supranacional que configura el sistema universitario español". *Journal of Supranational Policies of Education*, Extraordinario, pp.107-122.
- CATALINA, B.; LÓPEZ DE AYALA, M. C. & MARTÍNEZ, E. (2019). Usos comunicativos de las nuevas tecnologías entre los menores. Percepción de sus profesores sobre oportunidades y riesgos digitales. *Mediaciones Sociales*, 18, 43-57. <https://doi.org/10.5209/meso.64311>
- CERDÁN, V., GARCÍA, M. L., & PADILLA, G. (2020). Alfabetización moral digital para la detección de deepfakes y fakes audiovisuales. *CIC. Cuadernos De Información Y Comunicación*, 25, 165-181. <https://doi.org/10.5209/ciyc.68762>
- CERRILLO, A. (2018). Datos masivos y datos abiertos para una gobernanza inteligente. *El profesional de la información*, vol. 27, núm. 5, pp. 1128-1135. <https://doi.org/10.3145/epi.2018.sep.16>

COBAS, M.E. (2018). La universidad cubana y su vinculación con la sociedad por el desarrollo sostenible, *Revista EdumeCentro*, vol. 10, núm. 2, p. 3.

CRODA, G. & MARTÍN, J. (2016). La cultura de la innovación educativa en perspectiva de los gestores universitarios / The culture of educational innovation in perspective of university managers. *Revista de comunicación VIVAT Academia*. 134, 57-68. <https://doi.org/10.15178/va.2016.134.57-68>

FOLETTTO, P. Y TAVARES, S. (2014). Especificidades da governança universitária: alguns aspectos. In: COLOMBO, Sonia Simões. *Gestão Universitária: Os Caminhos para a Excelência*. São Paulo: Editora Penso, p. 160.

FOSSATTI, P.; GANGA, F. Y JUNG, H.S. (2017). Reflexiones en torno a la gobernanza universitaria, *Revista Espacios*, vol. 38, núm. 35, p. 4.

FUNDACIÓN CAROLINA (2020). Las universidades españolas, comprometidas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. *Noticias*, 14 mayo, 2020. <https://www.fundacioncarolina.es/las-universidades-espanolas-comprometidas-con-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

GANGA, F.; ABELLO, J. Y QUIROZ, J. (2014). Gobernanza universitaria: una mirada histórica y conceptual. *Biblioteca Digital-Gobernanza Universitaria*, <http://bibliogobernanza.ulagos.cl/items/show/74>

GANGA, F.; PÉREZ, A. Y MANSILLA, J. (2018). Paradigmas emergentes en la Gobernanza Universitaria: una aproximación teórica. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, vol. 23, núm. 83, Universidad del Zulia, Venezuela. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27957772012>.

GANGA, F.; SUÁREZ, W.; CALDERÓN, A-I.; WANDERCIL, M. & JUNG, H. (2019). Retos a La Gobernanza Universitaria: Acotaciones sobre la cuestión de la autoridad y la profesionalización de la gestión de las Universidades. *Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science* 8(3), 435-56. <https://doi.org/https://doi.org/10.21664/2238-8869.2019v8i3.p435-456>.

GANGA, F.; VIANCOS, P. Y LEYVA, O. (2016). Gobernanza universitaria en Iberoamérica: una sucinta mirada textual y contextual. *Revista ciencias de la documentación*, vol. 2, núm 4, pp. 30- 42.

GARCÍA-MANSO, A. & MARTÍN-CABELLO, A. (2014). Aplicando el EEES en la Universidad española: un estudio de caso sobre la utilización de metodologías 2.0 en las nuevas titulaciones de grado. *Historia Y Comunicación Social*, 18, 603-613. [https://doi.org/10.5209/rev\\_HICS.2013.v18.43992](https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.43992)

GARCÍA, C.; CARREÓN, J.; MENDOZA, D. & AGUILAR, J.A. (2015). Educación e Internet para el desarrollo local. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 36, 42-94. <http://dx.doi.org/10.15198/seeci.2015.36.42-94>.

HARVEY, L. (2009). *Analytic Quality Glossary*, Quality Research International, <http://www.qualityresearchinternational.com/glossary/>

IESALC-UNESCO (2008). Declaración final de la Conferencia Regional de Educación Superior de América Latina y el Caribe, <http://www.oei.es/historico/salactsi/cres.htm>

KEHM, B. (2012). La nueva gobernanza de los sistemas universitarios. Compiladora: Barbara Kehm, traducción del inglés, Colección Educación Universitaria, Serie Educación Comparada e Internacional (director, Miguel Pereyra), Ediciones Octaedro, Universidad de Barcelona. España.

LARA, M.; GARCÍA, N. & BUENO, T. (2018). La innovación docente en los estudios de Comunicación: análisis documental de los proyectos financiados por las universidades públicas madrileñas. CIC. Cuadernos De Información Y Comunicación, 23, 143-156. <https://doi.org/10.5209/CIYC.60911>

LEYSI, C.; FLORES, W.S.; TAXA, J.A.; PORRAS, R.E. & NUÑEZ, L.A. (2020). Gobernanza: factores ambientales asociados a la gestión del talento humano en un organismo público. Inclusiones, 7(14), 77-93.

MALDONADO, J.C.; BELTRÁN, A.M.; ORTIZ, C. & VELÁSQUEZ, A.V. (2019). Laboratorios universitarios: Experimentación e innovación. Caso MediaLab UTPL. Revista Latina de Comunicación Social, 74, pp. 1335 a 1343. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2019-1387>

MAŁGORZATA RYMARZAK, ALEXANDRA DEN HEIJER, FLAVIA CURVELO MAGDANIEL & MONIQUE ARKESTEIJN (2020). Identifying the influence of university governance on campus management: lessons from the Netherlands and Poland, Studies in Higher Education, 45:7, 1298-1311, DOI: 10.1080/03075079.2019.1616167

MARTINS, S.A.D.S., MACHADO, M.C., QUEIROZ, M.M. & TELLES, R. (2020), "The relationship between quality and governance mechanisms: A qualitative investigation in healthcare supply-chain networks", Benchmarking: An International Journal, Vol. 27 No. 3, pp. 1085-1104. <https://doi.org/10.1108/BIJ-03-2019-0114>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE LA REPÚBLICA DE CUBA [MES] (2016). Resolución No. 62, de fecha 13 de julio de 2016, del Ministro de Educación Superior, La Habana.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE LA REPÚBLICA DE CUBA [MES] (2017). Documento Base para el diseño de los planes de estudio "E" (versión final), La Habana, 33 p.

MONTES, F. (2015). Gobernanza universitaria. Aportes desde una perspectiva latinoamericana. En: Ganga, F. y Abello, J. (Comp.). Santiago: RIL editores, p. 21.

NAVARRO, A.; COTA, R. & GONZÁLEZ, C.D. (2018). Conceptos para entender la innovación organizacional. Revista de Comunicación de la SEECI, 45, 87-101. <http://doi.org/10.15198/seeci.2018.45.87-101>.

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS [ONU] (2015). Resolución 70/1. Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible aprobada por la Asamblea General el 25 de septiembre de 2015, <http://research.un.org/es/docs/ga/quick/regular/70>

PAVÓN, S. (2013). La Universidad Excelente. Un estudio de las universidades públicas españolas. (Tesis Doctoral). Universidad Rey Juan Carlos.

PÉREZ, A. (2020). La educación en Cuba a la luz de los derechos fundamentales. Cuestiones constitucionales, Revista Mexicana de Derecho Constitucional, Núm. 42, enero-junio 2020, Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, pp. 271-308. <http://dx.doi.org/10.22201/ijj.24484881e.2020.42.14344>.

PÉREZ, A.; AGUILAR, J.J. & RODRÍGUEZ, A. (2018). Nueva Gobernanza universitaria: enfoque omniabarcante para estudiar el gobierno en universidades latinoamericanas. *Revista Venezolana de Gerencia*. 23(especial 1), 53-66.

PÉREZ, A.; RODRÍGUEZ, A. & HINOJOSA, S. (2018). Gobernanza universitaria y valores: la función de control en la gestión universitaria. *Opción*, 34(86), 176-200.

REPISO, R.; ORDUÑA-MALEA, E. & AGUADEDE, I. (2019). Revistas científicas editadas por universidades en Web of Science: características y contribución a la marca universidad. *El profesional de la información*, vol. 28, núm. 4, e280405. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.jul.05>

RODRÍGUEZ, L.; CARRUYO, N. Y UREÑA, Y.C. (2013). Gobernanza: Enfoque organizacional estratégico para impulsar el capital intelectual en la universidad moderna, <http://congreso2013.riicyt.org/files/meas/1cEGUniversitaria/RodriguezCarruyoUrena.pdf>

SABORIDO, J.R. (2018). La Universidad y la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible en el Centenario de la Reforma de Córdoba. *Visión desde Cuba*. Conferencia inaugural del XI Congreso Internacional de Educación Superior, La Habana, Cuba.

SABORIDO, J.R. (2020). Universidad y Desarrollo Sostenible. *Visión desde Cuba*. Conferencia inaugural del XII Congreso Internacional de Educación Superior, La Habana, Cuba.

SALVATIERRA, M.L.C. (2018). Ética en la educación superior en el contexto venezolano para la sostenibilidad organizacional. *Revista de Ciencias de la Comunicación e Información*, 23(2), 55-65. [http://doi.org/10.35742/rcci.2018.23\(2\).55-65](http://doi.org/10.35742/rcci.2018.23(2).55-65)

SÁNCHEZ, F.J.; PARRA, M.C. & PEÑA, B. (2019). Experiencias de trabajo cooperativo en la educación superior. Percepciones sobre su contribución al desarrollo de la competencia social. *Revista de comunicación VIVAT Academia*, 147,87-108. <http://doi.org/10.15178/va.2019.147.87-108>

SCHMAL, R. Y CABRALES, F. (2017). El desafío de la gobernanza universitaria: el caso chileno. *Universidad y Sociedad*, 9(5), 252-261.

SHEIKH K, SRIRAM V, ROUFFY B, LANE B, SOUCAT A, BIGDELI M. Governance roles and capacities of ministries of health: a multidimensional framework. *Int J Health Policy Manag*. 2020; x(x):x-x. doi:10.34172/ijhpm.2020.39

TEICHLER, U. (2006). El Espacio Europeo de Educación Superior: visiones y realidades de un proceso deseable de convergencia. *Revista Española de Educación Comparada*, vol. 12, pp. 37-79.

WACHELKE, J.; PAGLIARO, L. M. M.; RAMOS, A. B. & SARAIVA, N. R. (2020). Causas de la pobreza, la meritocracia y la igualdad. *Mediaciones Sociales*, 19, e65133. <https://doi.org/10.5209/meso.65133>

## **BIODATA**

**Reinier BOSMENIER CRUZ:** Licenciado en Derecho, Máster en Estudios Hispánicos, Máster en Ciencias de la Educación, Doctorado en Ciencias Pedagógicas. Tiene más de 15 años de experiencia como docente e investigador en la Educación Superior, periodo en el cual ha ocupado diversos cargos dentro de la gestión académica universitaria, como Vicedecano de Universalización de la Educación Superior, Jefe de Colectivo de Carrera y Vicedecano de Formación del Profesional de Pregrado, en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río, Cuba. Ha participado como investigador en varios proyectos y disfrutado estancias de investigación en universidades de España y Canadá. Ha intervenido en múltiples congresos internacionales y posee más de una veintena de publicaciones. Es miembro de las redes de Gobernanza Universitaria en Iberoamérica e Internacional de Investigación en Derecho Educativo. Actualmente es profesor titular de Derecho Administrativo de la citada universidad cubana.

**Francisco GANGA CONTRERAS:** Licenciado en Administración, Magister en Administración de Empresas, DEA en Organización de Empresas, Doctorado en Administración de Empresas, Doctorado en Gestión Estratégica y Negocios Internacionales y Postdoctorado en Ciencias Humanas. Tiene más de 20 años de experiencia, periodo en el cual ha realizado asesorías a empresas y organismos públicos, asistencias técnicas en investigación a universidades, ocupado jefaturas, integrado comisiones universitarias, directorios y asumidos cargos académicos. Fue Presidente Nacional de la Red de Escuelas Universitarias Nacionales de Administración Pública y Ciencia Política de Chile (REUNAP-Chile). Ha sido director y/o investigador de varios proyectos de investigación, incluido el Proyecto sobre Gobernanza Universitaria en Iberoamérica. Ha sido profesor invitado en universidades de América y Europa. Actualmente es profesor de la Universidad de Tarapacá, Chile.

**Sandys MENOYA ZAYAS:** Licenciado en Economía, Licenciado en Derecho, Diplomado Europeo de Enseñanzas en Gestión, Doctorado en Ciencias Económicas. Tiene más de 15 años de experiencia como docente en la Educación Superior, periodo en el cual ha realizado asesorías y servicios científico-técnicos a empresas y organismos públicos, y ha ocupado responsabilidades como Jefe de Disciplina, Jefe de Carrera y Subdirector de Centro de Estudios de Desarrollo Local en la Universidad de Pinar del Río, Cuba. Ha sido investigador o colaborador de diversos proyectos de investigación, institucionales, territoriales y nacionales. Ha sido Presidente del Comité Científico del Congreso Internacional de Marketing, Desarrollo Local y Turismo (Mardeltur) y ha fungido como árbitro en revistas internacionales. Ha participado en múltiples congresos y posee una veintena de publicaciones. Actualmente se desempeña como profesor titular de Derecho de la Economía en el Departamento de Derecho de la referida institución universitaria.