



El CEPES: una mirada de su liderazgo en las alianzas estratégicas en la educación superior cubana


The CEPES: a look at his leadership in strategic alliances in Cuban higher education

Dra. C. Yurien Lazo Fernández. ^{1*}

 <https://orcid.org/0000-0003-4958-664X>

 yurien69@upr.edu.cu

Dra. C. Tania Yakelyn Cala Peguero. ¹

 <https://orcid.org/0000-0003-1170-9182>

¹Universidad de Pinar del Río. CECEPRI.

RESUMEN

El objetivo de este artículo es analizar una mirada que reconoce el liderazgo del Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES) en las alianzas estratégicas en la educación superior cubana, para lo que reconoce la problemática de las alianzas en el contexto actual y el valor de legitimar las mismas. Se trata de su reconocimiento desde la alianza lograda con el Centro de Estudios de Ciencias de la Educación de la Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca" (CECPRI). Para ello, se hacen precisiones teóricas en torno a las alianzas estratégicas y apuntes al respecto de este tipo de alianzas entre universidades y centros de estudio. Se especifican acciones que se han desarrollado entre ambos centros y potencialidades al investigar en el marco de las Ciencias de la Educación, reconociendo la necesidad de legitimar estas acciones colaborativas en el tratamiento del hecho educativo.

Palabras claves: alianzas estratégicas, educación superior, liderazgo.

ABSTRACT

The objective of this article is to analyze a look that recognizes the leadership of the Center for Studies for the Improvement of Higher Education (CEPES) in strategic alliances in Cuban higher education, for which it recognizes the problem of alliances in

the current context. and the value of legitimizing them. It is about its recognition from the alliance achieved with the Center for the Study of Educational Sciences of the University of Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca" (CECPRI). To do this, theoretical clarifications are made about strategic alliances and notes on this type of alliance between universities and study centers. Actions that have been developed between both centers and potentialities when researching within the framework of Educational Sciences are specified, recognizing the need to legitimize these collaborative actions in the treatment of the educational fact.

Keywords: *Strategic Alliances, higher education, leadership.*

Recibido. 14/3/2022

Aceptado. 20/3/2022

INTRODUCCIÓN

Al examinar en la literatura el tema que se propone emerge un cúmulo diverso de definiciones de alianzas estratégicas aportadas por autores que desde diferentes enfoques lo han abordado: Tuunanen (2011), Sánchez (2014), Rojas (2014), Almuiñas (2015), Webster (2018), Galera (2020), Carvajal (2021), Buirrago (2021). Estas se definen indistintamente como acuerdos de cooperación, acuerdo organizacional, ajuste organizacional, uniones formales, vínculos concebidos con un propósito, relaciones de largo plazo basadas en confianza, relación planeada en la que se comparten metas comunes y persiguen un mismo beneficio conservando la independencia, entre otras.

Se reconocen como multifactoriales las condiciones que promueven este tipo de alianzas entre firmas, empresas, universidad- empresa, entre universidades y entre centros de estudio en el contexto actual; contexto que se manifiesta globalizado como un fenómeno redimensionado que rebasa los límites de las esferas puramente económicas y en el que, el hombre se desenvuelve en una dinámica nunca antes vista en el mundo laboral, donde las transformaciones económico-productivas, ambientales, de salud, educación, científicas y culturales se revierten en nuevas exigencias para el cambio, con un palpable desarrollo científico-técnico.

Almuiñas & Galarza (2015) consideran que este complejo escenario condiciona el surgimiento de nuevas demandas para las Instituciones de Educación Superior de América Latina y el Caribe, reconocen entre estas demandas el mejoramiento de la

calidad de la gestión institucional, dejando atrás los enfoques tradicionales y adoptando una filosofía de gestión que potencie sus resultados e impactos. Apuntan que, la dirección estratégica constituye una opción que cada vez gana más auge entre las Instituciones de Educación Superior (IES) de la región y destaca la necesidad de buscar alianzas estratégicas con organizaciones del entorno como uno de los principios de la dirección estratégica de las Instituciones de Educación Superior; donde el liderazgo es vital para las proyecciones y el seguimiento de estas acciones.

Según plantean Abarca-Infra, S., García-González, M., y Ortiz-Bautista, R. A. (2021); el liderazgo en la gestión educativa recae en los directivos o responsables de dirigir en las diferentes áreas y en los diferentes niveles jerárquicos del sistema educativo, este liderazgo refiere tener habilidades para cumplir con las funciones o tareas y lograr los objetivos educacionales. En ese sentido el liderazgo directivo de las instituciones educativas es factor importante y determinante, que contribuye en la mejora educativa; en ese sentido no solo es un asunto de cualidades, sino es también de comportamiento.

Desde estas consideraciones y el reconocimiento de otros elementos que serán objeto de análisis en este trabajo es que se plantea como objetivo de este artículo analizar la problemática de las alianzas estratégicas en el contexto actual y las potencialidades que caracterizan el trabajo de dos Centros de Estudio en virtud de legitimar alianzas estratégicas y su relevancia o posible impacto en el desarrollo de ambos centros, se trata del Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES) de la Universidad de la Habana y el Centro de Estudios de Ciencias de la Educación Superior (CECES) de la Universidad de Pinar del Río.

DESARROLLO

Al indagar en el marco de las relaciones de colaboración entre el CEPES y el CECES se visualizan un sin número de trabajos conjuntos que condujeron sin lugar a duda a fortalecer las relaciones entre ambos centros durante el período que ha transcurrido desde su creación. A la par de este resultado y de la existencia de fenómenos de enorme impacto en los cambios y en la reorganización que deben tener las IES en el nuevo contexto donde tienen necesariamente que desenvolverse para dinamizar su desarrollo, (Almuiñas & Galarza 2015); emerge como motivación o interés común de ambos centros la formulación y legitimización de alianzas estratégicas.

En el ámbito de la educación superior las habilidades de dirección constituyen un desafío, por su necesidad de adaptación a los escenarios más recurrentes como una aplicación de enfoques para organizar los procesos universitarios, manejar los problemas asociados a su calidad y la concentración de la innovación tecnológica a las capacidades de las personas y sus proyecciones estratégicas. Ascón Villa, J.E; García González, M y Lajara Cruz, A.J (2019).

De cara a este nuevo escenario, al impacto del desarrollo científico tecnológico que hoy aporta al conocimiento un nuevo valor social y desde una perspectiva de cambio innovadora se propone replantear la proyección de las alianzas entre ambos centros de estudio el CEPES y el CECES, lo que sin dudas implica un cambio en su concepción, fundamentación y en la manera de gestionar las mismas desde su legitimización.

Dos elementos son trascendentes en este proceso de construcción, que las relaciones son voluntarias entre las organizaciones y que estas deben desarrollarse entre varias esferas de actividad a través de la identificación de sus potencialidades.

Acercamiento a la conceptualización de las alianzas estratégicas

Al referirnos a las alianzas estratégicas no estamos aludiendo a un fenómeno nuevo, pero si se toma en cuenta su evolución en el tiempo en tanto genera impactos en el desarrollo de la educación superior, se trata de orientar la mirada a cómo se desarrollan las formas de gestión en las IES en el contexto actual y el papel que juegan estas alianzas en el desarrollo de las mismas y en su dinamismo al insertarse en un escenario tan competitivo que impone retos a su inserción en el escenario académico.

La literatura señala distintas expresiones y definiciones para referirse a las alianzas estratégicas, identificando sus singularidades, similitudes y diferencias. La alianza estratégica se aplica con regularidad y de manera recurrente, a cualquier forma de colaboración entre dos o más empresas, tanto en la práctica como en la literatura. Carvajal Camperos, M., Almodóvar Martínez, P., y Vassolo, R. (2021).

Como aspectos importantes a considerar en el proceso de construcción de estas alianzas estratégicas se ponderan desde la literatura por los autores consultados los siguientes:

- ✓ El vínculo bilateral de manera integral.
- ✓ Planificación de cursos de acción en el mediano y largo plazo haciendo que los mismos sean confiables y previsibles.

- ✓ La construcción de reglas para asegurar la confianza mutua las cuales deben ser cumplidas a partir de compartir toda información que se anticipe a coyunturas conflictivas.
- ✓ Interacciones frecuentes y sustantivas. Entre otros.

A pesar de la multiplicidad y variedad de definiciones existentes, se encuentra en la literatura una coincidencia en que las alianzas estratégicas son relaciones cooperativas y de confianza entre organizaciones, en las cuales se comparten metas y beneficios, pero en las que las compañías mantienen un importante nivel de autonomía e independencia. (Rojas, D. M.; Rincón, C. & Mes, S. 2014)

Arbaiza, L. 2011 al referirse a las relaciones estratégicas como instrumento de negociación y desarrollo sostenible plantea que estas deben cumplir con ciertos principios que regirán la construcción de este proceso, permitiendo que cada socio involucrado se favorezca con la alianza, estableciendo un lazo de confianza y compromiso con esta. Se reconoce en los argumentos de esta autora al abordar estos principios las implicaciones que derivan de su aplicación, afirmando que deben revertirse en un proceso de flexibilidad, transparencia, en el que se da, se recibe, y se aprende; donde la comunicación clara debe ponderarse para llegar a un buen entendimiento entre las partes.

Se reconocen las alianzas estratégicas por Webster, Jr (2018) como intercambios relacionales, acuerdos cooperativos a largo plazo, en el que los participantes comprometen recursos y capacidades para lograr objetivos de carácter estratégico, no operativo, ventajas competitivas sostenibles, objetivos comunes en la alianza, y de objetivos particulares de cada uno. pp. 93-94

Abarca (2010), afirma que el concepto de relaciones estratégicas se refiere a relaciones relativamente duraderas entre organizaciones autónomas que, al actuar de manera conjunta, buscan alcanzar un mayor beneficio que el que lograrían de manera individual.

Se visualizan además como entendimiento entre diferentes actores sociales, que interactúan para identificar objetivos comunes y definir un plan de acción que les permita alcanzar los beneficios que a cada una de las partes le convienen a través de la aplicación de las cuatro funciones directivas: planificación, organización, dirección y control. Por lo que es fundamental que exista afinidad entre las partes, complementariedad, confianza, transparencia, prestigio, que se aporten recursos, que se

cumpla la normativa legal y se asuman riesgos. Almuiñas Rivero & Galarza López (2015, pp. 59-60)

Otro aspecto importante por señalar sobre el alcance de estas alianzas estratégicas es lo relacionado con el horizonte a largo plazo, y con la puntualización de que la alianza debe ser beneficiosa para todos los socios y debe propiciar el logro de objetivos tanto individuales como conjuntos. Carvajal Camperos, M., Almodóvar Martínez, P., y Vassolo, R. (2021).

Este aspecto, sin dudas, transita por el reconocimiento a las alianzas estratégicas como acuerdos caracterizados por el compromiso, que a través de la alianza se trazan unos objetivos comunes compartiendo una bolsa de recursos y actividades de los socios. Galera-Zarco, C., Opazo-Basáez, M., Marić, J., & García-Feijoo, M. (2020, pp. 166)

Al tomar en cuenta este criterio se considera necesario reconocer y abordar un grupo de categorías provenientes de diferentes enfoques que resultan coherentes con la intención de construir este tipo de relaciones a la luz del escenario actual en el que muchas Instituciones de Educación Superior (IES) necesitan repensar su sistema de gestión, y dejar atrás el inmovilismo y tradicionalismo que existe en su práctica; como apuntan (Almuiñas, J. L. & Galarza, J. 2015) al referir que la dirección estratégica ha pasado a ser una alternativa para lograr el cambio necesario en el modelo de gestión de las IES con el desarrollo de alianzas estratégicas entre organizaciones como uno de los principios que sustentan dicho enfoque.

Un conjunto de condiciones es importante para el establecimiento de dichas alianzas: afinidad entre las partes, tomando como base la cultura organizacional existente; complementariedad (demandas y ofertas); prestigio e imagen; confianza mutua y transparencia; recursos, estructura de enlace y normativas; calidad de la gestión de la vinculación (planificación, organización, implementación, seguimiento y evaluación). Almuiñas, J. L. & Galarza, J. 2015

Entre la extensa lista de motivos que se reconocen por los estudiosos del tema al referirse a este tipo de relaciones emerge como coincidente con el propósito de ambos centros al construir este tipo de alianzas; adquirir legitimidad y nuevas competencias. Ambos aspectos deben ser soportados por una estrategia de creación de redes para acceder y desarrollar ventajas complementarias entre ambas instituciones (organizaciones) entre otras. Asimismo, se reconoce prominente en la consecución de esta idea tener presente los factores estratégicos y sociales, y las redes sociales para

lograr la comunicación, la identificación de oportunidades y la construcción de confianza mutua.

Resulta recurrente visualizar las alianzas estratégicas como uniones formales, de cooperación y de confianza, en las cuales se comparten metas y beneficios con el propósito de formar grupos de investigación que ayudan a incrementar y fortalecer la "competitividad" de sus miembros, lo que tendrá que ser tenido en consideración a la hora de concebir y/o fortalecer este tipo de relaciones entre los centros de estudio en las IES.

Alianza estratégicas y centros de estudio en la Educación Superior cubana: una mirada al CEPES desde el CECEPRI

Para realizar un análisis de las alianzas estratégicas en los centros de estudio en la Educación Superior cubana es importante reconocer las bondades de estas, anteriormente referidas, como punto de inicio y contextualizar en el escenario actual; sustentado en el presupuesto de la planificación estratégica del MES con definición de nuevos objetivos estratégicos con integración de los procesos, que se proyectan al 2030 en el Programa de Educación Superior para enfrentar un escenario prolongado de crisis **a partir del 2020** (Cuba. Ministerio de Educación Superior, 2019); lo que no solo tiene implicaciones en las alianzas y funciones de los Centros de Estudio (CE) sino también en la gestión de la ciencia que en ellos se realiza, con énfasis en aquellos que hacemos ciencia en torno al hecho educativo.

En consecuencia, es necesario que la educación superior mantenga el proceso de perfeccionamiento que tiene lugar en la actualidad; para dar una respuesta que considere las potencialidades del escenario actual, manteniendo el liderazgo en el sistema de ciencia, tecnología e innovación (SCTI); como herramienta para tomar decisiones, de la que no escapan las propias IES, de manera singular en la formación de profesionales.

Sin dudas, al referirse a las alianzas estratégicas en la educación superior no es posible hacerlo sin el reconocimiento manifiesto de considerar en su centro (SCTI) como un actor clave en dicha intención, tal y como refiere León (2021), cuando apunta que "la educación superior es un actor clave en el SCTI, por proveer el potencial humano calificado y contar con instituciones del conocimiento sólidas que realizan aportes notables en la formación y capacitación y en la generación, difusión y uso de conocimientos, aporta más de la mitad de las publicaciones, concentra el grueso de la

formación de doctores y premios ACC y tiene un peso importante en innovación, descansando en su compromiso y motivación.” p.372

En revisión realizada se ha podido constatar que el ministerio de educación superior (MES) cuenta también con 102 (CE) que se encuentran en todas las universidades del país; reconociéndose como espacios de “elevado potencial científico tecnológico, el cual se expresa en los resultados obtenidos con relevancia, pertinencia e impacto de la I+D universitaria” (León, 2021, p.374). En correspondencia con la idea de Díaz Canell, M.M. (2022). cuando, al referirse a la gestión gubernamental de la ciencia reconoce que no se trata de más ciencia y más científicos, que se demanda de mucho conocimiento, de capacidades humanas, científicas y tecnológicas y articulaciones en el sector del conocimiento. Lo que, a juicio de las autoras, es elemental para comprender la necesidad de las alianzas entre los centros de estudio, en correspondencia con la visión de la nación y orientados al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible, contenidos en la Agenda 2030 y que demandan cada vez más de una actuación inter y transdisciplinaria de las ciencias de la educación; en el abordaje de situaciones existentes que reclaman decisiones científicas.

Una visión retrospectiva permite reconocer que la creación de los centros de estudio, en las universidades data de más de 40 años de existencia del MES, siendo el pionero de ellos el centro de perfeccionamiento de la educación superior (CEPES), lo que conlleva un reconocimiento en su historia y resultados.

El CEPES inicialmente concebido adscrito al MES, el 12 de junio 1982 y luego a la universidad de la Habana (UH) es el primer centro con perfil multidisciplinario de investigación y posgrado que sobre este campo de estudio se creó en Cuba integrando diferentes perspectivas, entre ellas las pedagógicas, sociológicas, de gestión y las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones. Su misión está orientada a contribuir, desde una perspectiva innovadora, en la satisfacción de demandas de pregrado, posgrado, así como el desarrollo científico tecnológico en el área de la Ciencias en la Educación y del fomento de la cultura científica integral de la población, en correspondencia con las exigencias de las exigencias de la universidad cubana actual. Este centro desarrolla un amplio intercambio académico con importantes instituciones de educación superior en América Latina y otras regiones del mundo, que comprende la realización de actividades conjuntas de formación de posgrado, investigación, intercambio bibliográfico, asesoramiento y consultorías. Entre los vínculos que establece con otras universidades nacionales cabe resaltar los que mantiene con la

Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saiz Montes de Oca" (UPR) y especialmente con el Centro de Estudios de la Educación (CECEPRI) que radica en esta universidad.

Por su parte el CECEPRI, es el resultado de un proceso que conjuga la integración realizada en las universidades cubanas y en particular de la UPR en 2015 y el centro de estudios de ciencias de la educación superior existente en la UPR desde 1998, con la misión de contribuir al perfeccionamiento de la Ciencias de la Educación en la provincia de Pinar del Río, mediante el desarrollo de investigaciones en la Educación Superior, dirigidas a potenciar la gestión integral de la formación de profesionales; que reconoce como línea de investigación la gestión integral del proceso de formación del profesional y que se articula desde grupos y proyectos dirigidos a: Pedagogía y didáctica de la educación superior, orientación psicopedagógica y trabajo educativo, gestión institucional y tecnología educativa.

Oportuno resulta referir que, ambos centros de estudio gestionan la ciencia desde el vínculo investigación-posgrado; donde los proyectos científicos constituyen la célula de trabajo. Asimismo, comparten espacios de intercambio y alianzas en torno a su capital humano y líneas de investigación, reconociendo encuentros desde perspectivas pedagógicas, tecnológicas y de gestión; fundamentalmente, que han favorecido el acercamiento entre expertos y programas académicos y científicos. Haciéndose explícito el reconocimiento al CEPES desde el CECEPRI, por constituir un modelo para la gestión en el contexto pinareño.

El CECEPRI cuenta con alianzas de colaboración nacional e internacional, destacándose de forma singular las que sostiene con el CEPES y aunque desde sus inicios se han producido relaciones de trabajo, como parte de la red de CE, es posible visualizar en los últimos años un acercamiento entre ambos; que no se limita a la existencia de convenios de colaboración y dan fe de la alianza estratégica lograda. Que, si bien no es suficiente, es expresión de la voluntad de las partes en virtud de la cooperación y confianza.

La Red de Dirección Estratégica de la Educación Superior (RED-DEES), coordinada por el CEPES y de la cual es miembro la UPR y en consecuencia el CECEPRI es uno de los espacios por excelencia de la colaboración entre ambos. La acción cooperada en los talleres del congreso universidad, el intercambio de expertos en la evaluación de programas, la producción científica conjunta, la participación como tutores y/o en tribunales de valoración de resultados académicos y científicos, así como la reciente fundamentación de proyectos sectoriales donde se involucran ambas instituciones son

algunas de las acciones que dan muestra del compromiso manifiesto, para lograr objetivos de carácter estratégico que evidencian ventajas en el cumplimiento de los objetivos comunes en la alianza y de crecimiento en el caso de los objetivos particulares de cada uno.

Para el CECEPRI la alianza con el CEPES es en primera instancia un proceso en el que se reconoce la tradición de este último, que le han ubicado en el líder de las alianzas institucionales que tiene en la actualidad y que le ha permitido compartir con expertos de reconocido prestigio social y la elevada capacidad y autoridad académica e investigativa, acercándose a otros de América Latina e Iberoamérica desde relaciones anteriores del CEPES, sugiriendo espacios de aprendizaje permanente; que logran un alcance de aplicación a la práctica social en la provincia, el país e internacionalmente, en los que se tiene en cuenta las dimensiones científico-tecnológica, económica, cultural y social, entre otras.

Sin duda alguna, la sinergia entre las líneas de investigación de ambos CE, potencian la alianza estratégica entre el CEPES y el CECEPRI, lo que ha favorecido, especialmente, a través del trabajo sistemático y estable, a la calidad de la formación de profesionales en el territorio, que combina la experticia de los docentes e investigadores del CECEPRI y de sus estudiantes de posgrado, teniendo implicaciones en la comunidad universitaria.

Como resultado de la indagación con aquellos implicados directamente en la alianza, se reconoce el valor de ella para el CECEPRI y la universidad, refiriendo que los egresados del CEPES son el reflejo de una formación con un enfoque inter y transdisciplinar de excelencia, que permite la formación posgraduada con estas características, en el abordaje de temas emergentes presentes en la Agenda 2030 y el Modelo Económico y Social de Cuba, en el campo de las ciencias sociales y las humanidades. Asimismo, se resalta la capacidad demostrada para dar solución a problemas de la práctica pedagógica en los que figuran la movilidad e intercambios grupales de manera no presencial, potenciando el uso de tecnologías. Finalmente, todas las narrativas apuntan a valorar el alto nivel de satisfacción de los egresados del CEPES en la UPR y de los directivos con el proceso de formación y los impactos en las transformaciones en su desempeño profesional y científico.

También, resulta valiosa la relación en torno al trabajo científico que se desarrolla en el proceso de formación doctoral en ambos programas, donde con titulaciones similares, participan doctorandos y tutores de dichos CE, desarrollados con un enfoque de alta

pertinencia social, a partir de la teoría y la solución de problemas educativos de alto impacto, en correspondencia con las prioridades de la política económica y social del país.

En consecuencia, asumiendo los elementos esgrimidos en torno a la necesidad de las alianzas estratégicas emerge en las relaciones de ambos centros la posibilidad de legitimar nuevas competencias en beneficio de ambos, según las misiones que se complementan, desde una perspectiva que reconoce el liderazgo del CEPES y que como refiere su directora actual Ortiz (2022) el desafío está en mantener el liderazgo del Centro en medio de una transición generacional del claustro en un contexto muy exigente, ... que prevé incrementar las acciones de colaboración con centros similares en las universidades cubanas; donde se evidencia la prioridad en torno a las alianzas estratégicas, haciendo valer el nombre que los fundadores le dieron a nuestro querido CEPES.

Las ideas que se persiguen al establecer este tipo de alianzas entre ambos CE, se erigen en la consideración de la existencia de dos instituciones que tienen identidad propia e interdependencia, con acciones conjuntas que han emanado resultados satisfactorios de la ciencia y la tecnología e implicaciones en el desempeño de sus implicados; que se complementan al poner en juego simultáneamente la cooperación y la competencia.

En este empeño cada institución debe contribuir con su propia experticia en una dinámica que permita explotar y explorar aquellas competencias fundamentales que destacan en su desempeño para ampliar el rango de oportunidades existentes, donde ambos CE logren fuentes adicionales en su cooperación y la diversificación de sus actividades asegurando su crecimiento a largo plazo, manifiesto en nuevas alternativas, como respuesta a las problemáticas propias de las ciencias de la educación, con carácter creativo e innovador, como resultado de la complementariedad de sus potencialidades.

CONCLUSIONES

- La dirección estratégica ha pasado a ser una alternativa para lograr el cambio necesario en el modelo de gestión de las IES con el desarrollo de alianzas estratégicas entre organizaciones como uno de los principios que sustentan dicho enfoque.
- Los CE de las IES en Cuba orientan sus esfuerzos hacia el mejoramiento continuo de la calidad y la pertinencia social de sus resultados, en los que

figuran el CEPES y el CECEPRI, estableciendo vínculos estrechos para la solución de problemáticas en torno al hecho educativo, con carácter inter y transdisciplinar; desde la investigación y el posgrado; como expresión de la alianza estratégica entre ambos.

- Las valoraciones realizadas permiten visualizar un reconocimiento del CECEPRI a la labor del CEPES durante 40 años de trayectoria, que se concreta en una alianza estratégica que, apuesta por nuevas relaciones en la gestión de proyectos de investigación y programas académicos, donde se armonicen intereses institucionales de ambos CE en torno a las ciencias de la educación, potenciando las fortalezas de sus recursos humanos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albarca, O. (2010). Alianzas Estratégicas: ¿Adquisición o acceso al conocimiento? *Ciencias Económicas* 28-No. 2: 2010/263-287/ISSN: 0252-9521, 264-284. <https://revistas.ucr.ac.cr>
- Abarca-Infra, S., García-González, M., y Ortiz-Bautista, R. A. (2021). El liderazgo directivo en la gestión de conflictos de instituciones educativas. *Atenas*, Vol. 2 (54), 172 - 188.
- Almuiñas Rivero, J. L., & Galarza López, J. (2015). Las alianzas estratégicas y sus singularidades en las relaciones de las Instituciones de Educación Superior y las empresas. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*, 3(2), pp. 56-67.
- Arbaiza, L. (2011). Alianzas estratégicas: instrumento de negociación y desarrollo sostenible mirado desde la perspectiva de la interculturalidad. *Revista Escuela de Administración de Negocios*. ISSN 0120-8160. núm. 70. Universidad EAN Bogotá. Colombia. pp. 102-117. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20620709009>
- Ascón Villa, J.E; García González, M y Lajara Cruz, A.J (2019). Pirámide para el desarrollo de habilidades directivas en las instituciones de educación superior (IES). *Revista Cubana de Educación Superior RNPS*: 2418. ISSN: 2518-2730. Vol.38. No.3. sept.-dic2019
- Buirrago, J., Rey, J. &, Zomiganani, M. (2021). Alianzas estratégicas, innovación y sostenibilidad, revisión y exploración de futuras investigaciones. Universidad EAN. Bogotá. Colombia

- Carvajal Camperos, M., Almodóvar Martínez, P., y Vassolo, R. (2021). Análisis del concepto y alcance de las alianzas estratégicas: un enfoque longitudinal (1972-2020). *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(Número Especial 5), pp. 290-314. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.20>
- Cuba. Ministerio de Educación Superior. (2019). Proyecto estratégico del MES año 2020. Editorial Universitaria Félix Varela.
- Díaz-Canell Bermúdez, M.M.). (febrero 7-11, 2022). *Gestión de gobierno basada en ciencia e innovación: avances y desafíos*. [Congreso universidad 2022]. La Habana, Cuba. <https://www.congresouniversidad.cu>
- Galera-Zarco, C., Opazo-Basáez, M., Marić, J., & García-Feijoo, M. (2020). Digitalization and the inception of concentric strategic alliances: A case study in the retailing sector. *StrategicChange*, 29(2), 165-177.
- León Díaz, O., Pierra Conde, A., García Cuevas, J. L., & Fernández González, A. (2021). La educación superior cubana en el escenario actual del sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(1), 371-381.
- ORTIZ CÁRDENAS, T. (febrero 18, 2022). [Cepes UH]. Facebook. Recuperado marzo 5, 2022. <https://www.facebook.com/cepes.uh.37>
- Rojas L., M. D., Rincón L., C., & Mesa L., S. (2014). Alianzas estratégicas: alternativas generadoras de valor. *Universidad & Empresa*, 16(27), 281-302. doi: [dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.27.2014.10](https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.27.2014.10)
- Sánchez Paz, N. & Mérida Mingarro, A. (2014). Dirección estratégica y calidad en la educación superior. México: Editorial de la Universidad Juárez del Estado de Durango. Alianzas estratégicas: alternativas generadoras de valor
- Tuunanen, M., Cliquet, G., Windsperger, J., & Hendrikse, G. (Eds.). (2011). *New developments in the theory of networks: Franchising, alliances, and cooperatives*. Heidelberg - Dordrecht – Londres - Nueva York: Physica-Verlag, Springer.
- Webster Jr, F. E. (2018). The changing role of marketing in the corporation *Journal of Marketing*. pp. 93-94

Conflictos de intereses

Las autoras declaran que no existen conflictos de intereses.

Contribución de los autores

Ambas autoras han contribuido en la misma medida en la sistematización, redacción y actualización del contenido del artículo.