

Estrategia para mejorar el posicionamiento de la Universidad Agraria de La Habana en el Ranking Mundial

Strategy to improve the positioning of the Agrarian University of Havana in the World Ranking

 **Yanoy Morejón Mesa**

Universidad Agraria de la Habana, Cuba.

ymorejon83@gmail.com

yimm@unah.edu.cu

 **Zulimary Rodríguez Picornell**

Universidad Agraria de la Habana, Cuba.

 **Greter Vallejera Romero**

Centro de Estudios de Educación Superior Agropecuaria (CEESA)

Universidad Agraria de la Habana, Cuba.

RESUMEN: Las universidades, desde su surgimiento, han sido un entorno favorable y privilegiado de producción de conocimiento y fortalecimiento de las relaciones entre los seres humanos, sin embargo, su encargo social estaría hoy incompleto si no logra formar profesionales con un alto grado de participación en los problemas de la sociedad y comprometidos con las investigaciones científicas y el desarrollo social que necesita en estos momentos el país. El posicionamiento de este tipo de instituciones a nivel mundial y nacional constituye un elemento a considerar desde el punto de vista de la formación profesional y académica, así como de las relaciones con entidades nacionales e internacionales; teniéndose como objetivo fundamental lograr la visibilidad y prestigio de las universidades, basada en la pertinencia social, la internacionalización de los procesos estratégicos, la alta competencia profesional y las capacidades para la investigación, desarrollo e innovación. En esta investigación, se diseñó una estrategia orientada a lograr el mejoramiento del posicionamiento de la Universidad Agraria de la Habana en el Ranking Mundial de Universidades. Para cumplimentar este objetivo se aplicaron un conjunto de métodos y técnicas, que facilitaron el diagnóstico de la situación actual y el establecimiento de las acciones a desarrollar. El diagnóstico permitió identificar las debilidades y potencialidades que presenta la Universidad para la mejora del posicionamiento en el Ranking Mundial de Universidades, a corto y mediano plazo.

Palabras clave: Ranking universitario, procesos universitarios, procesos de acreditación, institución de educación superior.

Recibido: 15/12/2023

Aceptado: 23/12/2023

Los autores de este trabajo declaran no presentar conflicto de intereses.

CONTRIBUCIONES DE LOS AUTORES: **Conceptualización:** Y. Morejón Mesa, Z. Rodríguez Picornell. **Curaduría de datos:** Y. Morejón Mesa, Z. Rodríguez Picornell, G. Vallejera Romero. **Análisis formal:** Y. Morejón Mesa, Z. Rodríguez Picornell, G. Vallejera Romero. **Investigación:** Y. Morejón Mesa, Z. Rodríguez Picornell, G. Vallejera Romero. **Metodología:** Y. Morejón Mesa, G. Vallejera. **Supervisión:** Y. Morejón Mesa, Z. Rodríguez Picornell, G. Vallejera Romero. **Validación:** Y. Morejón Mesa. **Writing - Borrador original:** Y. Morejón Mesa, Z. Rodríguez Picornell, G. Vallejera Romero. **Escritura-revisión y edición:** Y. Morejón Mesa, Z. Rodríguez Picornell, G. Vallejera Romero.



Este artículo se encuentra bajo los términos de la licencia Creative Commons Attribution-NonCommercial (CC BY-NC 4.0).
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



ABSTRACT: Universities, since their emergence, have been a favorable and privileged environment for the production of knowledge and strengthening relationships between human beings, however, their social mission would be incomplete today if they do not manage to train professionals with a high degree of participation in the problems of society and committed to scientific research and social development that the country needs at this time. The positioning of this type of institutions at a global and national level constitutes an element to consider from the point of view of professional and academic training, as well as relations with national and international entities; The fundamental objective being to achieve the visibility and prestige of universities, based on social relevance, the internationalization of strategic processes, high professional competence and capabilities for research, development and innovation. In this research, a strategy was designed aimed at improving the positioning of the Agrarian University of Havana in the World University Ranking. To fulfill this objective, a set of methods and techniques were applied, which facilitated the diagnosis of the current situation and the establishment of the actions to be developed. The diagnosis made it possible to identify the weaknesses and potential that the University presents to improve its positioning in the World University Ranking, in the short and medium term.

Keywords: University ranking, university processes, accreditation processes, higher education institution.

Introducción

Dentro de las transformaciones que se precisan en la Educación Superior cubana figura “*darle prioridad a la investigación científica y tecnológica (I+D), a la internacionalización y a la formación doctoral en todas las estructuras del Ministerio de Educación Superior*” (Alarcón, 2016, MES, 2017a, Saborido, 2020), atendiendo a las líneas de investigación de mayor significación y oportunidad, así como a las buenas prácticas en la realización de las investigaciones. Entre estas se destacan las educativas.

La “gestión de la aplicación de los resultados de la investigación científica y tecnológica que son aplicables, mediante diversas formas de relación con el entorno social, económico y productivo, para potenciar los impactos científicos, económicos y sociales” (MES, 2017b) se encuentra entre los procedimientos para lograr los objetivos propuestos. Igualmente, dicha gestión incluye la implementación de un sistema coherente de programas de formación de pregrado y posgrado vinculados con la internacionalización y con los proyectos de investigación en líneas priorizadas, caracterizados por la intensa actividad docente y científica. La relación entre estos elementos valida la pertinencia e impacto de las instituciones de educación superior en la sociedad, así como la visibilidad de estas instituciones en el ámbito nacional e internacional, e indican que se precisa de la gestión del ranking sobre la base de los indicadores de calidad.

La gestión de los rankings de las universidades surge alrededor de 1888 en los Estados Unidos con la idea de clasificar instituciones basadas en alguna apreciación de su calidad; esta tendencia se consolidó a partir de 1959 tomando un mayor auge en la década de 1980, y extendiéndose al nivel de pregrado.

Los rankings internacionales de universidades también tienen antecedentes relativamente antiguos. Entre 1967 y 1983 Jack Gourman publicó listados en los que pretendía clasificar, según su calidad, centenares de programas de unas 1 500 universidades estadounidenses y 700 universidades de todo el mundo, pero no explicaban la metodología utilizada y distinguían con diferencias mínimas de centésimas de punto las calificaciones otorgadas a instituciones muy diversas.

A inicios del siglo XXI, los rankings internacionales de universidades obtuvieron una alta visibilidad, debido a su rápida difusión vía internet destacándose el de Shanghai que se publica anualmente, desde 2003, por el Instituto de Educación Superior de la Universidad Jiao Tong, es también conocido como Ranking Académico Mundial (*Academic Ranking of World Universities*). Sus resultados son seguidos por los medios de comunicación del mundo con crecientes repercusiones en la toma de decisiones por parte de dirigentes universitarios, ministerios de educación,

así como por el público en general. A pesar de las severas críticas recibidas, su importancia aumenta influyendo en las políticas educativas de algunos países que se disputan los lugares más altos del ranking (Rodríguez, 2023).

Otros rankings seguidos por las autoridades educativas son el del Times Higher Education Supplement, y el Ranking Web de Universidades, donde el lugar que ocupa cada institución depende de su situación en cuanto a indicadores de recursos financieros y humanos (profesorado), de la selectividad de su alumnado, de sus tasas de retención y graduación, de los donativos que recibe de sus ex alumnos, así como de su prestigio académico. El valor de cada indicador varía según el tipo de institución al que se refiera, pero el prestigio, que se basa en opiniones personales, suele representar un 25% del valor total (Webster, 1986, Bowden, 2000, Rizo, 2011, Álvarez *et al.* 2019).

En Cuba, para certificar la calidad de las Instituciones de Educación Superior (IES), de los programas de carreras universitarias, o programas de postgrado y especialidad, se funda en el año 2000 la Junta de Acreditación Nacional (JAN) por el Ministro de Educación Superior (Cordero, 2019).

Los objetivos de la JAN consisten en trazar lineamientos y decidir acerca de la actividad de acreditación de los procesos e instituciones de la educación superior. Ejecuta las funciones de asesoría y validación de los procesos de evaluación externa y propone los ajustes del Sistema de autoevaluación de la institución en cuestión (SEA-IES), en correspondencia con los resultados que se obtengan de su aplicación práctica y sistemática. En dichos procesos, también intervienen otros órganos como los Comités Académicos del o los programas, la Comisión Asesora para la Educación de Posgrado (COPEP), la Comisión Evaluadora de un Programa y el Comité Técnico Evaluador.

Entre los objetivos principales de esta evaluación se encuentra analizar el comportamiento de una serie de variables con el fin de constatar las evidencias que avalen la calidad de la IES. Estas variables son:

- Contexto Institucional y pertinencia integral
- Gestión de los Recursos Humanos
- Formación del Profesional
- Formación en investigación y postgrado
- Infraestructura
- Impacto Social

Una vez se realice la evaluación externa y sean revisadas todas las evidencias por los evaluadores externos y los miembros de Comité Técnico Asesor, se elabora un informe que se presenta al Consejo de Dirección de la IES y al colectivo de profesores y estudiantes.

Posteriormente, este informe se presenta al pleno de la JAN, el cual decide la categoría de acreditación de la IES. Estas categorías son:

- Institución Calificada
- Institución Certificada
- Institución de Excelencia

Sin dudas, este proceso de evaluación contribuye directamente al incremento de la visibilidad y calidad de las IES, lo cual a su vez está en consonancia con la gestión del ranking.

Cuba no está ajena a la necesidad de medir la calidad de su proceso formativo mediante estos sistemas de evaluación, es por ello que la Universidad Agraria de la Habana se proyecta un plan de acciones que permita el mejoramiento de los indicadores establecidos por estos rankings internacionales.

Por todo lo anteriormente expuesto, el objetivo general de la presente investigación es diseñar una estrategia que mejore el posicionamiento de la Universidad Agraria de la Habana en el Ranking Mundial de Universidades.

Materiales y métodos

• Métodos y técnicas utilizadas para la evaluación

Entre los métodos considerados para el desarrollo de la investigación se encuentran:

A nivel teórico:

- Histórico - lógico,
- Análisis y síntesis,
- Inducción - deducción.

Fueron empleados con el propósito de analizar las relaciones entre los procesos de la Educación Superior en Cuba y los indicadores de calidad considerados en los rankings.

A nivel empírico:

- Análisis documental: Se realizará para evaluar los antecedentes y determinar el estado actual del objeto de estudio (posicionamiento de la universidad en el Ranking Mundial de Universidades).

Las técnicas aplicadas fueron:

Observación: Se utilizará para obtener información respecto del posicionamiento actual de la universidad en el Ranking Mundial de Universidades.

Encuesta: Se realizará a directivos, estudiantes, profesores jóvenes menores de 35 años, y a profesores mayores de 35 años.

Dinámica Grupal: Contribuirá a realizar un diagnóstico preciso de la situación al evaluar las fortalezas y oportunidades que pueden ser aprovechadas para mejorar el posicionamiento de la universidad en el Ranking Mundial de Universidades, así como conocer las debilidades e identificar las amenazas que deben ser manejadas para no poner en riesgo el proceso de mejora.

• Generalidades del Ranking Mundial de Universidades

Se precisa establecer una convergencia entre los estándares nacionales y los internacionales, reducir la brecha entre el reconocimiento o certificación de la calidad de las universidades cubanas a nivel nacional y su clasificación académica en la región o el mundo. Por ello se hace necesario tener en cuenta los estándares establecidos por los Rankings universitarios más usados, entre los que se encuentran:

1. El **Academic Ranking of World Universities (ARWU)** de la Universidad Jiao Tong de Shanghai
2. El World University Rankings (QS) del Reino Unido
3. El Webmetrics Rankings of World Universities creado por el Laboratorio de Cibermetría del Consejo Superior de Investigaciones Científicas de España

En ese sentido, resulta necesario considerar sus metodologías para determinar las regularidades y diferencias.

El **Academic Ranking of World Universities (ARWU)**, como se aprecia en la **Tabla 1**, se basa en cuatro criterios fundamentales, cada uno cuenta con sus indicadores y su correspondiente ponderación.

Tabla 1. Criterios, indicadores y peso para la evaluación de universidades en el ranking ARWU

Criterios	Indicadores	Ponderación, %
Calidad de la educación	Número de egresados (pregrado y postgrado) con premios Nobel o Medallas Fields	10
Calidad del personal académico	Número de investigadores o profesores con premios Nobel y/o Medallas Fields	20
	Número de investigadores o profesores altamente citados en áreas de las ciencias de la vida, medicina, ingeniería y ciencias sociales	20
Resultados investigativos	Número de artículos publicados en la revista Nature y Science	20
	Número de artículos indexados en Science Citation Index-Expanded (SCIE) y Social Sciences Citation Index (SSCI)	20
Tamaño de la institución	Puntuación de los cinco indicadores anteriores respecto al personal académico a tiempo completo	10

Por su parte el Ranking World University Rankings (ranking QS) posee seis criterios a partir de los cuales establece indicadores y su ponderación (Tabla 2).

Tabla 2. Criterios, indicadores y peso para la evaluación de universidades en el ranking QS

Criterios	Indicadores	Ponderación, %
Reputación académica (encuestas a los académicos)	Universidades que en la actualidad se considera que poseen los mejores resultados en el área de la ciencia en la que son expertos	40
Reputación de los egresados (encuestas a los empleadores)	Basada en las respuestas de los empleadores sobre qué universidades tienen los graduados más calificados y competentes	10
Relación estudiantes-facultad	Relación entre el número de académicos a tiempo completo y estudiantes matriculados.	20
Citas recibidas por la facultad	Proporción de citas recibidas por el personal académico según las bases de datos de revistas AFI	20
Relación estudiantes internacionales	Proporción de estudiantes internacionales matriculados en la universidad	5
Relación de catedráticos internacionales	Proporción de académicos internacionales que laboran en la universidad	5

El Ranking Web de Universidades (Webmetrics) (tercer ranking mundial) establece dos criterios basados en la visibilidad y la actividad con 50% de ponderación en ambos casos, este último subdividido en la presencia, la apertura y la excelencia. Para cada uno de ellos se establece un indicador (Tabla 3).

Tabla 3. Criterios, indicadores y peso para la evaluación de universidades en el ranking Webmetrics

Criterios	Indicadores	Ponderación, %	
Visibilidad	Producto de la raíz cuadrada del número total de vínculos recibidos por el número de dominios distintos que han originado dichos vínculos.	50	
Actividad	Presencia	Número total de páginas web alojadas en el dominio web principal (incluyendo todos los subdominios y directorios) de la Universidad obtenidos de Google	50
	Apertura	Número total de ficheros ricos (pdf, doc, docx, ppt), publicado en sitios web tal como se recogen en el motor de búsqueda Google Scholar	
	Excelencia	Número de artículos comprendidos entre el 10% más citados de sus respectivas disciplinas científicas	

Resultados y discusión

• Caracterización de la Universidad Agraria de la Habana (UNAH)

La Universidad Agraria de La Habana se localiza en la Autopista Nacional km 23 ½, Carretera a Tapaste, municipio San José de las Lajas, provincia Mayabeque, Cuba. Es una institución innovadora,

con proyección internacional y referente para el sector agrario de Cuba que, mediante sus procesos sustantivos, a partir de la integración de las ciencias agrarias con las sociales, las ciencias de la educación, las económicas y las empresariales, en alianza con las Entidades de Ciencia, Tecnología e Innovación (ECTI) del complejo científico docente de la provincia Mayabeque contribuye a la seguridad alimentaria del país.

La estructura de la institución, se conforma de la siguiente forma:

Facultades (7):

- Facultad de Ciencias Técnicas
- Facultad de Agronomía
- Facultad de Medicina Veterinaria
- Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas
- Facultad de Ciencias Económicas
- Facultad de Ciencias Pedagógicas
- Facultad de Cultura Física

Durante el curso académico 2023, estas facultades tuvieron una matrícula de pregrado que ascendía a 5 217 estudiantes distribuidos en 25 carreras. Además, existen cuatro programas de ciclo corto (técnico superior) con un total de 84 estudiantes matriculados.

La institución cuenta además con dos centros de estudios, el Centro de Estudios de la Educación Superior Agropecuaria (CEESA) y el Centro de Estudios para la Gestión del Desarrollo (CEGED). Además, posee una Unidad de Desarrollo e Innovación, el Centro de Mecanización Agropecuaria (CEMA). Todas ellas, de conjunto con las facultades y los Centros del Complejo Científico y Tecnológico de Mayabeque: Instituto de Ciencia Animal (ICA), Instituto Nacional de Ciencias Agrícolas (INCA) y Centro Nacional de Sanidad Agropecuaria (CENSA), desarrollan trece programas de maestría y nueve programas de doctorado.

El proceso docente se expande a los 11 municipios de la provincia mediante los Centros Universitarios Municipales (CUM). La universidad cuenta, además, con una cátedra UNESCO en Agroecología, un centro de idiomas y con la Granja Universitaria "El Guayabal". Con una extensión de 665,7 ha, en ella se introducen y validan resultados científicos y se contribuye a la formación de los estudiantes de pregrado y posgrado. La conformación del claustro docente tanto a tiempo completo como parcial, se puede observar en la [Tabla 4](#).

Tabla 4. Composición del claustro de profesores de la UNAH

Profesores a Tiempo Completo							
Categoría Docente					Categoría Científica		
P. Titulares	P. Auxiliares	P. Asistentes	P. Instructores	ATD	Total	DrC.	MSc.
90	176	159	96	15	536	101	266
Profesores a Tiempo Parcial							
Categoría Docente					Categoría Científica		
P. Titulares	P. Auxiliares	P. Asistentes	P. Instructores	ATD	Total	DrC.	MSc.
25	71	126	98	24	345	46	88

- **Resultados de los métodos y técnicas utilizadas para la evaluación**

Con vistas a diseñar una estrategia que posibilite mejorar el posicionamiento de la universidad en el ranking son analizadas las fortalezas y debilidades de la institución y su entorno en los ámbitos de formación de pregrado y posgrado, investigación, transferencia de tecnología, visualización del claustro en redes académicas, premios y publicaciones en los últimos años.

Los resultados obtenidos se describen a continuación:

Cuando se realizó la Observación a algunas actividades relacionadas con la formación de pregrado, se pudo comprobar que, en las carreras de perfiles agropecuario (Medicina Veterinaria e Ingeniería en Agronomía), técnico (Ingeniería Agrícola e Ingeniería Informática), y de la cultura física (Licenciatura en Cultura Física) los índices académicos son bajos, no comportándose de igual manera en las carreras de los perfiles sociales, pedagógicos y económicos, ni en la Ingeniería Industrial (que constituye una carrera técnica). Ello se debe a la forma y al tipo de ingreso a la educación superior, así como a los resultados docentes de estos estudiantes en la enseñanza media superior. También se observó que la cantidad de docentes extranjeros (como profesores invitados) es baja.

En relación con la formación de posgrado se pudo comprobar que los profesores, en sentido general, no se muestran activos al recibir las convocatorias de aplicación a becas doctorales. El bajo dominio del idioma inglés limita el acceso a estas, sin embargo, muchos gestionan personalmente las becas de investigación en español, sobre todo los más jóvenes. Al existir insuficientes aplicaciones a las convocatorias se reduce también la posibilidad de éxito, de ahí que la efectividad también sea baja.

La situación descrita influye de manera directa en las investigaciones, la transferencia de tecnologías y las publicaciones, fundamentalmente en revistas de alto factor de impacto (AFI). No obstante, la institución fomenta el desarrollo de proyectos nacionales, sectoriales e institucionales y, en menor medida, los proyectos internacionales.

Respecto de la transferencia de tecnología, se pudo observar que la universidad solo cuenta con una patente (Dispositivo para el monitoreo y control de la conducta higiénica de las colmenas). El registro de obras y propiedad industrial es muy bajo, considerando el potencial que posee la institución.

El Análisis documental se llevó a cabo en la Dirección de Ciencia, Técnica e Innovación, la Dirección de Posgrado, la Dirección de Formación de Pregrado y la Dirección de Internacionalización. Fueron revisados los informes de Ciencia y Técnica, Internacionalización, Posgrado y Pregrado, los Balances de Ciencia y Técnica de los años 2021, 2022 y primer semestre de 2023, así como los informes existentes de cumplimiento semestrales y anuales de los proyectos I+D+i. Unido a ello, se pudo constatar la existencia de 100 convenios de colaboración con entidades cubanas, y 132 convenios de colaboración con entidades e instituciones internacionales de 32 países.

Tomando como referencia solo el primer semestre de 2023, al analizar el proceso de formación de pregrado, se observó que un total de 2 235 estudiantes realizaron sus proyectos de curso, prácticas laborales y trabajos de diplomas en 68 entidades laborales de base o unidades docentes que responden a sectores estratégicos (49 de ellas tributan al sector estratégico Producción de Alimentos).

Al analizar el proceso de formación de posgrado, se observó que solo en el primer semestre realizó estudios de posgrado (cursos, diplomados, especialidades, maestrías y doctorados) un total de 334 profesionales, de los cuales el 80,5% provenía de empresas y otras formas productivas. Específicamente, en programas de doctorado, están matriculados 68 profesionales; en programas de maestría, 224 profesionales, y en especialidad, 20 profesionales. Estas cifras evidencian que es baja la cantidad de profesionales insertados en programas de maestría y doctorado. Tal situación debe ser monitoreada para que se posible garantizar el nivel académico del claustro.

Durante el primer semestre de 2023, desde la institución se dirigieron y ejecutaron 21 proyectos I+D+i. Cinco de ellos respondían a programas nacionales; nueve a programas sectoriales y siete constituían proyectos institucionales. En relación con los premios, solo se lograron dos premios nacionales en la categoría de estudiantes investigadores. Como se puede observar, en el proceso de I+D+i resulta insuficiente el número de proyectos nacionales y no existen proyectos empresariales. El número de premios es bajo, y no se logran premios a los docentes en el periodo observado.

En este mismo proceso, se observa que la cantidad de publicaciones en revistas AFI y revistas indexadas en bases de datos reconocidas, está muy por debajo del potencial académico y científico de la institución. Este es otro elemento a considerar y a exigir en los procesos de evaluación de los docentes.

En el proceso de internacionalización se dirigieron y ejecutaron 10 proyectos internacionales. Tuvieron lugar intercambios académicos e investigativos con instituciones de Panamá, Corea del Sur, Italia, España, México y Costa Rica. Este análisis refuerza la necesidad de acceder a nuevos proyectos y fuentes de financiamiento que contribuyan con el continuo avance de la formación de nuevos doctores en ciencias, y a la ejecución de acciones que tributen de manera directa a los sectores estratégicos de la economía y la sociedad cubanas.

Respecto de la visibilidad de los docentes en plataformas académicas, la información se obtuvo de la Dirección de Información, Científico-Técnica. Se observó que solo estaban creados 87 perfiles en Google Académico (16,2% del total de profesores a tiempo completo y 9,8% del total de profesores a tiempo parcial). De los 101 Doctores en Ciencias a tiempo completo, se detecta que solo 20 (19,8% del total) se encuentran activos en esta plataforma. Ello demuestra que el número de perfiles de docentes y doctores en ciencias está muy por debajo del potencial de la institución. Esto limita el intercambio internacional entre los especialistas e influye de manera directa en la gestión de acciones de Internacionalización, I+D+i y Postgrado.

Se realizó una Encuesta a un total de 50 personas de la universidad. De ellos, 10 son estudiantes, 10 doctorandos, 10 directivos, 10 profesores mayores de 35 años (doctores en ciencias) y 10 profesores jóvenes (con hasta cinco años de graduados). La encuesta aplicada mostró los resultados siguientes:

Al preguntarle a los encuestados si consideraban necesaria la mejora en el posicionamiento de la UNAH en el Ranking Mundial de Universidades, el 100% declaró que sí, por lo que se puede afirmar que todos valoran de positiva la necesidad de mejorar el posicionamiento en el Ranking. Interrogados acerca de por qué lo consideran y solicitarles mencionaran algunos elementos que fundamentaron su afirmación, declaran que se contribuye a elevar la visibilidad y fortalecer el prestigio de la institución. Ello, sostienen, motivaría a estudiantes nacionales e internacionales procedentes de la educación media superior a cursar estudios en la UNAH, también favorecería el intercambio con prestigiosos docentes de otras universidades.

Al analizarse la segunda pregunta referida a qué elementos limitan el posicionamiento de la universidad fueron varias las respuestas ofrecidas. Las que se considera que más influyen en el posicionamiento fueron:

- baja cantidad de doctores en ciencias (33,3%),
- bajo índice de publicaciones en revistas AFI (25%),
- problemas de infraestructura en la universidad (20%).

Sin embargo, los encuestados consideran que los elementos que menos influyen en el posicionamiento de la universidad, son:

- problemas de infraestructura (41,2%),
- insuficiente cantidad de estudiantes extranjeros (41,2%),
- insuficiente cantidad de patentes y registros de propiedad industrial (17%).

Al valorar estos resultados, se puede afirmar que existen varios elementos que limitan la mejora del posicionamiento de la universidad en el Ranking, sin embargo, no se reconoce como una limitante que influye directamente en este:

- la visibilidad de los docentes y doctores en plataformas y redes académicas,
- la insuficiente cantidad de premios a estudiantes y docentes aun cuando son estos elementos considerados por varios Ranking Mundiales.

En la tercera pregunta donde se solicita enumerar tres acciones que deben realizarse para mejorar el posicionamiento de la UNAH en el Ranking Mundial de Universidades, varios encuestados coinciden en que resulta necesario:

- incrementar la visibilidad de los docentes y doctores en plataformas y redes académicas,
- incrementar el número de proyectos internacionales y las relaciones con instituciones internacionales,
- incrementar la cantidad de doctores en ciencias,
- incrementar los incentivos a los docentes para lograr una mayor estabilidad del claustro y lograr la motivación por la superación.

Evidentemente, a partir de las potencialidades de la institución, se hace necesario:

- elevar las capacidades en cuanto a la infraestructura, específicamente en los laboratorios, equipamientos e insumos para desarrollar investigaciones que tributen a formación de doctores en los sectores estratégicos como: agricultura, medio ambiente y energías renovables.
- lograr un ambiente de trabajo científico y de superación en el claustro, fortalecer la actividad científica desde los departamentos docentes, realizar actividades que posibiliten elevar las motivaciones en los profesores jóvenes.
- elevar el seguimiento, la exigencia y el control sistemático a los doctores que atienden a los doctorandos, así como estimular y reconocer el trabajo de los tutores de una o varias tesis de Doctorado, de forma material y espiritual.
- incrementar la cantidad e inserción de profesores noveles en cursos de doctorados y en proyectos de investigación con otros sectores y centros de investigación.
- incrementar la gestión de proyectos de investigación, así como becas de posgrado para desarrollar acciones de investigación conducentes a la formación doctoral. Capacitar a los futuros Doctores en las posibilidades y búsquedas de becas, cursos de posgrado de ranking internacional para apoyar las investigaciones.
- lograr una mayor divulgación de las convocatorias de proyectos internacionales que tributen a la formación de doctores y así como firma de convenios con centros de investigación nacionales o internacionales, institutos y universidades que se relacionen con las líneas de investigación y posean experiencia en la formación doctoral.
- lograr mayor integración con los centros del complejo científico-docente y otros centros del país, además de velar porque se cumplan los convenios establecidos con estos, no solo en lo relacionado con la contratación de investigadores sino también con las posibilidades de investigar en sus instalaciones utilizando sus capacidades y formando parte de proyectos de investigación conjuntos.

La Dinámica Grupal se organizó con miembros del Consejo de Dirección, miembros del Consejo Científico y miembros de los Departamentos docentes. Mediante el debate establecido fue posible esclarecer algunos de los puntos de vista recogidos en las encuestas y posibilitó esbozar un Análisis Estratégico considerándose las características del entorno, condiciones internas y la cultura e interés de la organización. A partir de este análisis se propone la siguiente matriz DAFO.

DEBILIDADES

- Bajo número de docentes vinculados a proyectos de investigación
- Baja visibilidad de los docentes en plataformas y redes académicas
- Baja producción científica en correspondencia con el potencial de la institución
- Baja efectividad en la proyección de doctorados
- Obsolescencia en la infraestructura tecnológica para la investigación.
- Bajo número de estudiantes extranjeros matriculados en la universidad
- Avanzada edad de los Doctores en Ciencias de la universidad

AMENAZAS

- Crisis económica global tras la pandemia COVID-19
- Permanencia de la política de bloqueo de los Estados Unidos hacia Cuba
- Insuficientes fuentes de financiamiento para la formación de postgrado
- Desinterés de estudiantes extranjeros en cursar estudios en Cuba
- Insuficiente reconocimiento del sector de la Educación Superior (salario, estimulación y otras medidas que contribuyan a evitar el éxodo de los docentes hacia otros sectores)
- Lentitud en la aprobación de proyectos internacionales por procesos burocráticos y excesiva solicitud de documentación
- Incitación a la emigración y fuga de talentos
- Política migratoria y contexto nacional que influyen en la fluctuación de profesionales.

FORTALEZAS

- Claustro conformado por doctores que poseen un amplio conocimiento y prestigio en diversos campos de las ciencias. Experiencia y prestigio de los docentes en el desempeño de actividades de postgrado en Cuba y en el extranjero.
- Grupos de investigación consolidados que trabajan líneas de interés nacional e internacional.
- Reconocimiento y prestigio en determinadas áreas del conocimiento.
- Participación de doctores en Comisiones Nacionales (COPEP, Comisión Grados Científicos, Comité Técnico de Evaluación Externa), árbitros de revistas.
- Compromiso de la institución.
- Colaboración con otros centros del Complejo, el país y el extranjero.
- Existencia de programas de doctorados de nuevo tipo, más centrado en la investigación.
- Acceso ilimitado a Internet desde la institución.

OPORTUNIDADES

- Colaboración e integración internacional sobre la base de convenios marco
- Nueva política de la Unión Europea hacia Cuba
- Fortalecidas relaciones con el Ministerio de la Agricultura y AZCUBA
- Posibilidad de integración con las Unidades de Ciencia y Técnica del Complejo en los procesos de Pregrado, Postgrado, I+D+i, Internacionalización y Recursos Humanos
- Flexibilidad de las nuevas legislaciones para el Pregrado y el Posgrado
- Existencia y puesta en vigor de los planes de estudio E, que reducen los años de estudio a cuatro (con excepción de la carrera Medicina Veterinaria) y diversifica los programas analíticos de las asignaturas.

Teniendo en cuenta los aspectos contextuales analizados (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) se pudieron definir determinados aspectos que conforman la propuesta de un Plan de Acción para la mejora en el posicionamiento de la UNAH en el Ranking Mundial de Universidades.

• **Estrategia a desarrollar para la mejora del posicionamiento de la Universidad Agraria de La Habana en el Ranking Mundial de Universidades**

Tomando en consideración los resultados reflejados anteriormente, se propone al Consejo de Dirección de la universidad acometer las siguientes acciones:

No.	Acción	Responsable (s)	Participantes	Fecha	Indicadores
1	Creación de un Grupo Gestor del Ranking Universitario	Rector	Consejos de Dirección y Consejos Científicos de las Facultades y universidad	Enero/ 2024	Organización de los procesos y responsables identificados.
2	Realizar de reuniones de coordinación del Grupo Gestor del Ranking Universitario	Jefe del Grupo Gestor del Ranking Universitario	Designados por las áreas (Facultades, CUM, centros de estudios, UDi-CEMA, departamentos docentes)	Bimensual	Cronograma de reuniones en Plan de trabajo anual y actas de las reuniones.
3	Concientizar a la comunidad universitaria de la importancia del Ranking Universitario	Jefe del Grupo Gestor del Ranking Universitario	Designados por áreas (Facultades, CUM, centros de estudios, UDi-CEMA, departamentos docentes) Dirección de Informatización y Departamento de Comunicación	Mensual	Intercambio con las áreas, publicaciones en la web, reportajes y videos
4	Actualizar la Biblioteca Digital y el depósito en la Biblioteca de las tesis (Diplomas, Maestrías y Doctorado) defendidos.	Dirección de Información Científico -Técnica	Designados por las áreas (Facultades, CUM, centros de estudios, UDi-CEMA, departamentos docentes)	Mensual	Registro de las tesis (Diplomas, Maestrías y Doctorado) defendidos en la biblioteca (digital y depósito físico)
5	Monitorear de los indicadores establecidos en el Rankings Web de Universidades y en el Ranking QS World University Rankings (ranking QS)	Jefe del Grupo Gestor del Ranking Universitario	Designados por las áreas (Facultades, CUM, centros de estudios, UDi-CEMA, departamentos docentes) Dirección de Informatización y departamento de comunicación	Trimestral	Informes presentados al Consejo de dirección
6	Desarrollar de una cultura de la calidad en la comunidad académica sobre la base de un sistema de evaluación.	Jefe del Grupo Gestor del Ranking Universitario Dirección de Organización, Planificación y Archivo Departamento de Calidad	Designados por las áreas (Facultades, CUM, centros de estudios, UDi-CEMA, departamentos docentes) Dirección de Informatización y departamento de comunicación	Semanal	Informes de los procesos de evaluación de programas y de la institución
7	Analizar de las potencialidades de la comunidad académica para concentrar los recursos y esfuerzos en aquellas áreas o líneas de investigación con mayores posibilidades de desarrollo	Jefe del Grupo Gestor del Ranking Universitario Directora de Ciencia y Técnica	Vicedecanos de Investigación y directores de centros de estudios y UDi-CEMA	Febrero, Julio y Noviembre/ 2024	Relatoría de las actividades realizadas
8	Fortalecer la integración con otras universidades y centros de investigación adscriptos a otros ministerios,	Vicerrector Primero Departamento de Internacionalización	Vicedecanos de Investigación y directores de centros de estudios y UDi-CEMA	Mensual	Relatoría de las actividades realizadas y firma de convenios nacionales e internacionales
9	Verificar los indicadores que aparecen en el Sistema Nacional de Estadísticas y	Jefe del Grupo Gestor del Ranking Universitario	Dirección de Informatización	Mensual	Actualización de la página WEB de la universidad

No.	Acción	Responsable (s)	Participantes	Fecha	Indicadores
10	los que aparecen en la página web de la UNAH. Obtener de los indicadores de Ciencia y Técnica, publicaciones, entre otros, de Scopus.	Departamento de Estadísticas Jefe del Grupo Gestor del Ranking Universitario Dirección de Ciencia y Técnica	Departamento de Comunicación Vicedecanos de Investigación y directores de centros de estudios y UDi-CEMA	Enero, Junio y Octubre/2024	Informes de los balances de ciencia y técnica
11	Implementar estrategia de publicaciones por Facultades y áreas, siendo la prioridad el logro de publicaciones en Scopus u otras fuentes AFI.	Jefe del Grupo Gestor del Ranking Universitario Dirección de Ciencia y Técnica	Decanos, jefes de departamentos docentes	Febrero/2024	Planes anuales de Ciencia y Técnica
12	Socializar las revistas que se encuentran indexadas en Scopus en las áreas del conocimiento de la universidad	Jefe del Grupo Gestor del Ranking Universitario Dirección de Información Científico -Técnica	Vicedecanos de Investigación y directores de centros de estudios y UDi-CEMA	Febrero y Julio/2024	Relación de revistas indexadas en Scopus en las que se puede publicar de forma gratuita o se pueda pagar mediante proyectos internacionales
13	Realizar inventario de 500 entidades empleadoras y 500 académicos internacionales (contrapartes técnicas, graduados extranjeros)	Jefe del Grupo Gestor del Ranking Universitario Departamento de Comercialización. Departamento de Internacionalización	Vicedecanos de Investigación y directores de centros de estudios y UDi-CEMA	Primer cuatrimestre (enero-diciembre) / 2024	Entidades empleadoras y académicos internacionales
14	Mantener la publicación de contenidos más atractivos en el sitio institucional que permita un mayor número de visitantes y mayor tiempo de permanencia.	Dirección de Informatización Departamento de Comunicación	Dirección de Extensión Universitaria y FEU	Semanal	Cantidad de visualizaciones del sitio institucional
15	Enviar expediente para evaluación al World University Rankings (ranking QS).	Jefe del Grupo Gestor del Ranking Universitario	Comunidad universitaria	Mayo/2025	Expediente de la UNAH presentado para evaluación al World University Rankings (ranking QS).

Conclusiones

El diagnóstico realizado permitió identificar los principales aspectos que pueden contribuir a mejorar el posicionamiento de la Universidad Agraria de la Habana (UNAH) en el Ranking Mundial de Universidades.

La estrategia propuesta debe contribuir a corto o mediano plazo a mejorar el posicionamiento de la Universidad Agraria de la Habana (UNAH) en el Ranking Mundial de Universidades.

Referencias bibliográficas

- Alarcón, R. (2016). Universidad innovadora por un desarrollo humano sostenible: mirando al 2030. Universidad 2016. La Habana: Ministerio de Educación Superior.
- Álvarez, J. C., Ríos, I., Martínez, E. C. (2019). Análisis comparativo de variables e indicadores empleados para evaluar calidad en las universidades. En Humanidades Médicas, Vol. 19(2):405-424. ISSN 1727-8120
- Bowden, R. (2000). "Fantasy Higher Education: university and college league tables". En Quality in Higher Education, Vol. 6, N° 1, pp. 41-60.
- Cordero, I. (2019). La acreditación de los Programas por la Junta de Acreditación Nacional. Revista Cubana de Anestesiología y Reanimación 18(2).

- Ministerio de Educación Superior. (2017a). Documentos metodológicos para la organización de la CTI en las universidades del MES 2017-2021. La Habana: Dirección de Ciencia y Técnica MES.
- Ministerio de Educación Superior. (2017b). Planificación estratégica 2017-2021. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Rizo, F. (2011). Los rankings de universidades: una visión crítica Revista de la Educación Superior, vol. XL (1), núm. 157, enero-marzo, pp. 77-97 ISSN: 0185-2760. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior Distrito Federal, México. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=60420223004>
- Rodríguez Picornell, Z. (2023). Situación actual de la gestión de rankings internacionales en la Universidad Agraria de la Habana. Congreso Internacional de Ciencias Agropecuarias, Agrociencias. Cuba.
- Saborido, J. R. (2020). Universidad y desarrollo sostenible. Visión desde Cuba. Conferencia inaugural Congreso Universidad. La Habana: MES. Cuba
- Webster, D. S. (1986). Academic Quality Rankings of American Colleges and Universities. Springfield, III., Charles C. Thomas Publ.