

La gestión híbrida del aseguramiento material y financiero en instituciones de educación superior cubanas

Jackeline Utria Romero

Universidad de Guantánamo

<https://orcid.org/0000-0002-8736-4653>

jackeline8228@gmail.com

Manuel García Cuscó

Universidad de Guantánamo

<https://orcid.org/0000-0002-1379-7106>

garciaacuscomanuel@gmail.com

Armando Lauchy Sañudo

Ministerio de Educación Superior

<https://orcid.org/0000-0002-8131-2940>

lauchy@mes.gob.cu

RESUMEN

En el contexto actual de limitaciones económicas, las instituciones de educación superior cubanas enfrentan el desafío de optimizar sus recursos mediante estrategias innovadoras de gestión que permitan asegurar la calidad y sostenibilidad de sus procesos. Entre las que destaca, la implementación de la gestión híbrida (gestión directa y tercerización) en el proceso aseguramiento material y financiero. El objetivo es determinar la situación actual de la implementación de la gestión híbrida del aseguramiento material y financiero en instituciones de educación superior. Se utilizaron métodos incluyendo el análisis la inducción, la síntesis, el inductivo e histórico, la revisión documental, las entrevistas y el cuestionario. El estudio incluyó 25 instituciones de educación superior. Los datos se analizaron cuali-cuantitativamente, focalizándose en patrones de tercerización, proveedores y proyecciones institucionales. Como resultado de la aplicación de los instrumentos se obtuvo que la totalidad de las instituciones de educación superior implementan un modelo híbrido en la gestión del aseguramiento material y financiero, en el que la tercerización se utiliza para suplir deficiencias operativas. Se apreció además un incremento del vínculo con el sector no estatal como principal proveedor de servicios y, aunque se proyecta un incremento en la utilización de la tercerización para los próximos años, se mantiene su enfoque actual reactivo como respuesta ante las limitaciones materiales. Se concluye que las instituciones de educación superior cubanas tienen varios retos

para el perfeccionamiento de la gestión híbrida del aseguramiento material y financiero, entre ellos lograr reorientar la utilización de la tercerización hacia un enfoque proactivo.

Palabras clave: gestión híbrida, educación superior, tercerización, aseguramiento material y financiero.

Hybrid management of material and financial support in Cuban higher education institutions

ABSTRACT

In the current context of economic constraints, Cuban higher education institutions face the challenge of optimizing their resources through innovative management strategies that ensure the quality and sustainability of their processes. One such strategy is hybrid management (direct management and outsourcing) in the process of material and financial support. This research aims to determine the current status of the implementation of hybrid management in material and financial support within higher education institutions. Methods such as analysis and synthesis, inductive and historical approaches, document review, interviews, and questionnaires were used. The sample included 25 higher education institutions. Data were analyzed qualitatively and quantitatively, focusing on outsourcing patterns, suppliers, and institutional projections. As a result of applying these instruments, it was found that all higher education institutions employ a hybrid model in the management of material and financial support, where outsourcing is used to address operational deficiencies. An increase in collaboration with the non-state sector as the main service provider was also observed. Although an increase in outsourcing is projected for the coming years, its current reactive approach—responding to material limitations—remains unchanged. It is concluded that Cuban higher education institutions face several challenges in improving the hybrid management of material and financial support, including reorienting the use of outsourcing toward a proactive approach.

Keywords: outsourcing, hybrid management, material and financial assurance, higher education.

INTRODUCCIÓN

El papel del conocimiento como factor determinante para el desarrollo económico, político y social de cualquier nación, trae aparejado un reconocimiento mundial a la importancia de una educación superior de calidad, especialmente en el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, no solo por su capacidad para formar profesionales sino también, por su rol en la generación de conocimiento e innovación

aplicables a problemáticas sociales, económicas y ambientales. (Alarcón, Pichs e Iñigo, 2023) y para ello, contar con un flujo suficiente de recursos e infraestructura adecuada se convierte en un imperativo para las instituciones de educación superior (Ricardo, 2020; Alpízar y Lauchy, 2022).

El aseguramiento material y financiero como proceso de apoyo, se erige como un pilar fundamental para garantizar la sostenibilidad y altos estándares de calidad en las instituciones de educación superior. Como señalan Ortiz, 2014; Castanedo, 2019; Romilio y Polaino de los Santos 2019; Ricardo, Velázquez y Pérez, 2020 y Ricardo, 2020, estos procesos, aunque no están directamente vinculados a la misión ni a las acciones de desarrollo de políticas son esenciales para su óptimo desarrollo, ya que son responsables de proveer los recursos necesarios para su correcto funcionamiento, lo que se traduce en mejores condiciones de estudio, trabajo y vida para la comunidad universitaria.

Resulta paradójico que, en el actual contexto, las instituciones de educación superior fundamentalmente del sector público, enfrenten retos económicos y financieros en donde la escasez de recursos, la reducción de las fuentes provenientes del presupuesto estatal, la búsqueda de fuentes alternativas y la privatización impactan en el cumplimiento de su misión social (Vázquez, 2015 y Lauchy, 2022).

En el ámbito nacional, la Actualización del Modelo Económico y Social cubano, ha puesto de relieve la importancia de elevar la calidad y pertinencia social de la educación superior, por ser considerado un actor estratégico para la sostenibilidad y prosperidad de la nación (PCC, 2021), de ahí que se destinan cuantiosas cifras del Producto Interno Bruto (PIB) a su desarrollo; no obstante, el aseguramiento material y financiero no garantiza en su totalidad el cumplimiento de su misión como proceso. Por ello, se concuerda con Ricardo Herrera, (2020) en que uno de los principales retos de este sector educativo es garantizar los recursos materiales y económicos necesarios para impulsar el avance tecnológico, edificar infraestructuras que mejoren las condiciones de estudio, trabajo y vida en el ámbito universitario, así como fomentar la capacitación de profesionales.

Por ser considerado un factor crítico de éxito para el desarrollo de la educación superior, en el proyecto estratégico del 2020 del Ministerio de Educación Superior se declaró como un objetivo estratégico la gestión eficiente y eficaz de los recursos humanos, materiales y financieros, enfoque que tiene el propósito de garantizar la sostenibilidad de los procesos universitarios, la concreción de esta meta requiere una gestión eficiente del proceso, de acuerdo a la conceptualización de Ricardo Herrera (2020).

De manera, que las IES cubanas tienen un importante desafío que requiere de transformaciones en la gestión que en ellas se realiza, así como de la introducción de enfoques modernos de dirección, lo que condiciona un tránsito hacia un modelo de universidad que se caracterice por la innovación; es decir, que se transforme

permanentemente, perfeccionando sus modelos de gestión, para cumplir mejor su función social (Alarcón, 2016).

Como parte del perfeccionamiento del sector y la flexibilización del marco regulatorio en el país, se han aprobado un conjunto de medidas para asegurar los recursos humanos e infraestructura requerida para el desarrollo de los procesos universitarios. Una de ellas fue la autorización a las IES para que destinen recursos financieros a la contratación de servicios especializados a terceros (estatales o no estatales) con el propósito de contribuir al incremento de la eficiencia, eficacia y racionalidad en el empleo de estos.

La tercerización del neologismo inglés *outsourcing*, también denominada externalización o subcontratación, es una modalidad organizativa y al mismo tiempo una herramienta de gestión muy utilizada en la actualidad por las organizaciones. Tiene lugar cuando una organización decide contratar a otra para que realice un servicio/actividad interna o proceso que no forma parte de su misión. Los beneficios tanto económicos como estratégicos que esta produce, explican la tendencia en el crecimiento de su aplicación en los últimos años (Acevedo, Leal y Vela, 2011; Gómez, 2019; Valdivia, Abares y Cardenas, 2019).

Según los autores antes citados, las organizaciones recurren a la utilización de la tercerización generalmente, cuando desean mejorar la eficiencia en los resultados, concentrarse en el cumplimiento de la misión, cuando se realiza una actividad especializada para la que no hay suficiente preparación o recursos y también para liberar recursos o descargar al presupuesto de gastos excesivos e innecesarios.

La implementación de esta práctica en las IES cubanas, transformó la tradicional forma de gestión del aseguramiento material y financiero y dio origen a un modelo de gestión híbrido en tanto coexisten la administración por las propias instituciones de sus procesos y la tercerización. La gestión híbrida permite y tiene entre sus propósitos en las IES el aprovechamiento de la sinergia, eficiencia, y especialización que pueden ofrecer actores externos en áreas específicas, siempre dentro del marco regulatorio nacional, principios, y normas del sistema de educación superior cubano.

En la literatura especializada revisada, el tratamiento al concepto de gestión híbrida aplicado al aseguramiento material y financiero en las IES es escaso, por lo que cabe destacar que el término "híbrido" en el contexto educativo cubano se ha utilizado predominantemente para referirse a modalidades de enseñanza que combinan elementos presenciales y virtuales, como lo demuestran los trabajos de Rodríguez y Viltre (2023) sobre educación híbrida en la región.

Para efectos de esta investigación, se define la gestión híbrida (gestión directa y tercerización) del aseguramiento material y financiero en IES cubanas como un modelo integrado de administración de recursos que combina estratégicamente la gestión directa por parte de la institución de aquellos subprocesos

considerados medulares para su funcionamiento, y la tercerización selectiva de servicios especializados a proveedores externos, con el propósito de contribuir al incremento de la eficiencia, eficacia y racionalidad en el empleo de los recursos.

Ante las limitaciones de estudios previos sobre el tema en el contexto cubano, esta investigación tiene como objetivo determinar la situación actual de la implementación de la gestión híbrida del aseguramiento material y financiero en las instituciones de educación superior.

METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, al combinarse técnicas cualitativas y cuantitativas para abordar la gestión híbrida del aseguramiento material y financiero en las IES, los métodos teóricos empleados (el análisis y síntesis, inductivo, histórico) sustentaron tanto el diseño de los instrumentos empíricos como la interpretación posterior de los resultados. Dadas las limitaciones de estudios previos sobre el tema en el contexto cubano, la investigación adoptó un alcance exploratorio-descriptivo orientado a identificar patrones, tendencias y características fundamentales de este fenómeno en las IES cubanas.

La población de estudio fue conformada por las 53 Instituciones de Educación Superior que conforman la Red nacional según lo establecido en el Decreto-Ley No. 369 "Modificativo de la Ley No.1307". Se seleccionó de forma no probabilística e intencional como muestra las 25 IES adscriptas al Ministerio de Educación Superior entre las que se incluyen 21 universidades provinciales, la Escuela Superior de Cuadros del estado y el Gobierno y tres entidades de ciencia tecnología e innovación (Centro Nacional de Sanidad Agropecuaria, Instituto de Ciencia Animal e Instituto Nacional de Ciencias Agrícolas), lo que permitió maximizar la diversidad de experiencias sobre el tema objeto de estudio.

Para la recolección de datos se emplearon tres técnicas principales: el cuestionario, la entrevista (semiestructurada) y la revisión documental. En el caso de las dos primeras, validadas mediante prueba piloto y revisión por profesores de probada experiencia de la Facultad de Ciencias Económica de la Universidad de Guantánamo, garantizando su confiabilidad y pertinencia.

El cuestionario que se aplicó contó con ocho preguntas, con ítems cerrados y mixtos, lo que permitió obtener información cuantificable sobre procesos de tercerización, relaciones con proveedores y proyecciones institucionales. Con el propósito de profundizar en aspectos de interés no cubiertos en su totalidad en el cuestionario, se complementó con entrevistas semiestructuras a especialistas con amplio conocimiento en la gestión administrativa y financiera de estas instituciones. Asimismo, se realizó una revisión documental de normativas, informes y registros institucionales para contrastar y enriquecer los datos primarios.

Los resultados cuantitativos derivados del cuestionario fueron procesados mediante estadística descriptiva (frecuencias y porcentajes), utilizando herramientas como Excel y SPSS versión 26.0. Por su parte, las entrevistas y documentos fueron sometidos a análisis de contenido categorial, con codificación abierta y axial para identificar temas recurrentes y relaciones entre ellos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La contratación de servicios a terceros en las instituciones de educación superior cubanas es un mecanismo administrativo recurrente en la actualidad. Los resultados de los instrumentos aplicados mostraron que en la totalidad de las IES estudiadas el aseguramiento material y financiero se gestiona de forma híbrida, pues además de la tradicional gestión directa se contratan terceros para el desarrollo de procesos o servicios, lo cual coincide con estudios previos como los de Acevedo, Leal y Vela, 2011; Pardo y Guerra, 2016; Herrera, 2017; Valdivia, Abares y Cardenas, 2019; Gómez, 2019; así como Bedoya y Botero, 2019.

De igual forma, se constató que actualmente se tercerizan una amplia variedad de servicios los que, según el porcentaje de respuesta alcanzado en este ítem, los servicios que más se tercerizan son: el mantenimiento constructivo (92%), el mantenimiento, montaje y reparación de sistemas y medios informáticos (90%), la impresión y reproducción de documentos (87%) y la reparación de equipos de transporte (85%).

Los entrevistados se refirieron a que ante la carencia de recursos en las IES recurren al mantenimiento constructivo tercerizado para garantizar la vitalidad y estándares de calidad adecuados en la infraestructura, por ser una variable que se controla en el Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SEAES) de programas, carreras e instituciones.

Al realizar este análisis a nivel de cada IES, se destaca la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno, institución que desde su fundación en el año 2011 y por indicación del gobierno posee la mayoría de los servicios de apoyo tercerizados, entre ellos: alimentación, lavandería, alojamiento y limpieza interior de las instalaciones, protección, transportación, limpieza, jardinería y chapea, remodelación, mantenimiento constructivo, así como otros servicios que apoyan directamente el proceso docente.

Las principales razones que han motivado la tercerización de servicios en las IES según el porcentaje de respuesta de los encuestados son: las limitaciones de recursos (tecnológicos, materiales y humanos), la mejora de la calidad de los procesos universitarios, así como la reducción de costos con un 93%, 65% y 63% respectivamente. Como se aprecia en los datos anteriores, la principal razón para la contratación de terceros en la actualidad se asocia a la necesidad de garantizar la operatividad institucional, lo cual constituye una respuesta adaptativa a un entorno con restricciones económicas. Las razones por las cuales

se toma la decisión de la contratación de terceros en las IES estudiadas coinciden parcialmente con investigaciones internacionales que abordan la tercerización pues en ellas se pondera la disminución de costo.

En este sentido, la tercerización como estrategia de sostenibilidad con sacrificio de eficiencia, fue identificada como una de las categorías centrales en la codificación abierta, realizada a partir de los datos cualitativos provenientes de las opiniones de los participantes del estudio. Al respecto, doce entrevistados coincidieron en que las IES enfrentan limitaciones estructurales que impiden la gestión directa de servicios, por lo que deben recurrir a terceros.

De igual forma destacaron, que en ocasiones la tercerización implica costos superiores a los de una gestión interna, desplazando los criterios de eficiencia económica a favor de la eficacia operativa. Como menciona uno de los entrevistados: “la necesidad de garantizar la continuidad de los procesos universitarios hace que el costo pase a un segundo plano” (I. Pérez, comunicación personal, 15 de marzo de 2024). Este hallazgo contrasta con estudios realizados en otros contextos, como el de Acevedo et al., 2011; Bedoya y Botero (2019), donde la tercerización en IES se vincula principalmente a la optimización de recursos y el incremento de la competitividad organizacional.

La totalidad de los participantes del estudio coincidieron en identificar como principales proveedores de los servicios tercerizados a los nuevos actores de la economía: Mipymes (estatales y privadas), cooperativas no agropecuarias y trabajadores por cuenta propia lo que refleja una reconfiguración en la provisión de productos y servicios, en la que tradicionalmente la empresa estatal tenía el rol fundamental.

En las entrevistas se pudo conocer que esta elección obedece a que en la actualidad estas formas de gestión tienen una posición más favorable que las empresas del sector estatal en cuanto a provisión de recursos materiales y tecnológicos. Este hallazgo refleja una dependencia creciente del sector privado para garantizar la operatividad de las IES, en ausencia de capacidades estatales suficientes.

En cuanto a los requisitos que deben cumplir los proveedores de servicios para ser contratados, la calidad de servicio obtuvo el primer lugar al ser seleccionado por el 95% de los encuestados coincidiendo con los resultados del estudio realizado por Pardo y Guerra (2016), seguido por los criterios correcta legalización de la documentación y la experiencia con un 89 % y 74% respectivamente.

El 88% de los encuestados considera que la tercerización de servicios es una alternativa viable para garantizar la sostenibilidad y calidad de los procesos universitarios; sin embargo, se experimenta una baja proyección por las IES de gestionar en el futuro otros servicios a través de terceros, pues solo el 32% de los participantes en el estudio hizo referencia a esa posibilidad.

Entre los servicios que prevén tercerizar se encuentran: alimentación, seguridad y protección, limpieza, alojamiento y transportación lo que coincide con estudios previos como los de Pardo y Guerra (2016), quienes señalaron que las IES del área metropolitana de Bucaramanga recurren a la tercerización principalmente en áreas de apoyo logístico (aseo, vigilancia y mantenimiento).

Otra de las categorías centrales del análisis de codificación abierta estuvo relacionada con los desafíos en la implementación de modelos híbridos, al respecto diez entrevistados identificaron como principales: estabilidad en los precios y en la calidad de los materiales, alineación con el proyecto estratégico y las estrategias de calidad, perfeccionamiento de los mecanismos para la articulación más efectiva entre el sector estatal y no estatal, así como mejora de la eficiencia operativa.

De igual forma, los resultados de la revisión documental corroboran la necesidad de continuar el perfeccionamiento de la gestión de contratos, la gestión de riesgos, así como el incremento de acciones de capacitación a los actores que participan en el proceso y en especial a los decisores.

CONCLUSIONES

El estudio reveló que la gestión híbrida del aseguramiento material y financiero en las instituciones de educación superior cubanas como estrategia adaptativa, contribuye al fortalecimiento de la resiliencia institucional. Desde una perspectiva teórica, el trabajo sienta bases para redefinir el marco conceptual de la gestión universitaria en el contexto cubano, proponiendo que la hibridez no sea solo una alternativa coyuntural como respuesta a las limitaciones de recursos, sino un paradigma viable para elevar la calidad y competitividad de las IES; de igual forma, la investigación amplía el debate académico sobre la gobernanza en instituciones públicas, enriqueciendo la literatura especializada con un caso de estudio contextualizado en Cuba. Entre las principales limitaciones del estudio se encuentra que la muestra solo incluyó las IES subordinadas al Ministerio de Educación Superior, para superarla se recomienda replicar el estudio en las IES subordinadas a otros organismos. Futuras investigaciones deberían evaluar el impacto de estas prácticas en la mejora de las condiciones de estudio, trabajo y vida de la comunidad universitaria y en los estándares de acreditación. Se podría explorar además en modelos híbridos que combinen externalización con el fortalecimiento de capacidades propias, así como el análisis de esquemas de gobernanza público-privada que hagan viable esta forma de gestión asegurando su rentabilidad y altos estándares de calidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, Leal y Vela. (2011). Tercerización de servicios en una institución educativa. En: <https://dialnet.unirioja.es>
- Alarcón Ortiz, R. (2016, 15-19 de febrero). Universidad innovadora por un desarrollo humano sostenible: mirando al 2030 [conferencia inaugural]. X Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2016, La Habana, Cuba.
- Alarcón Ortiz, R., Pichs Herrera, B.M., e Iñigo Bajo, E. (2023). Seis décadas de Educación Superior cubana en revolución: Una visión desde la calidad. *Revista Cubana De Educación Superior*. Vol. 42(2) abril-agosto, pp. 59-63. En: <http://www.rces.uh.cu>
- Alpízar Santana, M. y Lauchy Sañudo, A. (2022). Transformaciones en la gestión económico-financiera de las universidades cubanas. *Cofin Habana*, Vol. 16 (1), Epub 12 de diciembre de 2021. En: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S207360612022000100011&lng=es&tlng=es
- Botero, Y. A. y Bedoya Gómez, C.R. y (2019). Análisis al Proceso de Tercerización de la Contratación de Servicios en una Institución de Educación Superior Pública del municipio de Palmira en el Valle del Cauca. *Revista Criterio Libre Jurídico*, 16 (2), e-6401. <https://doi.org/10.18041/1794-7200/clj.2019.v16n2.6401>
- Castanedo Abay, A. (2019). Modelo conceptual descriptivo para ejecutar una eficaz gestión por procesos, con garantía de calidad, en la Universidad del siglo XXI. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(2),1-21, Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v38n2/0257-4314-rces-38-02e11.pdf>
- Consejo de Estado. (2018). Decreto-Ley No. 369 "Modificativo de la Ley No.1307/76". <https://www.gacetaoficial.gob.cu/pdfGOC-2019-026.rar>
- Gómez Baldeón, L.R. (2019). El outsourcing y su influencia en la gestión de tecnologías de la información en la Universidad Nacional Agraria de la Selva Tingo María 2017. (Tesis de grado). Universidad Nacional Agraria de la Selva, Perú. En: <https://repositorio.continental.edu.pe>
- Herrera Pardo, Eva. (2017). Subcontratación de servicios en la enseñanza pública. (Trabajo fin de grado). Universidad de Cantabria. España. En: <https://repositorio.unicam.es>

- Lauchy Sañudo, Armando. (2022). El presupuesto base cero como instrumento de gestión del gasto público en las universidades cubanas. Ponencia al XII Congreso Internacional Universidad 2022. La Habana, Cuba. En: <https://dev.congresouniversidad.cu>
- Ministerio de Educación Superior. (2020). Proyecto estratégico del Ministerio de Educación Superior para el año 2020. Editorial Universitaria Félix Varela, La Habana, Cuba.
- Ortiz Pérez, A. (2014). Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín. (Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín, Cuba. En: <http://catedragc.mes.edu.cu/repositorios>
- Pardo Wandurraga, L. P. y Guerra Pacheco, L. C. (2016). Tercerización de servicios en las instituciones de educación superior del área metropolitana de Bucaramanga (Tesis de maestría). Universidad Santo Tomas, Bucaramanga. En:
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/1711/2016%20LizethPatriciaPardoWandurraga%20LelisConsueloGuerraPacheco%20trabajodegrado.%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- . Partido Comunista de Cuba. (2021). Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026. VIII Congreso del PCC.
- Ricardo Herrera, L. (2020). Tecnología para la gestión del aseguramiento material y financiero en Instituciones de Educación Superior. (Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín, Cuba. En: <http://catedragc.mes.edu.cu/repositorios>
- Ricardo Herrera, L., Velázquez Zaldívar, R., y Pérez Campaña, M. (2020). El aseguramiento material y financiero en la educación superior cubana. *Revista Economía y Desarrollo*, 163(1), 1-18, Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/Economía%20y%20Desarrollo/0252-8584-eyd-163-01-e5.pdf>
- Rodríguez Guerra, R., & Viltre-Calderón, C. (2023). Educación híbrida llega para quedarse. Metodología CESPE para la educación en modalidad híbrida. Experiencias prácticas. *Revista Cubana de Educación Superior*, 42(2).
http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S025743142023000200022&script=sci_arttext&tlng=es
- Romillo Tarke, A. J. y Polaino de los Santos, C. J. (2019). Aplicación del modelo de gestión pirámide del desarrollo universitario en la Universidad de Otavalo, Ecuador. *Revista Formación universitaria*, 12(1), 3-12. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062019000100003>

Valdivia Pérez, L.; Abares Neira, L.; Cardenas Travieso, O. (2019). La tercerización en el mejoramiento de la gestión pública. *Folletos Gerenciales*, Volumen XXIII, No. (4) octubre-diciembre, pp. 258-269.

Vázquez García, J. A. (2015). Nuevos escenarios y tendencias universitarias. *Revista de Investigación Educativa*, 33(1), 13-26. <http://dx.doi.org/10.6018/rie.33.1.211501>