

**DISEÑO DEL BSC (BALANCED SCORECARD) DE LA UNIDAD DE GESTIÓN Y
RELACIONES INTERNACIONALES COMO HERRAMIENTA DE
FORTALECIMIENTO AL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA
UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA.**



JORGE MANUEL CORDERO LOZANO

**UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA
FACULTAD DE INGENIERÍAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
MONTERÍA – CÓRDOBA**

2020

**DISEÑO DEL BSC (BALANCED SCORECARD) DE LA UNIDAD DE GESTIÓN Y
RELACIONES INTERNACIONALES COMO HERRAMIENTA DE
FORTALECIMIENTO AL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA
UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA**

JORGE MANUEL CORDERO LOZANO

Trabajo de Grado como requisito parcial para optar el título de Ingeniero Industrial

TUTOR DOCENTE:

Ing. MsC. HEIDI MARÍA ECHEVERRI FLÓREZ

TUTOR EMPRESA:

MANUEL ANTONIO ANNICCHIARICO BUELVAS

UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA

FACULTAD DE INGENIERÍAS

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

MONTERÍA – CÓRDOBA

2020

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	8
2. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA.....	9
2.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	9
2.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA	11
2.3 PLATAFORMA ESTRATÉGICA	16
2.3.1 Misión	16
2.3.2 Visión	16
2.3.3 Valores	16
2.3.3.1 Autonomía	16
2.3.3.2 Integralidad.....	16
2.3.3.3 Responsabilidad.....	17
2.3.3.4 Tolerancia	17
2.3.3.5 Transparencia	17
2.3.3.6 Idoneidad	17
2.4 POLÍTICAS CORPORATIVAS.....	17
2.4.1 Política de Cobertura	17
2.4.2 Política de Demanda Educativa	17

2.4.3 Política de Calidad	17
2.4.4 Formación Integral	18
2.4.5 Política de Desarrollo del Talento Humano	19
2.4.6 Política de Relaciones Interinstitucionales Nacionales e Internacionales	19
3. MARCO CONCEPTUAL	20
3.1 BALANCED SCORECARD	20
3.1.1 CÓMO ELABORAR UN BSC	22
3.1.2 QUÉ ES UN MAPA ESTRATÉGICO	23
3.2 DEFINICIÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN	23
3.3 INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS UNIVERSIDADES	24
3.4 DESCRIPCIÓN DE LAS ÁREAS DE INTERNACIONALIZACIÓN	25
3.4.1 Internacionalización de la Docencia	25
3.4.2 Internacionalización de la investigación	26
3.4.3 Internacionalización de la extensión	26
3.5 LISTADO DE DEFINICIONES	26
3.5.1 Plan Estratégico	26
3.5.2 La doble titulación	27
3.5.3 La internacionalización del Currículum	27
3.5.4 Movilidad académica	27

3.5.5 Cooperación internacional	27
4. DIAGNÓSTICO	28
5. OBJETIVOS.....	42
5.1 OBJETIVO GENERAL	42
3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	42
6. ACTIVIDADES DESARROLLADAS	42
6.1 ANÁLISIS DE LAS PERSPECTIVAS	42
6.2 ELABORACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO	46
6.3 TABLERO DE CONTROL DEL BSC	47
6.4 PLAN DE TRABAJO PARA IMPULSAR LA INTERNACIONALIZACIÓN DE CURRÍCULO.....	50
6.4.1 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN AL PLAN DE TRABAJO	53
6.5 ESTRUCTURA PARA LA UNIDAD DE GESTIÓN Y RELACIONES INTERNACIONALES	53
7. APORTES DEL ESTUDIANTE A LA EMPRESA	55
8. CONCLUSIONES	56
9. BIBLIOGRAFÍA	58

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Logo Universidad de Córdoba	9
Figura 2. Organigrama Universidad de Córdoba.....	12
Figura 3. Continuación Organigrama Universidad de Córdoba	13
Figura 4. Continuación Organigrama Universidad de Córdoba	14
Figura 5. Continuación Organigrama Universidad de Córdoba	15
Figura 6. Perspectivas Balanced Scorecard	22
Figura 7. Modelo de Misión de Ashride	29
Figura 8. Histórico de Convenios con Instituciones Internacionales	34
Figura 9. Histórico Movilidad Internacional Saliente de Docentes	36
Figura 10. Histórico Movilidad Internacional Entrante de Docentes	36
Figura 11. Histórico Movilidad Internacional Saliente de Estudiantes	37
Figura 12. Histórico Movilidad Internacional Entrante de Estudiantes	39
Figura 13. Mapa Estratégico Unidad de Gestión y Relaciones Internacionales	47
Figura 14. Estructura sugerida para la Unidad de Gestión y Relaciones Internacionales ...	54

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de Evaluación de la Misión	29
--	----

Tabla 2. Matriz de Evaluación de la Misión Universidad de Córdoba	30
Tabla 3. Matriz de Evaluación de la Visión	32
Tabla 4. Matriz de Evaluación de la Visión Universidad de Córdoba	33
Tabla 5. Matriz DOFA	40
Tabla 6. Presupuesto Internacionalización 2020	43
Tabla 7. Tablero de Control del BSC	48
Tabla 6. Plan de Trabajo Internacionalización de Currículo	51

1. INTRODUCCIÓN

Las funciones sustanciales de la educación superior en el país, definidas a través del Congreso de la república de Colombia en la Ley 30 (1992) “Fundamentos de la Educación Superior”, han ido evolucionando en su alcance con el paso del tiempo. Es así, como en las últimas dos décadas, las instituciones de educación superior están ampliando el espectro y la cobertura de sus procesos académicos. He ahí cuando el fenómeno de la internacionalización de las universidades empezó a tomar fuerza.

Siguiendo a Yang (2002), la internacionalización en la educación superior abarcaría aquellos aspectos de los sistemas o de las instituciones que van más allá de las fronteras de un país o que están influidos por las relaciones con estudiantes, profesores, gestores, instituciones educativas, sistemas, administraciones públicas y demás agentes en otros países.

La Universidad de Córdoba, no ha sido ajena a estas exigencias de carácter nacional, institucional y que potencializan la cultura y el aseguramiento de la calidad en instituciones de este talante. Para tal fin, ha diseñado y ejecutado en los últimos años, un Plan Estratégico de Internacionalización.

En la actualidad no es suficiente contar con planes estratégicos, operativos, etc., Donde se definan objetivos, estrategias, actividades y metas a lograr en un determinado tiempo, sino se cuenta con mecanismos que permitan darles seguimiento a estos, para así ayudar a la toma de decisiones. Es por esto que es necesario la inclusión de una herramienta que permita organizar y definir indicadores a partir de la realidad del proceso de internacionalización.

Para esto se emplea el BSC (Balance Scorecard) o cuadro de mando integral, como una herramienta de fortalecimiento al proceso de internacionalización de la Universidad de Córdoba, para permitirle así darle una mayor viabilidad a la planeación estratégica de éste.

2. INFORMACION DE LA EMPRESA

La Universidad de Córdoba es una institución pública de educación superior con más de 50 años de fundada, que cuenta con acreditación de alta calidad otorgada en el año 2019 por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) del Ministerio de Educación Nacional, además cuenta con una población estudiantil de alrededor diecisiete mil estudiantes, siete facultades y más de treinta programas que van desde pregrado hasta doctorales.



Figura 1. Logo Universidad de Córdoba

Fuente. (Universidad de Córdoba, 2019) <URL: <https://www.unicordoba.edu.co/>>

2.1 RESEÑA HISTÓRICA:

La **Universidad de Córdoba** fue fundada en el año 1962 en la ciudad de Montería, Córdoba, Colombia por un grupo de profesionales entre los que se destacan el médico veterinario Julio César Cervantes Lagares y los ingenieros agrónomos Limberto Sáenz Alarcón y Hernando Rodríguez Romero, que observaron en la región una necesidad y un potencial para generar conocimiento. La idea en primer lugar fue del Doctor Elías Bechara Zainum, quien quería

crear una institución que le diera la oportunidad a los jóvenes de la región el acceso a la educación superior y así poder formarse profesionalmente (Universidad de Córdoba, 2019).

La Universidad inició actividades académicas dos años después de haber sido fundada a cargo de la dirección de su mentor el Doctor Elías Bechara Zainum quien sería nombrado primer rector. En primer lugar, se inscribieron un total de 101 estudiantes que estuvieron repartidos entre la facultad de ingeniería agronómica y la facultad de medicina veterinaria y zootecnia, donde al final solo 65 pasaron los exámenes de admisión y las respectivas entrevistas (Universidad de Córdoba, 2019).

Para la década de los 70 se le reconoce como institución nacional por haber sido creada mediante ley de la república, dicho reconocimiento se mantiene en la actualidad, lo que garantiza recursos financieros por parte del Estado para su funcionamiento. Para la fecha en mención se empiezan a crear las diversas dependencias que van desde lo académico hasta lo administrativo, para así garantizar el cumplimiento de su misión como ente de formación profesional. Seguidamente se crean otras unidades administrativas como el departamento central de ciencias y humanidades y el Centro de Investigaciones Piscícolas Continental (CINPIC), el cual se convertiría en referente de investigación en la Universidad de Córdoba al igual que referente nacional e internacional de la investigación piscícola de especies continentales (Universidad de Córdoba, 2019).

En la década de los 90 se empieza un proceso de descentralización de la educación superior en el país, lo que lleva a la Universidad de Córdoba en su deseo de proyectarse socialmente a poner en marcha el Centro Regional de Educación a Distancia (CREAD), que años después pasa a ser el Instituto de Educación Superior a Distancia (IDESAD) y seguidamente años después transformarse en la Oficina de Educación Semipresencial y a Distancia (ODESAD),

para convertirse en 2010 oficialmente en división. De esta manera la Universidad integra a los diferentes municipios y zonas de influencia de la región, haciendo presencia con la oferta de programas educativos (Universidad de Córdoba, 2019).

2.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA

El organigrama de la institución está constituido de manera general por la rectoría, a ella están adscritas las unidades de gestión, la secretaria general, las vicerrectorías de investigación, administrativas y académicas.

La vicerrectoría académica la conforman todas las partes académicas de la institución, que son las facultades, así mismo, las facultades la conforman los departamentos de los programas académicos. Igualmente, a las facultades están adscritos los laboratorios pertenecientes a cada programa.

En la vicerrectoría administrativa están adscritas las dependencias que son procesos de apoyo de la institución. En la vicerrectoría de investigación y extensión se encuentran los institutos y dependencias que tienen que ver con la extensión de la Universidad de Córdoba. Para ver de manera detallada esta estructura, a continuación, encontraremos la estructura orgánica:

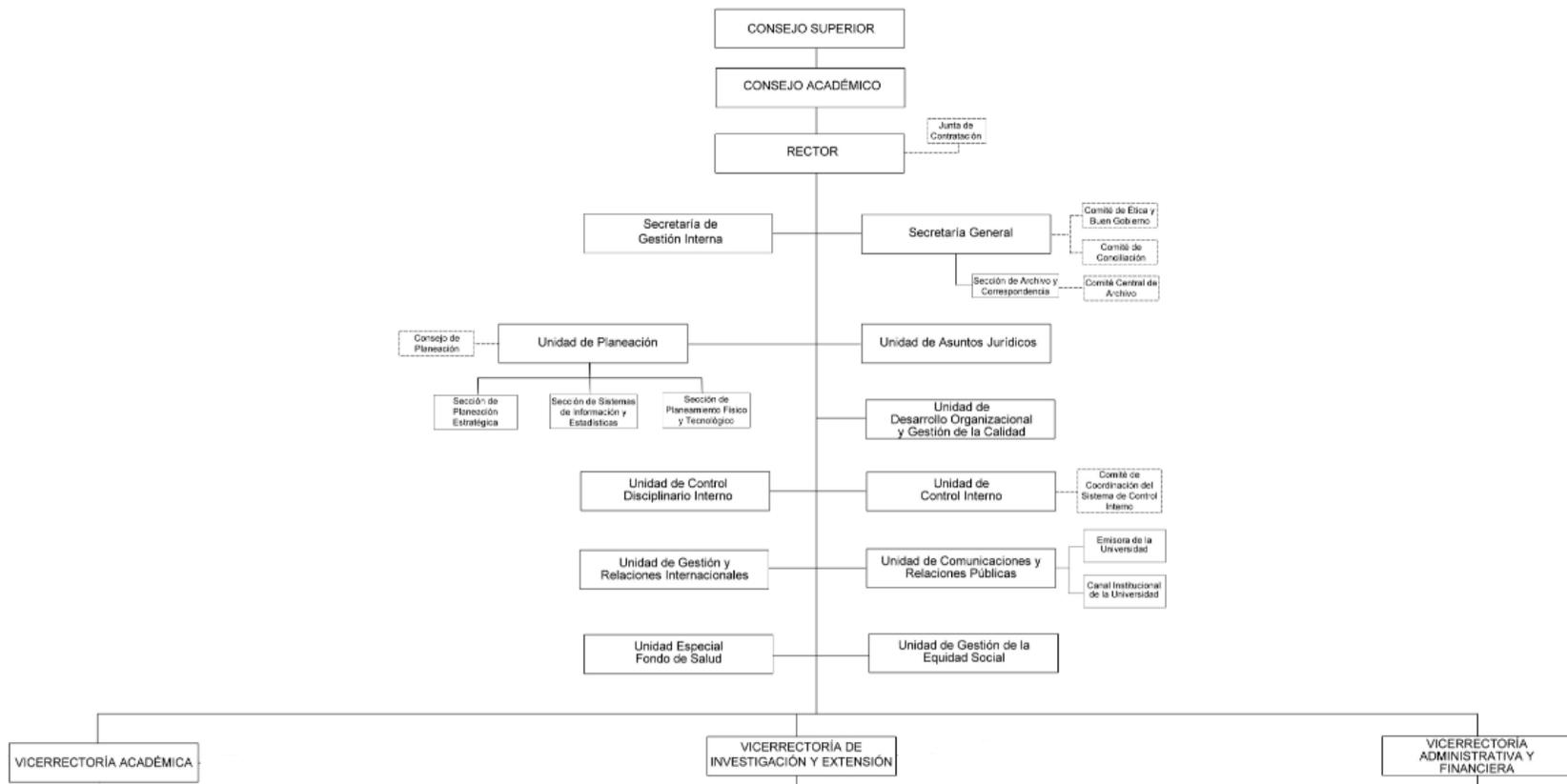


Figura 2. Organigrama Universidad de Córdoba
 Fuente. (Universidad de Córdoba, 2019) <URL: <https://www.unicordoba.edu.co/>>

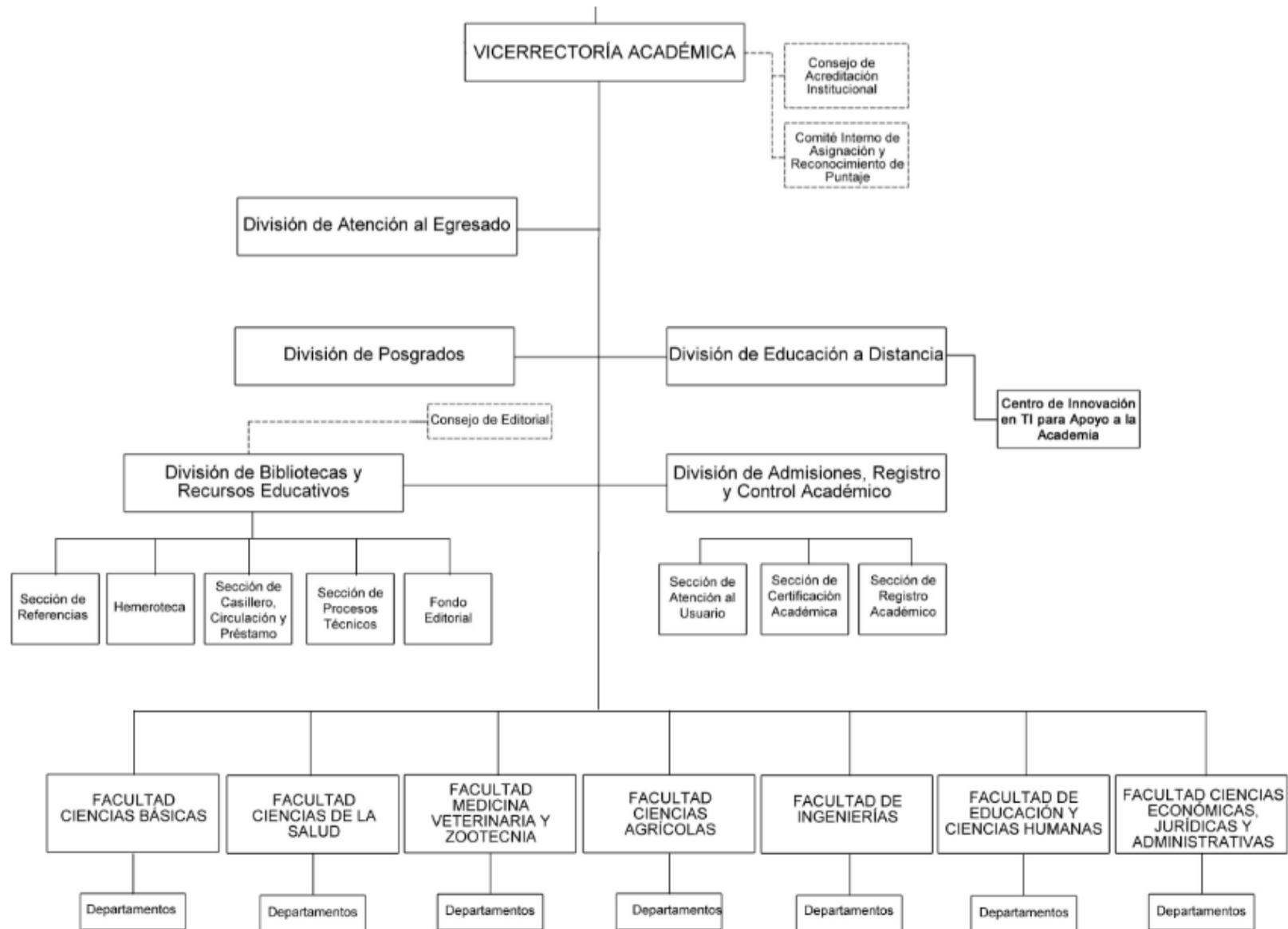


Figura 3. Continuación Organigrama Universidad de Córdoba

Fuente. (Universidad de Córdoba, 2019) <URL: <https://www.unicordoba.edu.co/>>

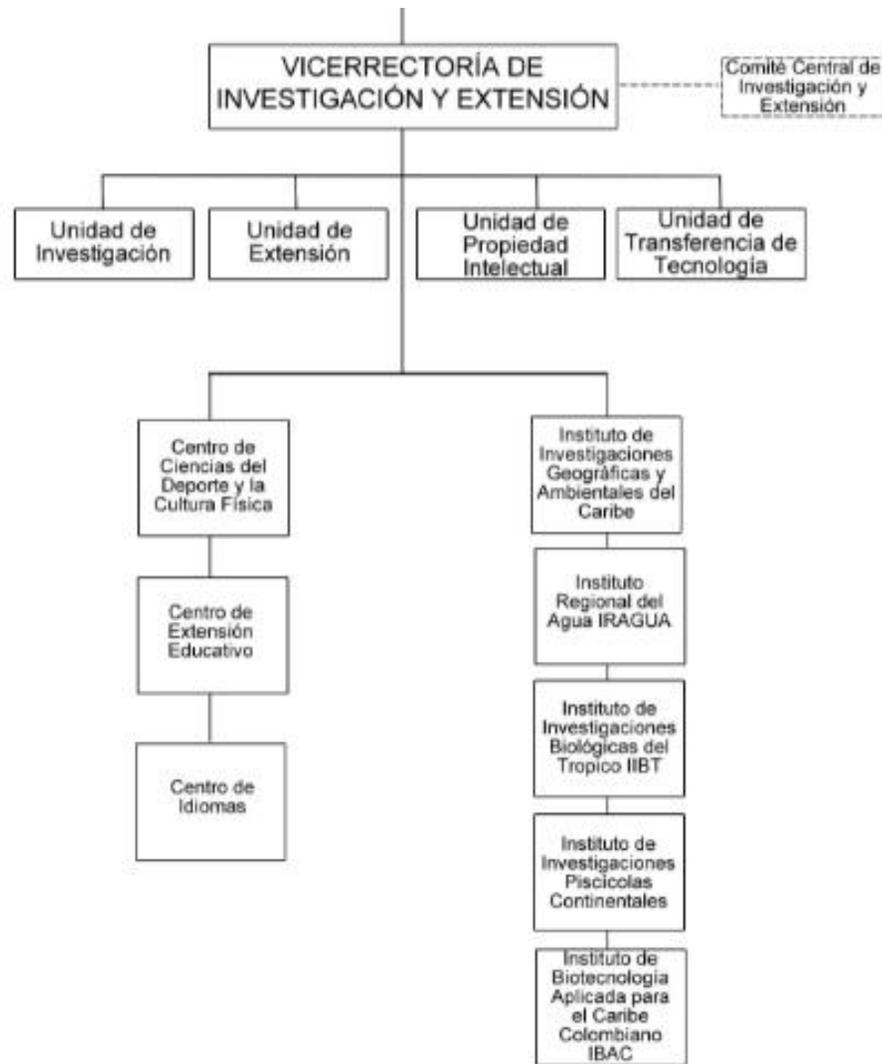


Figura 4. Continuación Organigrama Universidad de Córdoba
 Fuente. (Universidad de Córdoba, 2019) <URL: <https://www.unicordoba.edu.co/>>

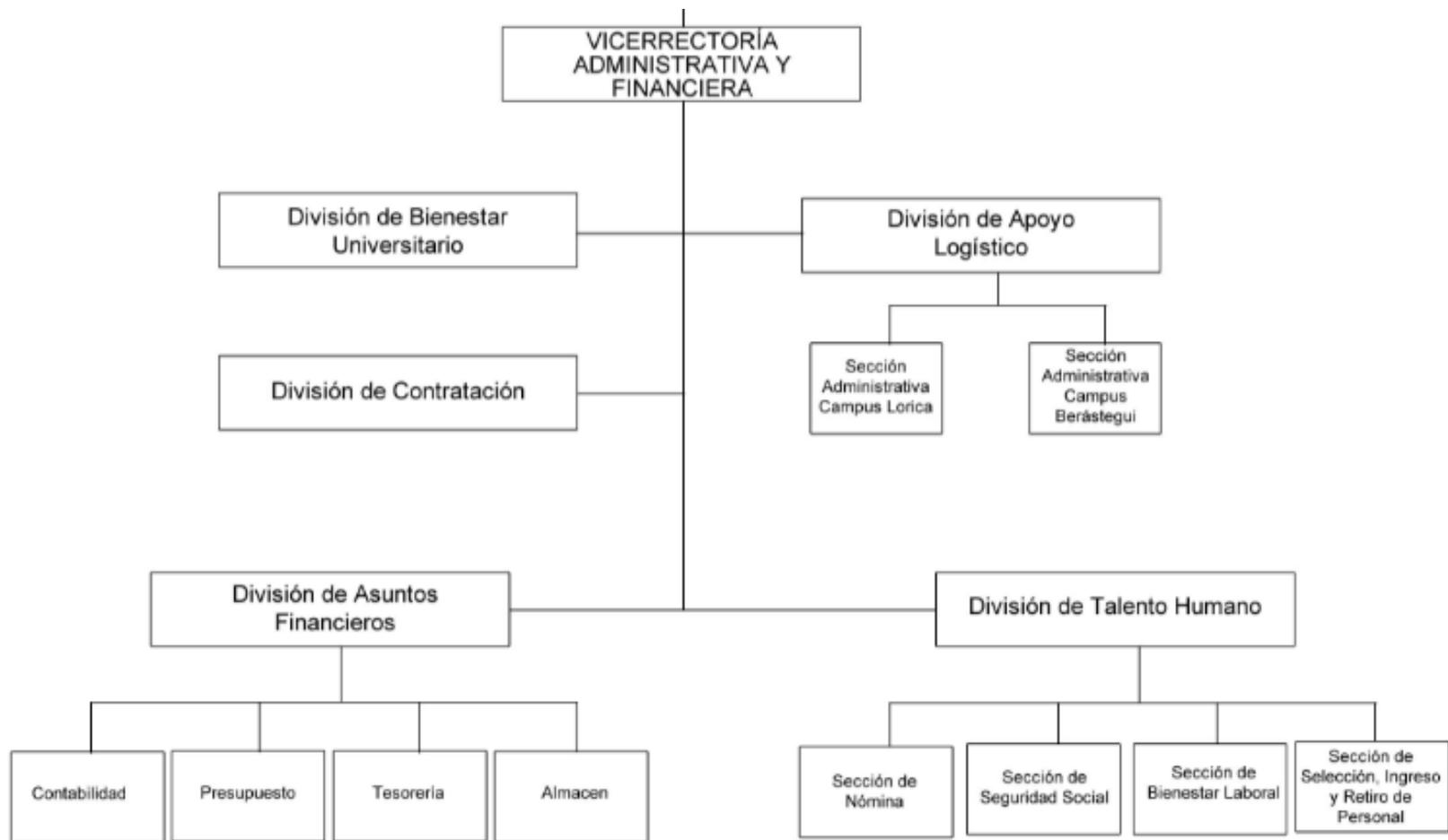


Figura 5. Continuación Organigrama Universidad de Córdoba

Fuente. (Universidad de Córdoba, 2019) <URL: <https://www.unicordoba.edu.co/>>

2.3 PLATAFORMA ESTRATÉGICA

2.3.1 Misión

La Universidad de Córdoba es una institución pública de educación superior que forma integralmente personas capaces de interactuar en un mundo globalizado, desde el campo de las ciencias básicas, asociadas a la producción agroindustrial, las ingenierías, las ciencias sociales, humanas, la educación y la salud; genera conocimiento en ciencia, tecnología, arte y cultura y contribuye al desarrollo humano y a la sostenibilidad ambiental de la región y del país (PEI, 2004).

2.3.2 Visión

Ser reconocida como una de las mejores instituciones públicas de educación superior del país por la calidad de sus procesos académicos y de gestión institucional, orientada al mejoramiento de la calidad de vida de la región, mediante la ejecución y aplicación de proyectos de investigación y extensión en cooperación con el sector productivo (PEI, 2004)

2.3.3 Valores

2.3.3.1 Autonomía: la Universidad de Córdoba actúa bajo el poder que le otorga la constitución política de Colombia en lo que implica al “respeto por el pluralismo, libertad de cátedra y de pensamiento, tolerancia, libertad de expresión y manejo administrativo o financiero de la institución”, sin ningún tipo de obstrucción por parte de la autoridad pública, pero si bajo la inspección y vigilancia del estado (PEI, 2004).

2.3.3.2 Integralidad: garantizar la formación integral del estudiante en cuanto a lo científico, tecnológico, artístico y humanístico por parte de la Universidad de Córdoba (PEI, 2004).

2.3.3.3 Responsabilidad: es la facultad que tiene la Universidad de Córdoba para mostrarse conforme y afrontar las consecuencias de sus acciones. Velando por el cumplimiento de su misión, para así rendir cuenta a la sociedad y el estado por la calidad y excelencia de académica (PEI, 2004).

2.3.3.4 Tolerancia: en sus diversos programas de formación de la Universidad de Córdoba se suscita el conocimiento y los valores de las personas, como el respeto por las ideas de los demás y el reconocimiento y aceptación en cuanto a las diferencias del otro (PEI, 2004).

2.3.3.5 Transparencia: es la facultad y el propósito por parte de la Universidad de Córdoba para dar exponer sus acciones internas de operación y los resultados de estas (PEI, 2004).

2.3.3.6 Idoneidad: Disposición que tiene la Universidad de Córdoba para dar respuesta oportuna y adecuada a tareas determinadas que se emiten de su misión y su propósito, acoplado con el proyecto institucional (PEI, 2004).

2.4 POLITICAS CORPORATIVAS

2.4.1 Política De Cobertura

La política de cobertura de la Universidad de Córdoba está fundamentada en ofertar programas académicos que ayuden a atender principalmente las problemáticas y demandas sociales identificadas en la región, mediante mecanismos que se adapten a las características de ésta, regido bajo principios éticos como eficiencia, equidad, calidad, etc. La oferta académica se establece mediante estudios de factibilidad, obedeciendo el criterio de equilibrio entre de la oferta y la demanda laboral (PEI, 2004).

2.4.2 Política De Demanda Educativa

La política de demanda educativa se rige según el PEI (2004) en “propiciar condiciones que faciliten el ingreso y permanencia de los aspirantes provenientes de los estratos socioeconómicos de menores recursos, bajo los principios de la excelencia académica”.

Así mismo, tiene en cuenta criterios de vinculación tales como equidad social y excelencia de estudiantes de los municipios de la región.

2.4.3 Política De Calidad

La política de calidad esta cimentada en la ejecución de los diferentes procesos, regidos bajo los estándares de la educación superior.

En el caso de la cobertura y la oferta académica, hay que tener en cuenta la infraestructura y el capital humano de la institución para garantizar que el servicio que se brinda sea el adecuado. De igual manera, en los procesos de selección y admisión para todas las modalidades, se debe garantizar la transparencia.

Para verificar que se está brindando un servicio de forma adecuada se hace una evaluación de los procesos académicos y administrativos mediante “un sistema de indicadores de calidad, logros y grados de ejecución” que permite determinar en qué se puede mejorar (PEI, 2004).

2.4.4 Formación Integral

Como su misión lo dice la Universidad de Córdoba tiene como fin la “formación integral de personas capaces de interactuar en mundo globalizado” dicha formación está regida bajo principios éticos, competencias, políticas, etc. Esta formación integral se hace a través de la

ejecución de los planes de estudio, que están estructurados para proporcionar a los estudiantes las diferentes competencias que estos necesitan, que a su vez contemplan la utilización de estrategias pedagógicas que debe emplear el personal docente para una fácil enseñanza de dichas competencias (PEI, 2004).

2.4.5 Política de Desarrollo del Talento Humano

La política de desarrollo del talento humano de la Universidad de Córdoba está fundamentada en reconocer a sus funcionarios por su desempeño, actitud y logros adquiridos. Dicho reconocimiento se hace con el fin de sacar el máximo aprovechamiento del capital humano con el que se cuenta.

De igual forma se brinda los espacios y las condiciones necesarias de comunicación entre el personal administrativo y los distintos estamentos de la comunidad universitaria para así lograr un ambiente propicio de desempeño de todas las actividades (PEI, 2004).

2.4.6 Política de Relaciones Interinstitucionales Nacionales e Internacionales

Según el PEI (2004) “La Universidad de Córdoba consolida su desarrollo y crecimiento a través de sus relaciones con organismos nacionales y extranjeros, públicos y privados, mediante convenios, contratos, e intercambios”. Esto con el propósito de:

- Aumentar el componente tecnológico y científico de la universidad
- Fomentar la participación de la Universidad de Córdoba en actividades nacionales e internacionales de tipo cultural, deportivas y recreativas
- Incrementar el desarrollo científico de las comunidades académicas e investigativas a través de la integración con redes académicas nacionales e internacionales
- Promover la movilidad entrante y saliente en la Universidad de Córdoba

- Promover el portafolio de servicios de la Universidad
- Proyectar la gestión académica y administrativa al ámbito internacional.

3. MARCO CONCEPTUAL

La realización del marco conceptual brinda bases científicas para justificar la realización de cualquier proyecto de ingeniería. En cuanto al trabajo en específico, la revisión de literatura pretende hacer una búsqueda de artículos científicos, trabajos de grado y otras fuentes. De esta forma, definir de forma breve y manejar adecuadamente los conceptos relacionados con la propuesta de mejora.

3.1 BALANCED SCORECARD

El Balanced Scorecard (BSC) o también llamado Cuadro de mando Integral, es una metodología desarrollada por Kaplan & Norton (1992), el cual la definen como “un conjunto de medidas que brinda a los altos directivos una visión rápida pero integral de la organización”, buscando así medir el rendimiento de ésta.

A partir de la definición dada por Kaplan y Norton han surgido muchas más definiciones ligadas a la original, como la dada por Fernández (2001) “El Balanced Scorecard es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización”

El BSC relaciona elementos de la estrategia global, los cuales son: misión, visión, valores, perspectivas y objetivos; y elementos de la estrategia operativa que son: indicadores e iniciativas estratégicas, buscando así un equilibrio entre estos. (Pensemos, 2016)

El BSC permite a los gerentes mirar la organización desde cuatro perspectivas claves para evaluar el desempeño de la estrategia de la organización, las cuales son: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento (Kaplan & Norton, 1992), las cuales veremos a continuación:

- **Perspectiva Financiera:** Esta nos permite conocer todos los ingresos reales y la capacidad presupuestal de la organización. Es por esto que todas las decisiones que se tomen deberán tener un impacto en la perspectiva financiera.
- **Perspectiva Del Cliente:** Orienta su accionar en estrategias que busquen la satisfacción, retención y adquisición de nuevos clientes, lo cual tendrá un impacto en el desempeño financiero de la organización.
- **Perspectiva De Procesos Internos:** Esta nos permite conocer el funcionamiento de los procesos internos, con el fin de establecer acciones que garanticen la eficiencia de éste.
- **Perspectiva De Aprendizaje Y Crecimiento:** Esta busca crear valor a partir de las mejoras en el servicio, infraestructura física y tecnológica y mejoras del capital humano.

Se puede observar las perspectivas de la siguiente manera según (Kaplan & Norton, 1992).

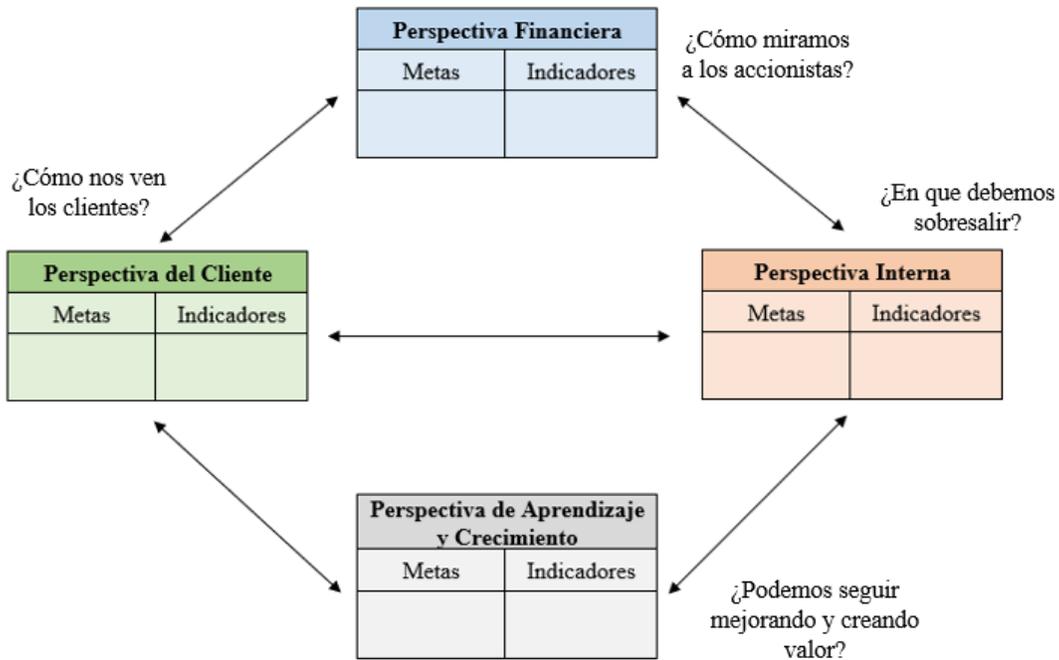


Figura 6. Perspectivas Balanced Scorecard

Fuente: (Kaplan & Norton, 1992).

3.1.1 ¿CÓMO ELABORAR UN BSC? (ISOTools, 2015)

- Para elaborar un BSC, inicialmente se define la misión y visión de la organización o en su defecto se hace un análisis de estas, dado que una es la razón de ser y la otra es a donde queremos llegar, por lo tanto, se debe analizar los aspectos claves que lograran que la misión y visión se haga realidad a partir de las perspectivas anteriormente mencionadas.
- Una vez hecho el análisis anteriormente mencionado, se procede a definir los objetivos estratégicos, es decir los logros que se quieren alcanzar para cada una de las perspectivas. Para esto se pueden emplear mapas estratégicos.

- Luego se elabora un cuadro de mando donde establecemos los objetivos para cada perspectiva y le asignamos a estos, indicadores, metas, periodicidad de revisión, iniciativas y recursos.
- Seguidamente, se elaboran planes de acción o de trabajo donde se delegan responsabilidades para así alcanzar los objetivos propuestos
- Por último, se ejecutan revisiones para así emplear ciclos de mejoras.

3.1.2 QUÉ ES UN MAPA ESTRATÉGICO

Un mapa estratégico es una herramienta que permite comunicar la estrategia de una organización, de tal manera que pueda ser entendida de forma clara y precisa para que ésta contribuya a alcanzar los objetivos propuestos por la dirección. Así mismo éste se representa de forma gráfica donde se describe la estrategia a seguir, empleando las perspectivas del Balanced Scorecard (Conexionesan, 2017).

3.2 DEFINICIÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN

El concepto de internacionalización es bastante ambiguo, Knight (2010) reconoce la variedad del concepto y enuncia las diferentes interpretaciones que conlleva el término internacionalización: Por un lado, para algunos significa una serie de actividades tales como la movilidad académica de estudiantes y profesores, redes internacionales, asociaciones y proyectos, nuevos programas académicos e iniciativas de investigación. También es entendida como la transmisión de la educación a otros países a través de las nuevas disposiciones, como sucursales o franquicias universidades, usando una variedad de técnicas presenciales y a la distancia. Mientras que para muchos comprende la inclusión de una dimensión internacional, intercultural y/o global dentro del currículo y el proceso de

enseñanza-aprendizaje. Y, por último, encarna dentro de una mirada que no desdeña las nuevas tecnologías de la comunicación e información, la creación de centros regionales de educación, sitios web educativos y redes de conocimiento. Estas diferentes concepciones hacen de la internacionalización un fenómeno complejo que exige mayores precisiones.

Otro concepto que se puede ver es el del Ministerio de Educación Nacional (2009) al afirmar que “es un proceso que fomenta los lazos de cooperación e integración de las Instituciones de Educación Superior (IES) con sus pares en otros lugares del mundo, con el fin de alcanzar mayor presencia y visibilidad internacional en un mundo cada vez más globalizado”.

Teniendo en cuenta estas definiciones, se puede afirmar que la internacionalización es un proceso de difusión y comunicación donde las Instituciones Universitarias tienen una apertura al mundo para la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes que le dan paso a las interacciones de nuevas culturas y evaluaciones de programas académicos, por medio de la movilidad de estudiantes y docentes, investigaciones y convenios internacionales que cumpla a cabalidad con los objetivos misionales para el desarrollo de las Universidades, pero como dice Wit (2020) enfocada hacia la mejora de la calidad, al no ser de interés para el proceso de un pequeño grupo de estudiantes y académicos, sino dirigido a todos para que estos contribuyan a la sociedad

3.3 INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS UNIVERSIDADES

En las universidades el proceso de internacionalización puede variar, para algunas va desde “tener una universidad sin fronteras”, para otras se materializa en el concepto de “internacionalización integral”, entendida desde una perspectiva internacional en los tres ejes

sustantivos de la universidad que son enseñanza, investigación y extensión, fundamentada en sus lineamientos institucionales (QIANG, 2003). También puede verse como “una estrategia que incluye a todas las áreas del gobierno universitario a la que habrá que otorgar diferencias y particularidades propias” (Nueva Revista, 2017).

Se puede decir que para las Universidades es importantes desarrollarse regional para así luego compartir ese conocimiento a nivel mundial y consolidarse en el mercado internacional como entidades educativas de alto rendimiento, las cuales en su planificación de estrategias sobresale la calidad en sus procesos, servicios y/o productos basándose en los objetivos misionales para alcanzar los resultados propuestos a nivel internacional, pero de igual forma como afirma Altbach & Knight (2007) hay factores que pueden hacia futuro afectar el desarrollo de éstas en términos de internacionalización, tales como: políticas gubernamentales y el costo de estudio, realidades políticas, dominio del inglés, entre otros.

3.4 DESCRIPCION DE LAS AREAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

3.4.1 Internacionalización de la Docencia

La Internacionalización del área de la Docencia, esta presentada desde dos dimensiones amplias a saber, la internacionalización del currículo y la movilidad académica (Universidad de Costa Rica, 2017). En lo relativo a la Internacionalización del currículo, se analiza desde los aspectos propios del mismo: el plan de estudios, el dominio de idiomas extranjeros, la utilización de nuevas tecnologías y la formación docente.

En cuanto a la estrategia de movilidad académica, se analiza desde su objetivo de movilidad de docentes e investigadores, movilidad de estudiantes y movilidad de directivos y administrativos.

3.4.2 Internacionalización de la investigación

Las Instituciones de Educación Superior están en permanente búsqueda de conformar una comunidad de investigación del más alto nivel científico, por tanto, se busca impulsar la investigación tanto básica como aplicada para lograr que la comunidad académica alcance y adopte metodologías de referentes internacionales, para así tener un reconocimiento que pueda transitar por las redes académicas internacionales, dicho tránsito se da a través de revistas científicas, eventos y mediante bases de datos con las que se interactúa diariamente (Universidad EAFIT, 2017).

3.4.3 Internacionalización de la extensión

El contexto de la extensión en cuanto a la internacionalización se evidencia en el reconcomiendo que se tiene a nivel internacional, en términos de los servicios académicos brindados tales como programas ofertados, eventos de carácter internacional, conferencias, seminarios y proyectos comunitarios. La satisfacción de esto se mide en cuanto a las distinciones obtenidas a nivel internacional, las actividades ofrecidas y la acreditación obtenida (Institucion Universitara ITA Buga, 2015).

De igual manera hacen parte de la extensión todo lo concerniente a imagen institucional, esta adquirida por la presencia y representación que se tenga en ferias internacionales.

3.5 LISTADO DE DEFINICIONES

3.5.1 Plan Estratégico

Un plan estratégico es definido como una herramienta que detalla las labores que una organización desea realizar y conseguir para alcanzar las metas propuestas y tiene como

objetivo guiar los pasos y convertir los proyectos en acciones para así alinear y aclarar el futuro de la organización (Marciniak, 2013).

3.5.2 La doble titulación

La doble titulación significa la realización simultánea de dos carreras universitarias que, en la mayoría de los casos, pueden ser complementarias. Hoy día, las principales universidades del mundo ofrecen el sistema de doble titulación, con el fin de que los estudiantes puedan adquirir un mayor grado de competitividad para su futuro profesional y estar a la altura de los egresados de reconocidas Universidades del mundo (ESERP Business School, 2017).

3.5.3 La internacionalización del Currículum

La internacionalización del currículo es un proceso transformador el cual busca insertar en los planes de estudio y en los procesos de enseñanza-aprendizaje dimensiones de carácter internacional (Universidad del Rosario, s.f.). Es así que el principal objetivo de la internacionalización del currículo es formar estudiantes fundamentados en competencias interculturales para que así sean profesionales competentes a nivel mundial.

3.5.4 Movilidad académica

Se entiende por movilidad académica al desplazamiento de alumnos y personal docente entre instituciones educativas, de investigación y otro tipo de organizaciones nacionales y extranjeras, con el fin de realizar actividades académicas o de investigación (Universidad de San Buenaventura, 2017; Universidad del Rosario, s.f.).

3.5.5 Cooperación internacional.

Según Tabares, Anzo & Estrada (2014) “Es el conjunto de acciones a través de las cuales se intenta coordinar políticas o aunar esfuerzos para alcanzar objetivos comunes en el plano internacional”

4. DIAGNOSTICO

Teniendo en cuenta la importancia de la planeación estratégica en una organización, es necesario dar a conocer dos interrogantes esenciales que ayudan en el proceso de enfoque de la Unidad de Gestión y Relaciones Exteriores de la Universidad de Córdoba. Los interrogantes a evaluar son:

- *¿Quiénes somos?:* Siendo el primer interrogante esencial a responder. Al dar respuesta al mismo, podemos tener como resultado la *misión de la Universidad de Córdoba*.
- *¿Dónde queremos estar?:* Siendo el segundo interrogante esencial a responder. Al dar respuesta al mismo, podemos tener como resultado la *visión de la Universidad de Córdoba*.

Para poder dar respuesta al primer interrogante planteado, se hace necesario conocer la razón de ser del área estudiada, con el objetivo de describir la importancia del mismo y lo que ella hace. El concepto de misión es variado para muchos autores, pero se puede definir la misión como la explicación del por qué la organización existe, con el objetivo de dar una identidad a una organización y un sentido, una inspiración para las personas (Campbell & Tawadey, 2016). Para este apartado, la realización de la misión se realiza teniendo en cuenta el

lineamiento de la Matriz de Evaluación de la Misión (Fred, 1997); la cual, se observa en la tabla

Ítem	Sí	No	Incompleto
Clientes			
Producto y/o servicio			
Ámbito geográfico			
Tecnología			
Supervivencia, Crecimiento y Rentabilidad			
Filosofía			
Concepto de sí misma			
Interés por la Imagen Pública			
Efectividad Reconciliadora			
Calidad Inspiradora			

Tabla 1: Matriz de Evaluación de la Misión

Además de ello, Campbell nos presenta el Modelo de Misión de Ashridge, dónde se puede evidenciar cuatro componentes esenciales en una misión

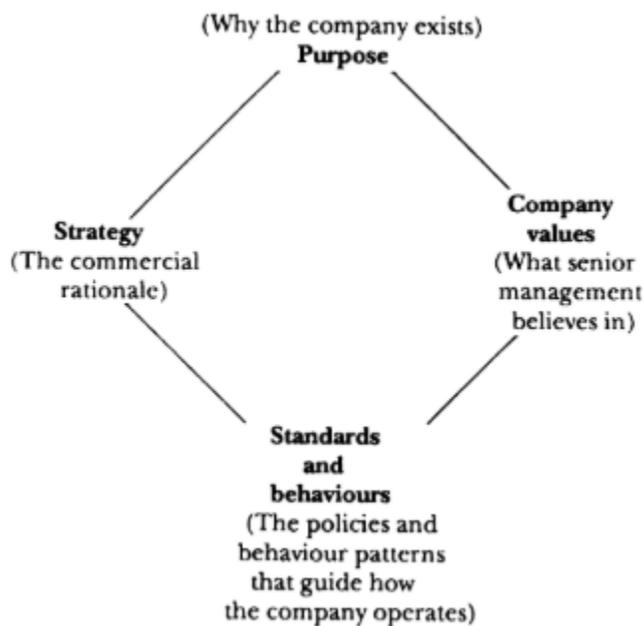


Figura 7. Modelo de Misión de Ashride

Fuente: (Campbell & Tawadey, 2016)

Para delimitar si la Universidad de Córdoba presenta el enfoque de internacionalización, es necesario analizar y desglosar la misión de la misma, para poder realizar un análisis minucioso de la misma, y poder observar si la identidad presenta este aspecto esencial para delimitar la fundamentación de la internacionalización.

La misión de la Universidad de Córdoba, la cual se puede encontrar en el apartado Plataforma Estratégica es la siguiente:

“La Universidad de Córdoba es una institución pública de educación superior que forma integralmente personas capaces de interactuar en un mundo globalizado, desde el campo de las ciencias básicas, asociadas a la producción agroindustrial, las ingenierías, las ciencias sociales, humanas, la educación y la salud; genera conocimiento en ciencia, tecnología, arte y cultura y contribuye al desarrollo humano y a la sostenibilidad ambiental de la región y del país.”

Teniendo en cuenta la Matriz de evaluación de la Misión, se realiza la evaluación de la misma, teniendo en cuenta los lineamientos de la Internacionalización, obteniendo el siguiente resultado:

Ítem	Sí	No	Incompleto
Clientes	x		
Producto y/o servicio	x		
Ámbito geográfico	x		
Tecnología	x		
Supervivencia, Crecimiento y Rentabilidad			x
Filosofía	x		
Concepto de sí misma	x		
Interés por la Imagen Pública	x		
Efectividad Reconciliadora		x	
Calidad Inspiradora			x

Tabla 2: Matriz de Evaluación de la Misión Universidad de Córdoba

Con ello se puede tener un concepto general de la Universidad y el enfoque de la Internacionalización en sí: Aunque la Universidad presenta una base empleada en la formación integral de sus estudiantes y la prospectiva de ser reconocida en el país, no se encuentra de manera explícita el concepto de expansión a nivel mundial. Cabe destacar que, aunque en la misión se encuentre la frase “formar integralmente personas capaces de interactuar en un mundo globalizado”, nos muestra una perspectiva a futuro y uno de los grandes retos de la Instituciones de Educación Superior, y viene siendo la de formar grandes profesionales, que sean capaces y adeptos a una sociedad cada vez más competitiva y con un enfoque globalizado; los cuales, teniendo unas competencias y habilidades inculcadas, puedan desenvolverse ante cualquier situación que se presente en algún momento de su vida como profesionales y seres humanos. No obstante, el preparar a su Talento Humano para un mundo competitivo, implícitamente tienen un enfoque de apertura al mundo, pero basado en el conocimiento que puede delimitarse en sí.

Con ello, se puede delimitar que la Universidad presenta un enfoque de expansión pero en el ámbito local y nacional, dando a entender que primero desea crear prestigio en su país de origen, y así, poder expandirse más a otros sitios, demostrando su calidad investigativa, de enseñanza y aprendizaje para cualquier persona que vea el alma máter como un sitio de crecimiento en conocimiento y como una oportunidad para poder aportar a la sociedad, teniendo en cuenta lo que la misma brinda para que puedan enfrentarse a un mundo globalizado que avanza día a día en procesos que ayuden al ser humano.

Teniendo en cuenta el primer interrogante resuelto y el segundo interrogante planteado, es fundamental saber cuál es el objetivo que desea alcanzar y las expectativas que la organización desea cumplir. Para este apartado, la realización de la visión se realiza teniendo en cuenta el lineamiento de la Matriz de Evaluación de la Visión; la cual, se observa en la tabla 3.

Ítem	Sí	No	Incompleto
Formulación por los líderes de la organización			
Dimension del tiempo			
Integradora			
Amplia y detallada			
Positiva y alentadora			
Realista/Posible			
Consistente			
Difundida interna y externamente			

Tabla 3. Matriz de evaluación de la Visión.

Para delimitar si la Universidad de Córdoba presenta el enfoque de internacionalización, es necesario analizar y desglosar la visión de la misma, para analizar hacia dónde quiere ir la universidad y cuál es su propósito a mediano y largo plazo: Conocer hacia dónde quiere dirigirse la organización teniendo en cuenta lo que ésta realiza.

La visión de la Universidad de Córdoba, la cual se puede encontrar en el apartado *Institucional* es la siguiente:

“Ser reconocida como una de las mejores instituciones públicas de educación superior del país por la calidad de sus procesos académicos y de gestión institucional, orientada al

mejoramiento de la calidad de vida de la región, mediante la ejecución y aplicación de proyectos de investigación y extensión en cooperación con el sector productivo.”

Teniendo en cuenta la Matriz de evaluación de la visión, se realiza la evaluación de la misma, teniendo en cuenta los lineamientos de la Internacionalización, obteniendo el siguiente resultado:

Ítem	Sí	No	Incompleto
Fomulación por los líderes de la organización			x
Dimension del tiempo			x
Integradora	x		
Amplia y detallada	x		
Positiva y alentadora	x		
Realista/Posible	x		
Consistente			x
Difundida interna y externamente	x		

Tabla 4. Evaluación de la visión de la Universidad de Córdoba.

Teniendo en cuenta la evaluación de la visión se puede tener lo siguiente: Observando que en la misión, una de las principales acciones de la universidad es el reconocimiento de su talento humano a nivel local y nacional, la visión busca que ésta se logre posicionar en el país, que sea vista como una universidad incluyente, que tiene las facilidades y destrezas para lograr sus objetivos y alcanzar un nivel de prestigio para los colombianos, haciendo que ésta se vuelva un destino para cualquier persona del país que desea ingresar a una Institución de Educación Superior para formarse. Aunque su expansión se observa a nivel nacional, no muestra un enfoque de internacionalización, para abrirse al mundo global.

Teniendo en cuenta lo anterior, la Universidad de Córdoba busca tener una posición en su país natal, pero con miras (de modo implícito) a otros lugares del mundo.

Un aspecto fundamental a resaltar es la aplicación de sus investigaciones con el sector productivo, buscando una aplicabilidad que pueda ser usada por personas que laboren en el mismo sector, siendo una estrategia fundamental para la expansión a otros lugares.

De igual manera es necesario hacer un diagnóstico de la política de internacionalización con el fin de ver si se están alcanzando los objetivos propuesto en esta.

La Universidad de Córdoba consolida su desarrollo y crecimiento a través de sus relaciones con organismos nacionales y extranjeros, públicos y privados, mediante convenios, contratos, e intercambios. Es así que en su deseo de proyectar la gestión académica y administrativa al ámbito internacional a la fecha se ha podido determinar un incremento en los convenios con instituciones internacionales firmados por la universidad, como se observa a continuación:

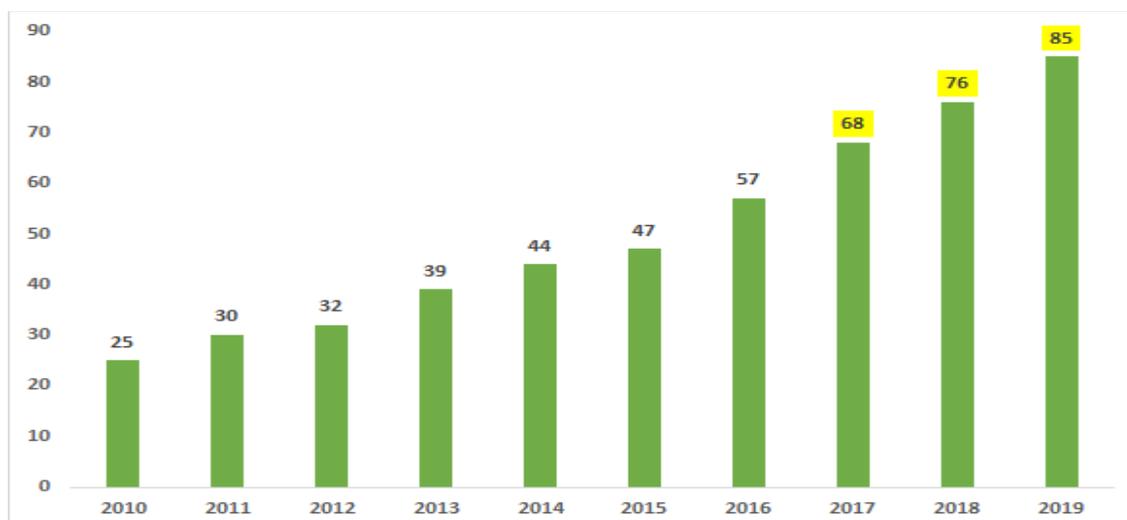


Figura 8. Histórico de Convenios con Instituciones Internacionales

Fuente: Unidad de Gestión y Relaciones Internacionales

Uno de los objetivos es el fortalecimiento de las comunidades académicas e investigativas de la Universidad de Córdoba a través de las redes de docentes e investigadores para que permitan el desarrollo científico en forma conjunta, este se evidencia en que durante los

últimos años, la Universidad de Córdoba, se ha unido a diferentes redes académicas de gran importancia a nivel mundial que permite la visibilidad de ésta en el contexto académico internacional, para un total de 6 Redes Académicas tales como el Programa Académico de Movilidad Educativa (UDUAL), Asociación de Universidades de América Latina y el Caribe para la Integración (AUALCPI), Organización Universitaria Interamericana (OUI-IOHE), Red Colombiana para la Internacionalización de la Educación Superior, la Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN), las redes anteriormente mencionadas abarcan todas las áreas del conocimiento dictadas en la institución y por último la red Erasmus + el cual está enfocada al área de ciencias de la educación.

Estas redes en su gran mayoría buscan establecer relaciones entre las distintas universidades con el objetivo de mejorar la calidad de la educación superior a través de la movilidad internacional, desarrollo de investigaciones, promoción de la educación por extensión, entre otras. Con la adhesión y permanencia a estas redes la comunidad universitaria puede acceder a programas de movilidad solidaria, a becas para estancias de investigación, a eventos académicos, científicos y culturales.

En cuanto a la promoción y participación de la Universidad de Córdoba en actividades culturales, deportivas y recreativas, esta solo se evidencia en el entorno nacional donde ha sido participe de eventos como los Juegos Universitarios ASCUN y festivales culturales realizados en el país, caso contrario ocurre en el entorno internacional donde no ha sido participe en estas actividades.

Impulsar la movilidad entrante y saliente es otro gran objetivo de la política de internacionalización, ya sea por parte de los docentes, estudiantes y/o administrativos. Es así

que la movilidad internacional saliente de docentes ha tenido un incremento significativo en los últimos años con la participación en eventos internacionales, realización de pasantías, desarrollo de trabajos de investigación, entre otros, pero no es el caso para el último periodo, ya que la movilidad internacional saliente de docentes para el año 2019 tuvo un decrecimiento del 5% con relación al año inmediatamente anterior (esto se puede explicar dada a la irregularidad del calendario académico), puesto que para el año 2018 la movilidad saliente de los docentes fue de 79 y para el año 2019 como bien puede apreciarse en la gráfica fue de 75. De igual forma se puede decir que del total de docentes de planta solo el 21 % hizo partícipe de esta movilidad.

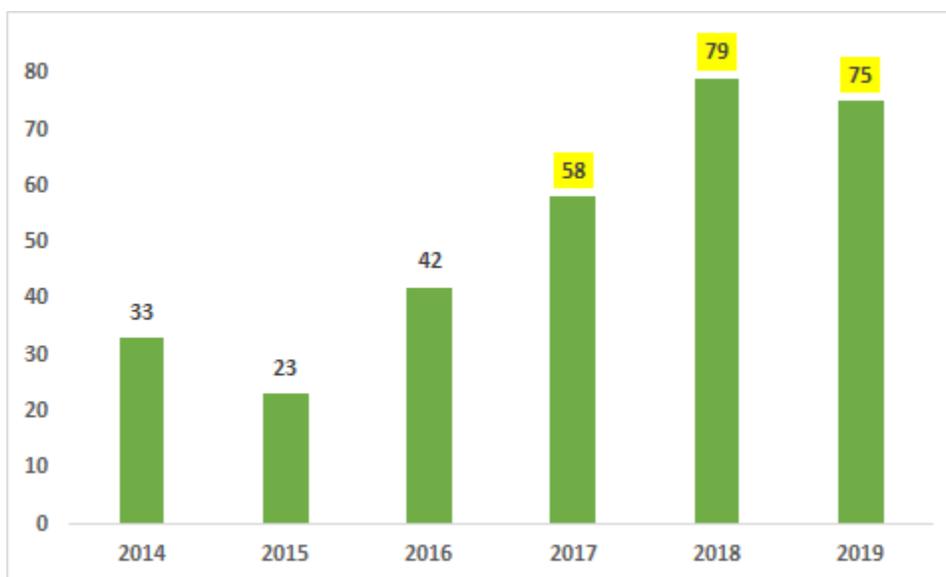


Figura 9. Histórico Movilidad Internacional Saliente de Docentes
Fuente: Unidad de Gestión y Relaciones Internacionales

La movilidad internacional entrante de docentes también ha tenido un aumento en los últimos tres años, más específicamente para el año 2019 donde tuvo un crecimiento del 57% con respecto al año 2018, esto según el reporte entregado por las Facultades.

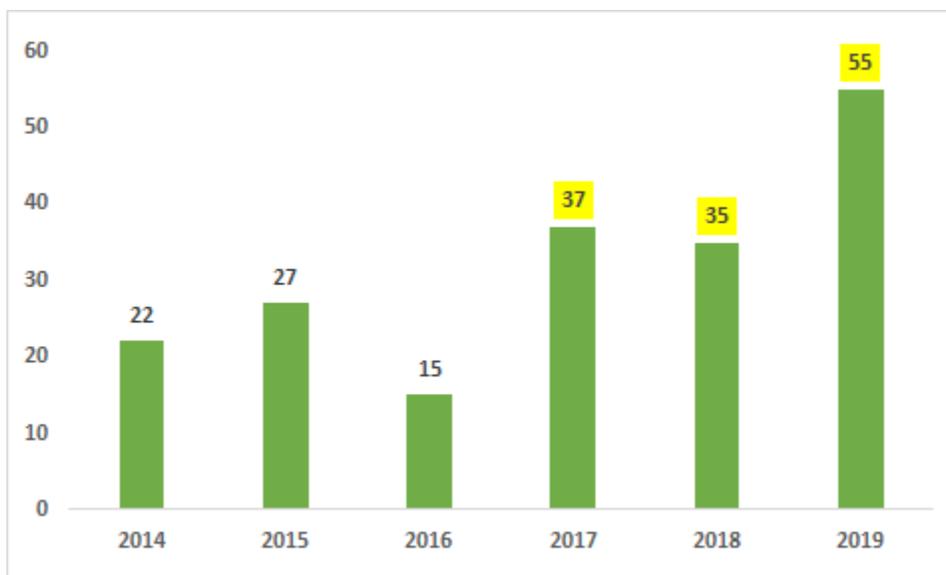


Figura 10. Histórico Movilidad Internacional Entrante de Docentes

Fuente: Unidad de Gestión y Relaciones Internacionales

En la movilidad internacional saliente de estudiantes se puede apreciar que para 2019 hubo un decrecimiento del 51% con respecto a 2018, debido a que, por la irregularidad del calendario académico, en primer semestre del año en mención se suspendió por decisión de Consejo Académico los intercambios en doble vía. Este valor de representa un 0,11% de toda la comunidad estudiantil.

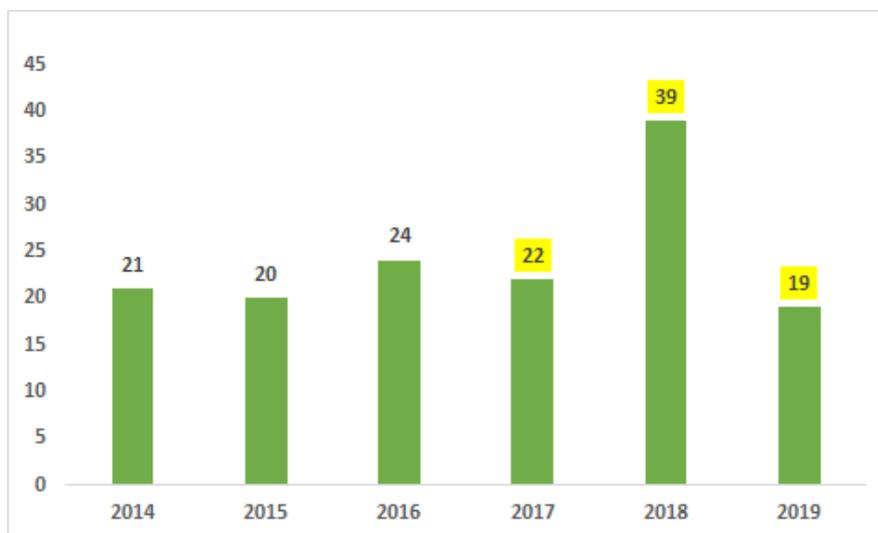


Figura 11. Histórico Movilidad Internacional Saliente de Estudiantes

Fuente: Unidad de Gestión y Relaciones Internacionales

Al igual que con la movilidad internacional saliente de estudiantes, los convenios internacionales y redes académicas han permitido que estudiantes extranjeros visiten la institución en las diferentes modalidades de movilidad (pasantías, intercambios, eventos culturales, etc.).

Es así como se puede evidenciar en el gráfico que para el año 2019 disminuyó con relación al año inmediatamente anterior en un 25% la movilidad internacional entrante de estudiantes, puesto que pasó de 16 a 12, por la irregularidad del calendario académico, en primer semestre del año en curso se suspendió por decisión de Consejo Académico los intercambios en doble vía.

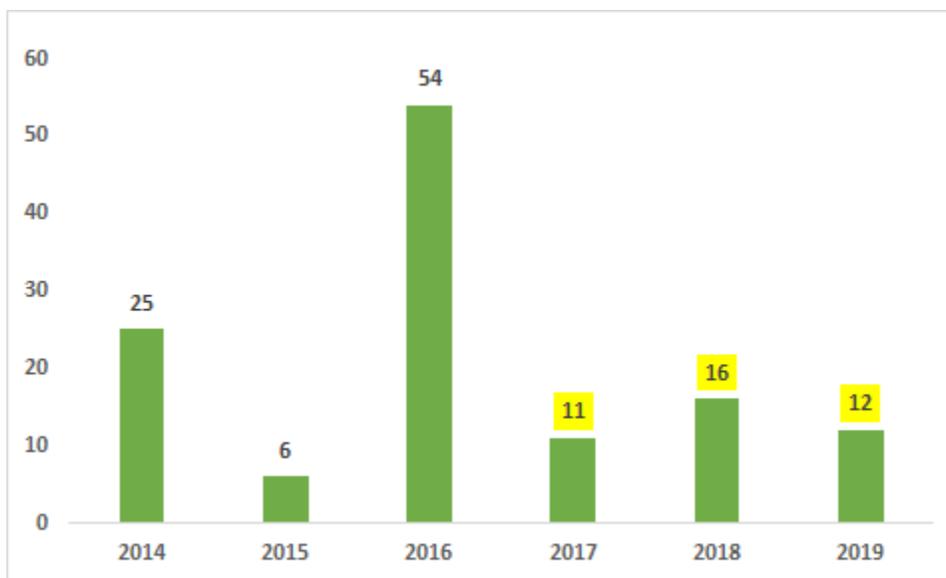


Figura 12. Histórico Movilidad Internacional Entrante de Estudiantes
Fuente: Unidad de Gestión y Relaciones Internacionales

Fortalecer el intercambio y el desarrollo de tecnologías en el contexto de las normas vigentes y ampliar el equipamiento material, tecnológico y científico de la Universidad, es otro de los objetivos, (Informe de Gestión, 2019)

Promover el portafolio de servicios de la Universidad se puede considerar una debilidad en cuanto al entorno internacional, ya que no hay desarrollados cursos de carácter internacional que sean fuente de atracción.

En términos generales muchos aspectos de esta política se enmarcan al entorno nacional, es decir en términos de internacionalización solo se tiene en cuenta lo relacionado a la movilidad y a la gestión de convenios.

Esto nos lleva a realizar la matriz DOFA, el cual es una herramienta que permite conocer la situación interna y externa de una organización, para así determinar los aspectos en los cuales

se debe hacer mayor énfasis (EOI, 2013). Esta estará enfocada hacia el proceso de internacionalización.

DOFA	
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - No existen convenios con miras a doble titulación para los programas de pregrado y posgrados. - Bajo nivel de bilingüismo y multilingüismo en docentes y funcionarios En prueba diagnóstica realizada en 2018 el 18% se ubicó en B2, el 19% en C1) - Falta de certificación de los laboratorios. - Déficit en la presentación de proyectos de investigación en las diferentes convocatorias internacionales. - El mercadeo de los programas de Postgrados no se realiza a pesar de estar institucionalizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de asignación adecuadas de recursos al sector educativo. - El país se encuentra en un estancamiento económico lo que produce políticas represivas hacia la Educación Superior, como la disminución de los recursos hacia esta. - Escaso desarrollo Empresarial en la Región. - Las relaciones internacionales de Colombia con otros Países afectaría la dinámica del desempeño de los programas de internacionalización. - Peligros biológicos (Virus, Pandemias) que limitan la movilidad académica.

<ul style="list-style-type: none"> - La Falta de recursos económicos dentro del presupuesto General de la Universidad de Córdoba 	
OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> - El idioma español (castellano) es la lengua oficial de muchos países lo que facilita la realización de convenios con estos países. - Tendencias Internacionales hacia el desarrollo del Sector Agropecuario. - Interés Internacional hacia los programas que ofrece la Universidad. - Convocatorias que apoyan financieramente la movilidad Académica. - Los diferentes convenios internacionales con los que cuenta la Universidad de Córdoba para realizar pasantías en Universidades del exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> - La acreditación Institucional y de Programas genera credibilidad. - La Universidad concibe la internacionalización como proceso estratégico dentro de su sistema de gestión, dándole un alcance más actual y adecuado para el cumplimiento de su misión. - Aumento el número de Programas Académicos certificados. - Ventaja competitiva en programas de Agricultura, ganadería y zootecnia e Ingeniería de alimentos a nivel internacional. - El compromiso de la alta dirección en fortalecer las relaciones internaciones.

Tabla 5. Matriz DOFA.

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer una herramienta de fortalecimiento al proceso de Internacionalización de la Universidad de Córdoba a través de la Unidad de Gestión y Relaciones Internacionales

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la misión, visión y política de relaciones nacionales e internacionales en función al proceso de internacionalización
- Realizar un análisis del proceso de internacionalización en función a las perspectivas del Balanced Scorecard
- Elaborar un diagrama causa-efecto (Mapa Estratégico) donde se describan los objetivos estratégicos de forma clara en las diferentes perspectivas del proceso.
- Establecer planes de trabajo y propuestas para la ejecución de los objetivos estratégicos
- Definir un mecanismo de seguimiento al plan de trabajo de forma que se pueda tener control y asegurar el cumplimiento de las actividades establecidas

6. ACTIVIDADES DESARROLLADAS

6.1 ANALISIS DE LAS PERSPECTIVAS

En primer lugar, hay que tener en cuenta la visión de la Universidad para desarrollar una metodología que nos permita describir y comunicar las estrategias, medirlas y hacerles

seguimiento con el fin de evaluar el desempeño de la Universidad de Córdoba en términos de internacionalización, para esto hay que dar a conocer la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva de procesos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

➤ **Perspectiva Financiera**

La estrategia a definir en la perspectiva financiera estará basada en el enfoque de productividad, y esta se logra a través de la mejora en la eficiencia de la gestión de los activos con los que se cuenta, ya que se busca brindarles más recursos a los clientes (Estudiantes y Docentes) para así lograr un incremento de éstos.

Es así, que la asignación del presupuesto por parte de la Universidad de Córdoba para el año 2020 en actividades de internacionalización fue de \$2.184.000.000, que esta discriminado de la siguiente forma:

Presupuesto Internacionalización 2020	
DESCRIPCIÓN	TOTAL
Movilidad Saliente Docentes	\$ 1.104.000.000,00
Movilidad Saliente Estudiantes	\$ 560.000.000,00
Movilidad Entrante Docentes y/o Realización de Eventos	\$ 350.000.000,00
Movilidad Entrante Estudiantes	\$ 64.000.000,00
Asistente de Idiomas	\$ 106.000.000,00
TOTAL, PRESUPUESTADO	\$ 2.184.000.000,00

Tabla 6. *Presupuesto de Internacionalización 2020*

Los responsables de velar por este presupuesto son: Consejo superior, Consejo académico y la unidad de vicerrectoría administrativa y financiera.

Con respecto al presupuesto de movilidad, hay que tener en cuenta que hay definidos unos rubros de forma general, es decir, sin importar al lugar donde se vaya a trasladar, este solo contará con los recursos que están definidos, por tanto, es algo que se tiene que revisar puesto que los costos varían dependiendo el lugar de destino.

➤ **Perspectiva Del Cliente**

La estrategia a desarrollar con respecto a la perspectiva del cliente estará basada en dos aspectos:

1. Satisfacción del Cliente: Para lograr un aumento de los clientes y fidelizar los actuales, en este caso los estudiantes y docentes, es fundamental satisfacer las necesidades de éstos. Para esto la Unidad de Gestión y Relaciones Internacionales debe facilitar y gestionar la participación de los clientes en las distintas actividades de internacionalización con las instituciones y redes académicas con las que se tiene convenio.

Ya que los estudiantes y docentes consideran que desconocen la información relacionada a la Unidad de Gestión y Relaciones Internacionales, por tanto, desean saber para así participar en las diferentes actividades ya sean académicas o investigativas. Es por esto necesario hacer saber a los estudiantes, docentes y administrativos, toda la información necesaria con respecto a los convenios y alianzas vigentes, convocatorias, recursos con los que se cuenta, eventos internacionales, etc., que permitan a estos interesarse por las actividades de internacionalización

2. Reducción de los tiempos de espera: reducir los tiempos de espera en cuanto a los procedimientos se refiere es una de las principales observaciones de los clientes, dado

que algunos no están documentados y otros faltan ser digitalizados para ser más eficientes.

➤ **Perspectiva De Los Procesos Internos**

Un rendimiento excelente en las perspectivas anteriores, depende del como esté estructurado o como los procesos internos estén funcionando, para esto la estrategia a desarrollar, estará alineada a dos enfoques, los cuales son:

1. Gestión de operaciones: orientar los esfuerzos hacia la excelencia operativa es uno de los principales objetivos de la Unidad de Gestión y Relaciones Internacionales, en este aspecto se desea brindar los servicios a los clientes de forma eficiente y de igual manera mejorar la calidad de estos.

Por lo cual es necesario hacer una estructuración, digitalizar procedimientos y definir procesos que no estén documentados, ya que solo se cuenta con un procedimiento que está definido, este es: Procedimiento para Movilidad Nacional y/o Internacional Entrante y Saliente

2. Gestión de los clientes: los procesos de gestión de clientes deben ayudar a la Unidad de Gestión y Relaciones Internacionales a adquirir, mantener y aumentar relaciones que perduren, y estos se logra a través de la comunicación que se tiene con el cliente, proporcionándole a este un servicio de excelencia y buena calidad.

➤ **Perspectivas De Innovación**

El logro de las perspectivas anteriores depende de las capacidades estratégicas que se tiene, es así que la estrategia de esta perspectiva se define bajo dos componentes que son:

1. Capital humano: es indispensable conocer la disponibilidad de habilidades de talento humano con las que se cuenta para garantizar que el proceso interno se desarrolle de la mejor forma y así obtener el éxito de la estrategia.
2. Capital de información: para esto es necesario mejorar la infraestructura tecnológica y los sistemas de información que puedan soportar la estrategia, para así mejorar la relación, el servicio y la retención del cliente, ya que, en términos de infraestructura física de la Unidad de Gestión y Relaciones Internacionales, solo cuenta con 2 equipos de cómputo, una impresora y acceso a internet, que son usados por el personal de la dependencia, el cual está conformado por el líder del proceso y la gestora de calidad.

6.2 ELABORACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO

Una vez analizadas las perspectivas, nos lleva en primer lugar a elaborar el mapa estratégico que nos permitirá dar a conocer las estrategias que ayudará a la elaboración del tablero de control.

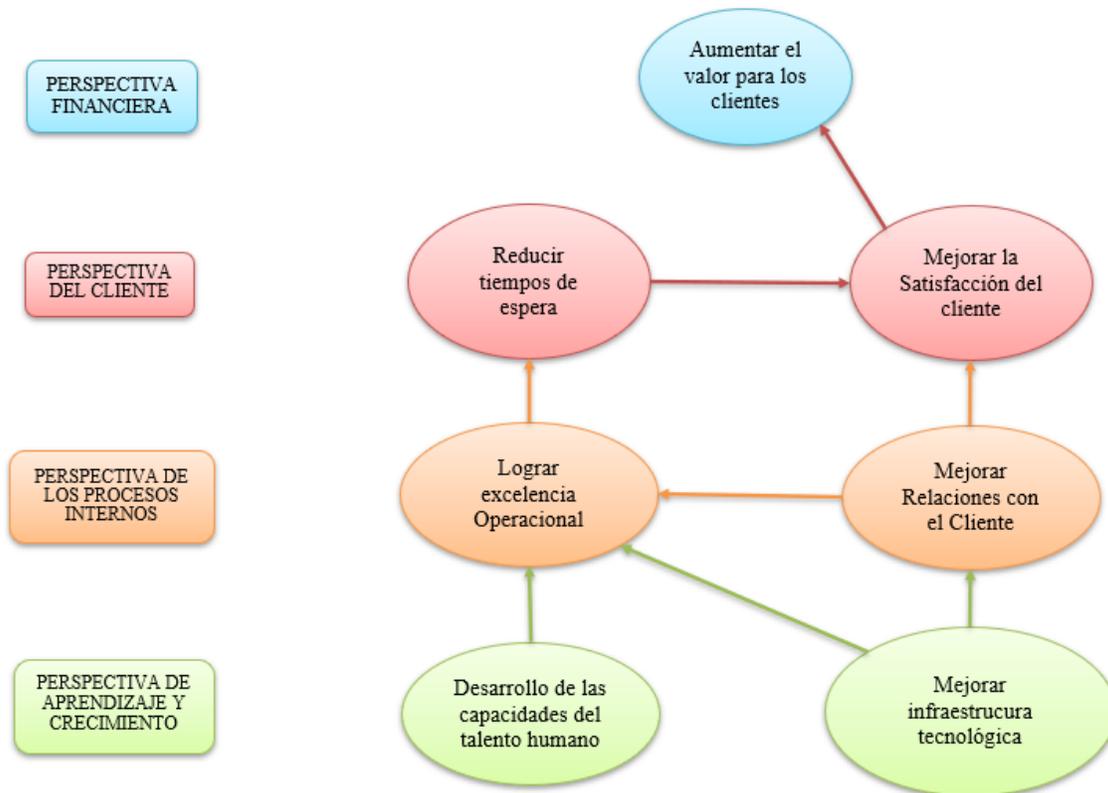


Figura 13. Mapa Estratégico Unidad de Gestión y Relaciones Internacionales
Fuente. Elaboración Propia

6.3 TABLERO DE CONTROL DEL BSC

Con el anterior mapa estratégico, procedemos a elaborar el tablero de control, donde se definirán los objetivos estratégicos, indicadores, metas, presupuestos, la periodicidad con que se evaluarán y las iniciativas que se emplearán.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y DEFINICIÓN	INDICADORES IMPACTO	META			PERIODICIDAD	INICIATIVA ESTRATÉGICA	PRESUPUESTO
			ALARM A	ESPERA DO	ACTUA L			
FINANCIERA	Mejorar la gestión de asignaciones presupuestales	Presupuesto ejecutado / Total del presupuesto	75%	100%	-	Semestral	Revisar la asignación presupuestal para las actividades de internacionalización	-
CLIENTE	Mejorar el nivel de calidad e impacto de los servicios	Índice de satisfacción del cliente	70%	100%	90%	Trimestral	Encuestas de satisfacción periódicas	-
	Impulsar la internacionalización de currículo	Numero de programas capacitados en internacionalización de currículo	20	40	-	Semestral	Capacitación de los programas académicos	\$ 261.000.000
	Impulsar la movilidad de estudiantes y docentes	Numero de docentes extranjeros en la institución	30	40	55	Semestral	Intensificar la publicidad de convocatorias y eventos internacionales Incrementar la operativización de convenios	\$ 350.000.000
		Número de estudiantes extranjeros en la institución	10	16	12	Semestral		\$ 64.000.000
		Numero de docentes en el extranjero	30	40	75	Semestral		\$ 1.098.720.000
		Número de estudiantes en el extranjero	20	30	19	Semestral		\$ 560.000.000

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y DEFINICIÓN	INDICADORES IMPACTO	META			PERIODICIDAD	INICIATIVA ESTRATÉGICA	PRESUPUESTO
			ALARM A	ESPERA DO	ACTUA L			
PROCESOS INTERNOS	Mejorar la visibilización del proceso de Internacionalización	% de estudiantes que conocen servicios prestados por la unidad de Internacionalización	30%	50%	-	Trimestral	- Mejorar la visibilización del contenido de internacionalización en la página web - Incrementar publicidad digital y presencial	-
		% de docentes que conocen servicios prestados por la unidad de Internacionalización	50%	80%	-	Trimestral		
	Diseño de una estructura organizacional	Avance	No logrado	Logrado	-	Anual	Definir una estructura organizacional	\$ 0
	Informatizar el desarrollo de los procedimientos y actividades	% de actividades informatizadas	10%	30%	-	Trimestral	Trasladar la documentación física a virtual	\$ 0
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Formar y capacitar al personal	Horas de capacitación / Horas laborales	3%	4%	-	Semestral	Aumento del entrenamiento	\$ 1.200.000
	Ampliar y mejorar la infraestructura tecnológica	Avance	-	Logrado	-	Anual	Adquisición de equipos de cómputo y herramientas tecnológicas	\$ 5.670.000

Tabla 7. Tablero de Control del BSC

6.4 PLAN DE TRABAJO PARA IMPULSAR LA INTERNACIONALIZACIÓN DE CURRÍCULO

Como propuesta para impulsar la internacionalización de currículo y dándole respuesta a uno de los objetivos estratégicos se muestra a continuación un plan de trabajo que ayude al fortalecimiento del proceso de internacionalización.

OBJETIVO ESTRATEGICO	PLAN DE TRABAJO							
	ACTIVIDADES	INDICADOR	META	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	RECURSOS	FUENTE DE VERIFICACIÓN	FACTORES EXTERNOS
Impulsar la internacionalización de currículo	Proponer a los comités de currículos que los docentes incluyan bibliografía en otros idiomas en sus cursos	% de cursos por programa académico que manejan bibliografía en otros idiomas	10%	- Internacionalización - Facultades - Docencia	-	- Docentes - Bases de datos	Comités de acreditación y currículo	
	Promoción de la cultura internacional por parte de los docentes	Avance	-	Docencia	-	- Docentes	Estudiantes	
	Crear clubes de inglés u otros idiomas por cada facultad	Numero de Clubes de inglés u otros idiomas	7	Facultades	-	- Docentes - Estudiantes - Herramientas tecnológicas	Facultades	
	Insertar en el plan de estudio cursos de carácter internacional	Numero de cursos por programa académicos de carácter internacional	2	- Internacionalización - Facultades - Docencia	-	Docentes	Comités de acreditación y currículo	
	Gestionar programas conjuntos tales como doble titulación con	Numero de programas con doble titulación	2	- Internacionalización - Docencia	-	Docentes Infraestructura física y tecnológica	Internacionalización Facultades	

OBJETIVO ESTRATEGICO	PLAN DE TRABAJO							
	ACTIVIDADES	INDICADOR	META	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	RECURSOS	FUENTE DE VERIFICACIÓN	FACTORES EXTERNOS
	universidades extranjeras							
	Gestionar cursos y talleres con la participación de docentes internacionales	Número de cursos y/o talleres efectuados con la participación de docentes extranjeros	15	- Internacionalización - Docencia	\$ 150.000.000	- Infraestructura Física y tecnológica - Recursos financieros	Internacionalización	Peligros biológicos actuales que limitan la movilización de personas a nivel internacional
	Ejecutar proyectos de investigación y extensión con investigadores extranjeros	Número de proyectos ejecutados	5	Vicerrectoría de Investigación Docencia	\$ 111.000.000	- Docentes Investigadores - Infraestructura Física y tecnológica	Facultades	
	Evaluar la construcción de sistemas de créditos académicos según estándares internacionales	Avance	% de avance	Concejo académico	-	Concejo académico	Vicerrectoría académica	

Tabla 8. Plan de Trabajo Internacionalización de Currículo

6.4.1 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN AL PLAN DE TRABAJO

Para una eficiente evaluación del plan de trabajo es necesario disponer de una metodología de seguimiento que permita obtener información fiable del estado de avance y cumplimiento de las actividades propuestas que facilite la toma de decisiones por parte de los responsables, así como la planificación estratégica ante nuevos contextos.

El sistema de seguimiento, será coordinado por la Unidad de Gestión y Relaciones Internacionales, y demás responsables y tendrá como principales fuentes de información los informes de actuación sobre el desarrollo de las distintas actividades. El seguimiento del plan se realizará a partir de las actividades definidas y los compromisos adquiridos por los diferentes responsables presentes en el plan.

El proceso de seguimiento se realizará a través de informes de seguimiento del plan de trabajo. Los responsables de las líneas podrán en este proceso asignar, modificar o proponer cambios en la temporalidad de sus acciones definiendo.

Informes de seguimiento del Plan de Trabajo: Cada trimestre del año los responsables aportarán a la Unidad de Relaciones Internacionales información de las actividades llevadas a cabo, y los resultados de los indicadores asociados a ellas.

Finalizado el año se hará una revisión de las metas alcanzadas para así definir si los años posteriores se sigue con los alcances estipulados al inicio del plan o por ende toca hacer modificaciones a dichas metas.

6.5 ESTRUCTURA PARA LA UNIDAD DE GESTIÓN Y RELACIONES INTERNACIONALES

Para definir el equipo de trabajo que integrará la Unidad de Gestión y Relaciones Internacionales, hay que tener en cuenta el tamaño de la organización y la complejidad del proceso. De igual forma hay que tener en cuenta los objetivos y las metas que se desean alcanzar. Para esto se presenta una estructura para la ORI de la Universidad de Córdoba, mostrada a continuación:



Figura 14. Estructura sugerida para la Unidad de Gestión y Relaciones Internacionales
Fuente. Elaboración Propia

Se propone una estructura de mínimo 5 personas, repartidas así: Un encargado de la movilidad, uno encargado de la gestión de convenios, alianzas y cooperación internacional, otro encargado de los sistemas de gestión, jefe de la ORI y una secretaria. Así mismo se puede estimar que mientras aumente la complejidad de los objetivos, podría aumentarse el número del personal en la medida que sea necesario, para así poder afrontar cada estrategia de forma eficiente. Hay que tener en cuenta que esto dependerá de los recursos con los que cuenta la Universidad y la visión que tenga con respecto al proceso de internacionalización.

7. APORTES DEL ESTUDIANTE A LA EMPRESA

En los meses de trabajo de campo desempeñado en la Unidad de Gestión y Relaciones Internacionales de la Universidad de Córdoba, el estudiante logró alcanzar el siguiente resultado:

Realizar un análisis de la planeación estratégica, dicho análisis nunca se había hecho en la dependencia, lo cual permitió diseñar una herramienta de fortalecimiento al proceso de internacionalización, enfocadas a las perspectivas financieras, del cliente (estudiante, docentes y administrativos), del proceso interno y de crecimiento y aprendizaje.

Seguidamente, se elaboró un plan de trabajo como propuesta para fortalecer la internacionalización de currículo, lo cual es algo fundamental para el proceso de internacionalización que afronta la Universidad de Córdoba.

Así mismo, se elaboró como propuesta la estructura de la Unidad de Gestión y Relaciones Internacionales, la cual no estaba definida.

También se hicieron otros aportes secundarios o complementarios a la Unidad de Gestión y Relaciones Internacionales, tales como:

- Actualización y mejora en la presentación de los archivos correspondientes a los convenios internacionales con los que cuenta la Universidad de Córdoba.
- Brindar apoyo en el seguimiento a la movilidad saliente y entrante de estudiantes y docentes en la Universidad de Córdoba.
- Actividades de apoyo en la gestión de convenios marco y específicos de la Universidad de Córdoba con entidades Internacionales.

8. CONCLUSIONES

La Unidad de Gestión y Relaciones Internacionales de la Universidad de Córdoba es una de las dependencias de gran importancia al momento de afrontar un proceso de internacionalización, puesto que en esta es donde se enmarcan las estrategias y los planes de trabajo a seguir que determinan el rumbo de la organización en ese proceso. Es por esto que hubo la necesidad de revisar la planeación estratégica para así elaborar una herramienta que ayudara al fortalecimiento del esta.

A partir de lo anterior, se hizo un diagnóstico de la planeación estratégica, comenzando por la misión, visión y política de internacionalización, con el fin de determinar si estas se ajustaban al proceso de internacionalización.

Así mismo se hizo un análisis de las perspectivas financieras, del cliente, de procesos internos y de crecimiento y aprendizaje en función al proceso de internacionalización, que nos permitiera crear objetivos estratégicos para así representarlos en un diagrama de causa-efecto (mapa estratégico) de tal manera que sean entendibles de la mejor manera.

Posteriormente, se organizaron los objetivos estratégicos en un tablero de control donde se le asignaron indicadores, metas, periodos de evaluación, iniciativas y presupuestos, para luego elaborar un plan de trabajo, pero éste enfocado a un objetivo estratégico de tal manera que se pudiera tener un mayor control y las actividades a realizar fueran de mayor alcance para los responsables.

Para concluir, la Unidad de Gestión y relaciones Internacionales es el centro de planificación, coordinación, control y toma de decisiones con respecto al proceso de internacionalización, por esta razón, se elabora el BSC como una herramienta de control complementaria al

planeamiento estratégico para así garantizar el cumplimiento de los objetivos y estos se puedan arribar a la visión organizacional.

10. BIBLIOGRAFÍA

Altbach & Knight. (2007). *The Internationalization of Higher: Motivations and Realities*. Sage.

Campbell & Tawadey. (2016). *Mission and business philosophy*. Elsevier.

Conexionesan. (2017). ¿Qué es un mapa estratégico y qué utilidad tiene en la organización? Obtenido de Conexionesan: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/07/que-es-un-mapa-estrategico-y-que-utilidad-tiene-en-la-organizacion/>

EOI. (2013). Análisis FODA como herramienta para la dirección de Proyectos. Obtenido de Escuela de Organización Industrial: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/12/14/tecnico-o-herramienta-util-en-la-direccion-de-proyectos-foda/>

ESERP Business School. (2017). ¿Qué Es Una Doble Titulación? Obtenido de <https://es.eserp.com/articulos/una-doble-titulacion/>

Fernández, A. (2001). *El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia*. A Fondo.

Fred, D. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. Prentice Hall Hispanoamericana.

Informe de Gestión (2019). *Informe de Gestión*. Montería: Universidad de Córdoba

Institución Universitaria ITA Buga. (2015). *Plan de Internacionalización 20015-2019*. Guadalajara de Buga.

ISOTools. (2015). Pasos para elaborar tu Cuadro de Mando Integral. Obtenido de ISOTools Excellence: <https://www.isotools.org/2015/06/12/elabora-tu-balanced-scorecard-paso-a-paso/>

Kaplan & Norton. (1992). The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>

Knight, Jane. (2010). Concepts, rationales, and interpretive frameworks in the internationalization of higher education. En H. d. Darla Deardorff, The SAGE Handbook of International Higher Education. SAGE.

Ley 30. (1992). Fundamentos de la Educación Superior. Bogotá. Colombia.

Marciniak, R. (2013). ¿Qué es un plan estratégico? Obtenido de Gestión empresarial: <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>

Ministerio de Educación Nacional. (2009). Ministerio de Educación Nacional República de Colombia. Obtenido de Internacionalización de la educación superior: <https://www.mineduacion.gov.co/1621/article-196472.html>

Nueva Revista. (2017). Nueva Revista. Obtenido de La internacionalización de las universidades: <https://www.nuevarevista.net/destacados/la-internacionalizacion-las-universidades/>

PEI. (2004). Proyecto Educativo Institucional (PEI). Montería: Universidad de Córdoba.

Pensemos. (2016). Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral: Todo lo que debes saber. Obtenido de Pensemos: <https://pensemos.com/balanced-scorecard/>

Qiang, Z. (2003). Internationalization of Higher Education: towards a conceptual framework. Policy Futures in Education.

Tabares, Anzo & Estrada. (2014). La cooperación internacional en la internacionalización de pequeñas y medianas empresas de Medellín: un estudio de caso comparado. Estudios Gerenciales.

Universidad de Córdoba. (2019). Universidad de Córdoba. Obtenido de Historia de la Universidad: <https://www.unicordoba.edu.co/index.php/historia-de-la-universidad/>

Universidad de Costa Rica. (2017). Dinámicas de internacionalización de la educación superior en los programas de posgrado de la Universidad de Costa Rica. Actualidades Investigativas en Educación.

Universidad de San Buenaventura. (2017). Internacionalización. Obtenido de ¿Qué es Movilidad Académica?: <https://www.usbmed.edu.co/internacionalizacion/movilidad-academica/que-es>

Universidad del Rosario. (s.f.). Internacionalización del currículo. Obtenido de Internacionalización en el currículo: <https://www.urosario.edu.co/Internacionalizacion-del-curriculo/Internacionalizacion-en-el-curriculo/Definicion/>

Universidad EAFIT. (2017). Internacionalización de la investigación. Obtenido de Universidad EAFIT: <http://www.eafit.edu.co/investigacion/revistacientifica/edicion-170/Paginas/impacto-internacional-investigacion.aspx>

Wit, H. d. (2020). Internationalization of Higher Education: The Need for a More Ethical and Qualitative Approach. Open Journals in Education.

Yang, R. (2002). University internationalisation: its meanings, rationales and implications. Intercultural Education.