

**Monografía Sobre las Condiciones de Emergencia de la Internacionalización en la Gestión de Directivos Universitarios en Colombia**

Sergio Andrés Aguasaco Domínguez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Económicas, Contables y de Negocios - ECACEN

Maestría en Administración de Organizaciones.

Bogotá. D.C.

2022

**Monografía Sobre las Condiciones de Emergencia de la Internacionalización en la Gestión de Directivos Universitarios en Colombia**

Autor:

Sergio Andrés Aguasaco Domínguez

Asesora:

Myriam Leonor Torres

Monografía para optar al título de Magíster en Administración de  
Organizaciones

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Económicas, Contables y de Negocios - ECACEN

Maestría en Administración de Organizaciones.

Bogotá. D.C.

2022

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

**Bogotá, Mayo de 2022**

## **Dedicatoria**

A mis padres que me regalaron lo más valioso que un ser humano puede, tener la vida. Que me brindaron las oportunidades formándome incansablemente con los valores necesarios para ser un individuo que aporte a la sociedad, que me inculcaron la responsabilidad, un valor y a la vez una herramienta tan importante para exigirme y superarme. A mi novia, en quien encontré esa parte perdida del rompecabezas de mi felicidad y estabilidad que me ha llenado de incansable motivación y a la vez de serenidad para alcanzar todas mis metas propuestas. A mi abuela, que aunque no está físicamente en este plano siento que me acompaña todos los días de mi vida en cada paso con su energía, amor y bondad.

## Agradecimientos

Inicialmente, al ser superior que guía mi espiritualidad quien me ha permitido la instancia en este plano y guía mi desarrollo como ser humano; en lo educativo adquiriendo habilidades y conocimientos para desenvolverme profesional y como un ser contributivo en la sociedad.

A la UNAD por darme la oportunidad de iniciar mi vida laboral a pesar de no contar con experiencia profesional con lo cual he podido laborar durante los últimos 9 años e impulsar mi proyecto de vida y por su política de educativa de incentivos para continuar mi formación a nivel de maestría. Al Doctor Leonardo Yunda, Vicerrector de Medios y Mediaciones Pedagógicas - VIMEP- por incentivar la continuidad en mi formación posgradual.

A la Doctora Myriam Leonor Torres Decana de la Escuela de Ciencias de la Salud mi asesora con quien su amplia experiencia y conocimientos contribuyo al desarrollo monográfico. A Daniel Salazar docente de la especialización estratégica de mercadeo, quien me ayudo a construir las primeras etapas del proyecto de investigación, me dio tiempo y espacio para la redacción de la monografía. Gracias a todas las personas que participaron desinteresadamente en la realización de las etapas de la investigación, en la lectura de las versiones preliminares pues con sus sugerencias enriquecieron la redacción y a todo el personal académico y administrativo de la VIMEP por su disposición y compromiso en la formación académica de los que buscamos ser mejores personas pues con sus aportes y acompañamiento siempre dispuestos que luchemos por nuestras convicciones y nuestra calidad de vida.

## Contenido

Resumen .....	13
Abstract.....	14
Introducción .....	15
<b><i>Problema. Generalidades De La Investigación .....</i></b>	<b>17</b>
Planteamiento del problema.....	19
Formulación del problema .....	20
Justificación.....	22
Variables .....	25
Objetivos .....	27
Objetivo General.....	27
Objetivos Específicos.....	27
Alcances y limitaciones.....	28
<b><i>Marco Referencial.....</i></b>	<b>33</b>
Marco de Antecedentes .....	33
Marco Teórico.....	34
Marco Conceptual.....	39
Marco Legal .....	48
<b><i>Diseño Metodológico .....</i></b>	<b>56</b>
Metodología.....	56
Tipo De Investigación .....	57
Método De Investigación.....	59
Fuentes de Información.....	61
Fuentes de Información primaria .....	62
Fuentes de Información Secundaria .....	62
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información .....	63
Resultados y Análisis de la Recolección de la Información.....	66
<b><i>Propuesta – Discusión .....</i></b>	<b>207</b>
Conclusiones.....	215
<b><i>Referencias.....</i></b>	<b>219</b>

**Anexos .....231**

### **Lista de figuras**

- Figura 1. Espiral de profundización de conocimiento en estudio de caso
- Figura 2. Mapa del proceso de internacionalización de las IES
- Figura 3. Número de programas de pregrado por escuela
- Figura 4. Número de programas de postgrado en especializaciones por escuela
- Figura 5. Número de programas de postgrados en maestría por escuela
- Figura 6. Participación de docentes extranjeros en actividades académicas de los programas en 2021
- Figura 7. Productos de internacionalización de la UNAD en 2021
- Figura 8. Convenios internacionales de la UNAD en 2019
- Figura 9. Total de interacciones estudiantes periodo 2018 - 2021
- Figura 10. Total de interacciones docentes años 2018 a 2021

## Lista de tablas

- Tabla 1. Tratados internacionales
- Tabla 2. Organismos internacionales de cooperación en educación
- Tabla 3. Organismos de cooperación internacional
- Tabla 4. Normativas colombianas relacionadas con internacionalización
- Tabla 5. Presupuesto general de la nación y recursos de cooperación internacional no reembolsable
- Tabla 6. Directivas presidenciales en la internacionalización
- Tabla 7. Calidad Educativa
- Tabla 8. Estrategias del MEN para la internacionalización
- Tabla 9. Mecanismos dinamizadores de la internacionalización en la UNAD
- Tabla 10. La internacionalización en el estatuto general UNAD
- Tabla 11. Internacionalización en las normatividades de estatuto académico y otras regulaciones
- Tabla 12. Modelos teóricos de financiación universitaria de acuerdo con el tipo de organización
- Tabla 13. Tipos de procesos
- Tabla 14. Correlación de los procesos de internacionalización
- Tabla 15. Los procesos de la internacionalización en la esfera de la acción
- Tabla 16. Articulación de procesos de internacionalización con programas curriculares
- Tabla 17. Las prácticas de gestión directiva orientadas a la internacionalización en la UNAD
- Tabla 18. Los niveles de dirección de las IES y su caracterización
- Tabla 19. Oferta académica de pregrado de la UNAD 2022
- Tabla 20. Oferta académica de postgrado de la UNAD 2022
- Tabla 21. Número de estudiantes participantes en modalidades de internacionalización 2018 y 2019
- Tabla 22. Estrategias de internacionalización en la UNAD
- Tabla 23. Interacción de estudiantes a nivel internacional en el año 2020
- Tabla 24. Interacción de estudiantes a nivel internacional en el año 2021
- Tabla 25. Interacción de docentes de la UNAD en ámbitos internacionales en el año 2020
- Tabla 26. Interacción de docentes en ámbitos internacionales en el año 2021
- Tabla 27. Modalidades de internacionalización desarrolladas en la UNAD
- Tabla 28. Modalidades de internacionalización en la UNAD
- Tabla 29. Productos logrados en internacionalización por escuelas en la UNAD
- Tabla 30. Convenios internacionales de la UNAD en el año 2019

**Lista de anexos**

Anexo 1. Matriz De Análisis Documental

Anexo 2. Matriz De Análisis Normativo

## Índice de siglas

ACCI	Academia Colombiana de Comunicación e Imagen
ACE	American Council of Education
AIESAD	Asociación Iberoamericana de Educación Superior a Distancia
AOD	Ayuda Oficial al Desarrollo
ASCUN	Asociación Colombiana de Universidades
AUCC	Association of Universities and Colleges of Canada
AVA	Ambiente Virtual de Aprendizaje
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
BPM	Business Process Management
CAN	Consejo Nacional de Acreditación
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CESU	Consejo Nacional de Educación Superior
CHEA	Council for Higher Education Accreditation
CLACSO	Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales
CMES	Conferencia Mundial de Educación Superior
CNEU	Coordinadora Nacional de Estudiantes Universitarios
COVID-19	Corona Virus Disease
CRES	Comisión de Regulación en Salud
CTPD	Cooperación Técnica entre los Países en Desarrollo
CVELE	Centro Virtual de Escritura Lenguaje y Expresión
DAFP	Departamento Administrativo de la Función Pública
DECTI	División Especial de Cooperación Técnica Internacional
DIAN	Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales
DNP	Departamento Nacional de Planeación
EADTU	Asociación Europea de Universidades a Distancia
ECACEN	Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios
ECAPMA	Escuela de Ciencias Agrícolas, Pecuarias y del Medio Ambiente
ECBTI	Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería
ECEDU	Escuela de Ciencias de la Educación
ECISALUD	Escuela de Ciencias de la Salud
ECJP	Escuela de Ciencias Jurídicas y Políticas
ECSAH	Escuela de Ciencias Sociales, Artes y Humanidades
eMOVIES	Espacio de Movilidad Virtual en la Educación Superior
ENEU	Encuentros Nacionales Estudiantiles Universitarios
EUA	European University Association
EVA	Entornos Virtuales de Aprendizaje
FMI	Fondo Monetario Internacional
FOFI	Fondo de Organismos Financieros Internacionales
FURAG	Formulario Único de Avances en la Gestión
ICETEX	Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos
ICFES	Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación

IES	Instituciones de Educación Superior
IESALC	Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe
IIEP	Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación
IMHE	Programa de Gestión de Instituciones de Educación Superior
INCONTEC	Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación
INVIL	Instituto Virtual de Lenguas
ISO	International Organization for Standardization
LECHEC	Conferencia Latinoamericana y del Caribe sobre Internacionalización de la Educación Superior
MANE	Mesa Ampliada Nacional Estudiantil
MCER	Marco Común Europeo de Referencia
MDD	Matriz de Documentación y Datos
MDM	Metas de Desarrollo del Milenio
MEN	Ministerio Nacional de Educación
MIGP	Modelo Integrado de Planeación y Gestión
MINCIENCIAS	Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación
MINCIT	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
NAFSA	Asociación Internacional de Educadores
NetACTIVE	Bases Y Propuestas Para Las Buenas Prácticas En Movilidad Virtual
NUFFIC	Centro de Servicio para la Internacionalización de la Educación Holandesa
OCDE	La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
OECE	Organización para la Cooperación Económica Europea
OEI	Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación
OMC	Organización Mundial del Comercio
OMPI	Organización Mundial de la Propiedad Intelectual
ONU	Organización de las Naciones Unidas
ORI	Oficina de Relaciones Internacionales
OVA	Objeto Virtual de Aprendizaje
PEI	Proyectos Educativos Institucionales
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
RLCPE	Red Latinoamericana de Centros y Programas de Escritura
TIC	Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
UNAD	Universidad nacional abierta y a distancia
UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y Desarrollo
UNESCO	La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
VINTER	Vicerrectoría de Relaciones Intersistémicas e Internacionales
VIREL	Vicerrectoría de relaciones internacionales

## Resumen

Innegablemente la internacionalización no solamente es propia de la universidad, sino que también lo hace y con mucha fuerza de la educación y del desarrollo. La gestión de los directivos universitarios paradójicamente ha generado condiciones de existencia para la gestión del conocimiento y su competitividad, vinculando las transformaciones de los procesos de procesos de transferencia del conocimiento que se moviliza en la cooperación internacional que se deriva de las políticas públicas educativas que no pueden desconocer las particularidades de tiempo y de lugar en que se desarrollan los procesos académicos ni las transformaciones sociales que comprometen. Así, emergen las prácticas de gestión directiva en torno a la internacionalización y se encuentran ante el reto de asegurar su calidad. Se pretende, entonces, identificar el conocimiento convencional de las bases normativas y de los mecanismos de gestión y de financiamiento que enfocan distintos aspectos de la realidad educativa sobre las dimensiones, manifestaciones, tendencias, elementos, mecanismos y buenas prácticas de los directivos universitarios, que garantizan una efectiva transferencia de la gestión del conocimiento para lograr y mantener la ventaja competitiva de la formación universitaria, a partir de un estudio de caso en la UNAD.

***Palabras claves:*** *Internacionalización, Gestión, Universidad, Políticas Públicas Educativas.*

### **Abstract**

Undeniably, internationalization is not only characteristic of the university, but it also does it, and with great force, of education and development. The management of university directors has paradoxically generated conditions of existence for the management of knowledge and its competitiveness, linking the transformations of the processes of knowledge transfer processes that are mobilized in international cooperation that derives from educational public policies that do not they may be unaware of the particularities of time and place in which academic processes take place, nor the social transformations they involve. Thus, managerial management practices emerge around internationalization and are faced with the challenge of ensuring their quality. It is intended, then, to identify the conventional knowledge of the normative bases and of the management and financing mechanisms that focus different aspects of the educational reality on the dimensions, manifestations, tendencies, elements, mechanisms, and good practices of university directors, which guarantee an effective transfer of knowledge management to achieve and maintain the competitive advantage of university education, based on a case study at UNAD.

***Keywords:*** *Internationalization, Management, University, Educational Public Policies.*

## Introducción

En las instituciones universitarias, las políticas públicas de internacionalización en educación obligan a educar “ciudadanos del y para el mundo” de forma tal que en los proyectos educativos institucionales se comprometen con impulsar estrategias y Programas de Cooperación Internacional y con la formación en otras lenguas, esto es, el bilingüismo, a lo cual el directivo universitario no puede ser ajeno.

Así mismo, la organización, de la estructura organizacional y las dinámicas de su funcionamiento resultan vitales para una eficaz administración de los recursos exigidos y comprometidos en el servicio educativo para asegurar la implementación de los planes de estudio y la transferencia de nuevas tecnologías de aprendizaje, los procesos de inserción cultural y la movilidad académica como elementos propios del quehacer institucional. Esto requiere de la asignación y disponibilidad de presupuesto apalancado en diferentes líneas de financiamiento que no siempre resultan suficientes para atender la demanda de los servicios.

Los desarrollos del conocimiento en el campo de la internacionalización se han nutrido de prácticas y discursos en una interacción dinámica de disciplinas y saberes, de culturas y de tecnologías, de modelos e intereses que dinamizan significativamente la gestión del conocimiento o posibilitadores de la cultura organizacional.

Esta monografía tiene como propósito identificar las condiciones de emergencia de la internacionalización en la gestión de directivos universitarios en Colombia, problematiza las relaciones de la política pública de internacionalización desde una perspectiva histórica, interroga cuál es la procedencia de sus prácticas, de la discursividad que habla de su emergencia

y su incidencia en los programas de internacionalización de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia -UNAD- por la importancia que esta tienen sus funciones misionales en un contexto de globalización.

Para ello, se realizó un estudio de tipo descriptivo documental desde una perspectiva metodológica cualitativa para el análisis de las unidades documentales a fin de conocer si la gestión universitaria que se impulsa desde los Programas de Cooperación Internacional tiene implicaciones en los procesos de gestión del conocimiento en sus variadas expresiones, con las necesidades y expectativas de la comunidad universitaria, incluyendo las prácticas de gestión organizacionales, teniendo como referente la internacionalización en la UNAD como un estudio de caso.

Los esfuerzos realizados corresponden a identificar diferentes concepciones teóricas y técnicas de la internacionalización que emergen y/o se materializan en los mecanismos de gestión de las instituciones y en los modos como los directivos desarrollan su acción.

### **Problema. generalidades de la investigación**

En las instituciones universitarias, las políticas públicas de internacionalización en educación obligan a educar “ciudadanos del y para el mundo” de forma tal que en los proyectos educativos institucionales se comprometen con impulsar estrategias y Programas de Cooperación Internacional y con la formación en otras lenguas, esto es, el bilingüismo, a lo cual el directivo universitario no puede ser ajeno.

Así mismo, la organización, de la estructura organizacional y las dinámicas de su funcionamiento resultan vitales para una eficaz administración de los recursos exigidos y comprometidos en el servicio educativo para asegurar la implementación de los planes de estudio y la transferencia de nuevas tecnologías de aprendizaje, los procesos de inserción cultural y la movilidad académica como elementos propios del quehacer institucional. Esto requiere de la asignación y disponibilidad de presupuesto apalancado en diferentes líneas de financiamiento que no siempre resultan suficientes para atender la demanda de los servicios.

Los desarrollos del conocimiento en el campo de la internacionalización se han nutrido de prácticas y discursos en una interacción dinámica de disciplinas y saberes, de culturas y de tecnologías, de modelos e intereses que dinamizan significativamente la gestión del conocimiento o posibilitadores de la cultura organizacional.

Esta monografía tiene como propósito identificar las *condiciones de emergencia de la internacionalización en la gestión de directivos universitarios en Colombia*, problematiza las relaciones de la política pública de internacionalización desde una perspectiva histórica, interroga cuál es la procedencia de sus prácticas, de la discursividad que habla de su emergencia y su incidencia en los programas de internacionalización de la Universidad Nacional Abierta y a

Distancia -UNAD- por la importancia que esta tienen sus funciones misionales en un contexto de globalización.

Para ello, se realizó un estudio de tipo descriptivo documental desde una perspectiva metodológica cualitativa para el análisis de las unidades documentales a fin de conocer si la gestión universitaria que se impulsa desde los Programas de Cooperación Internacional tiene implicaciones en los procesos de gestión del conocimiento en sus variadas expresiones, con las necesidades y expectativas de la comunidad universitaria, incluyendo las prácticas de gestión organizacionales, teniendo como referente la internacionalización en la UNAD como un estudio de caso.

Los esfuerzos realizados corresponden a identificar diferentes concepciones teóricas y técnicas de la internacionalización que emergen y/o se materializan en los mecanismos de gestión de las instituciones y en los modos como los directivos desarrollan su acción.

### **Descripción del problema**

Dentro del conjunto de los programas de cooperación se identificó que ante el cierre de fronteras y de cielos, algunos estudiantes quedaron “atrapados” en países destino de la movilidad sin condiciones de financiamiento para asumir su estadía, las instituciones cerraron sus puertas y no tenían previsto alternativas para garantizar las condiciones ofrecidas y acordadas con los pasantes, tampoco se previó una alternativa que posibilitará la continuidad de la formación de quienes transitaban por movilidad en doble programa o codirección.

Estas complejidades desbordaron el alcance de los programas de cooperación, generando deserción, abandono o mayor tiempo para la graduación de estudiantes que apostaron a la

internacionalización como parte de su formación universitaria inspirada en los procesos de certificación de la calidad pues estos son un garante para la competitividad y para el reconocimiento de los egresados. Problemática que urge identificar en sus causas para contribuir al establecimiento de una gestión de calidad que asuma las nuevas realidades de los Programas de Cooperación Internacional.

### **Planteamiento del problema**

Se plantea entonces que, los directivos universitarios, quienes tienen bajo su responsabilidad el liderazgo de los proyectos educativos institucionales y la gerencia de sus recursos, se encuentran exigidos por el cumplimiento de las políticas públicas de educación y la certificación de la calidad académica y administrativa encausados hacia la búsqueda de reconocimiento público y de certificación. Por ende, resulta de especial interés para este estudio monográfico identificar las condiciones de emergencia de las prácticas de la gerencia universitaria asociadas a las exigencias del modelo de desarrollo y a las necesidades sociales emergentes para contribuir de manera eficiente a la solución de los problemas del contexto educativo.

Dadas las condiciones que anteceden, en el caso de Colombia es preciso mencionar que la emergencia de la crisis biosanitaria por COVID – 19 incidió las formas de gestión universitaria al tener que diseñar e implementar nuevas estrategias para asegurar la prestación de los servicios educativos. Inicialmente se identificó la puesta en marcha de lineamientos y asignación de recursos para solventar la permanencia de los miembros de las comunidades académicas que se encontraban realizando procesos de movilidad internacional en un país

distinto a Colombia dadas las restricciones de movilidad y el aumento en las fechas previstas para su regreso.

Otras estrategias se relacionan con las dificultades en la expedición y renovación de Visas, la disminución y reprogramación de vuelos, la circulación restringida y la reasignación de rubros en los presupuestos universitarios para atender los protocolos de bioseguridad conllevan a la disminución de recursos para la internacionalización, exigiendo nuevas formas de apalancamiento para los programas de cooperación frente a lo cual es estratégica la gestión de los directivos.

Además, porque deben considerarse las normas de los demás consulados para tramitar solicitudes de visas frente a las situaciones de cooperación internacional de los miembros de las comunidades académicas, tipo de medidas de reciprocidad que requiere otras decisiones, modificaciones y usos, en relación con la emergencia y las prácticas de autoridades administrativas que todavía están en consideración.

### **Formulación del problema**

la problemática se centra en las transformaciones que emergen de las condiciones de confinamiento social, del cierre total o parcial de las fronteras entre países y de la incertidumbre de la superación de la crisis sanitaria a nivel global por COVID-19. Así, los países se encuentran en revisión de las normativas y demás condiciones que permitan continuar con los procesos de movilidad establecidos en los Programas de Cooperación Internacional, lo que implica, además, nuevos modos de pensar la internacionalización en la Universidad y lo que en ello pueden gestionar los directivos universitarios, en asimetría con profesores y estudiantes; además se

pregunta por la gestión de los directivos universitarios en entornos de cooperación internacional para asegurar el desarrollo de competencias claves de los miembros de las comunidades académicas.

## **Justificación**

En la actualidad, las universidades colombianas consideran a la internacionalización como un proceso estratégico para su desarrollo, de tal forma que, los Proyectos Educativos Institucionales -PEI- contemplan un apartado específico para plantearla.

Por lo tanto, resulta relevante para esta investigación monográfica la decisión de incorporar el modelo educativo desde el diseño de sus currículos, la filosofía de sus comunidades académicas y la emergencia de las necesidades educativas de su entorno por la incidencia que estos tienen en términos de desarrollo, mejoramiento de la educación y la aplicación y uso de los procesos investigativos de docencia y de extensión enriquecidos con los procesos de internacionalización.

Ante la emergencia de factores multicausales en el marco de la autonomía y de la defensa de lo público, la comunidad académica aborda y se compromete en convertirse en un organismo articulador de las políticas públicas educativas a partir de su misionalidad. Esto implica desarrollar escenarios educativos que emerjan como interlocutores de la generación de conocimientos que contribuyan a una mayor calidad de vida y a la creciente calidad de sus programas, incorporando la mediación de tecnologías de aprendizaje y alternativas de formación a distancia para asegurar una mayor cobertura como una de las condiciones de competitividad internacional y propósito esencial de la gestión universitaria.

De otra parte, es necesario mencionar que los procesos de formación universitaria comprometen la organización del currículo y los planes de estudio para el logro de aprendizaje

significativos con los que se pretende desarrollar capacidades y habilidades en los estudiantes que resulte competitivos en contextos de alta calidad.

En esta perspectiva, el reto principal para los directivos universitarios, “consiste en mantener tanto la calidad como la cantidad de instrucciones provistas y la motivación de los profesores, investigadores y administrativos” (OCDE, 2011) , premisa que parte de la necesidad de obtener la acreditación de calidad nacional y/o internacional a la vez que desarrolla mecanismos de relacionamiento intercultural y acceso a diversas prácticas de enseñanza y de metodologías innovadoras mediadas por ambientes virtuales de aprendizaje que afectan la interacción entre los miembros de la comunidad educativa en el entorno en que acontecen los procesos de formación en las actuales condiciones de cooperación internacional a nivel global.

De este modo, se asume una justificación práctica por sus implicaciones en una gama de problemas prácticos asociados a los procesos de formación universitaria, que usualmente se encuentran documentados en estas entidades. Se trata, entonces, de indagar acerca de las formas de gestión de directivos universitarios en los actuales escenarios de cooperación internacional, los cuales se han visto intervenidos por regulaciones de control biosanitario, restricciones en la circulación de ciudadanos y reprogramación o suspensión de agendas de compromisos adquiridos con los miembros de las comunidades académicas. Compromisos que fueron previstos como componentes de la formación universitaria y que se encuentran declarados en la oferta de estos. Se observa que tales compromisos están orientados a fomentar competencias en proeficiencia en otra lengua, codirecciones, doble titulación o pasantías, solo para mencionar las que se realizan con mayor frecuencia.

La importancia se encuentra en la necesidad de identificar aquellas condiciones que emergen de las actuales condiciones para la gestión universitaria de la cooperación internacional, algunas de ellas, como ya se mencionó, tienen alcance jurídico entre países, otras son de naturaleza económica al tener en cuenta las fuentes y líneas de financiamiento de estos programas, que también se ven afectados por los efectos de recesión ocasionada por el Covid-19, a decir de organismos multilaterales en esa materia, como Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo y OCDE los cuales indican que la recuperación será moderada y está sujeta a otras variables sociales, políticas y logísticas que pueden interrumpir la distribución de las vacunas e impactar negativamente la inmunización de rebaño, como también, el impacto provocado por el aumento de la deuda acumulada en varios mercados emergentes y economías en desarrollo.

La pertinencia se haya en el conjunto de evidencias relacionadas con el ausentismo, la deserción y el abandono de estudiantes en los procesos formativos ante la crisis sanitaria y la emergente crisis social que disminuyeron radicalmente los ingresos de todos. La identificación de la base normativa, mecanismos de gestión y de financiamiento que suceden en las dinámicas de internacionalización tienen especial interés investigativo dadas sus dinámicas de articulación con la gestión organizacional y con la gestión del conocimiento.

Todos estos elementos son de gran importancia para comprender el ámbito de la integración global en la medida que se reconoce que la cooperación internacional contribuye a desarrollar competencias claves de los miembros de las comunidades universitarias, tales como: la transferencia de conocimientos y de nuevas tecnologías; el aprendizaje de otros idiomas, es decir, el bilingüismo y las experiencias interculturales que resultan necesarias para funcionar de manera exitosa internacionalmente.

## **Variables**

Las variables de estudio vinculadas al propósito investigativo se circunscriben a momentos históricos que dan forma, intervienen, movilizan, limitan y posibilitan las relaciones de la Gestión del Conocimiento con la Gestión de los Programas de Cooperación Internacional, a través de las cuales se analizan algunas precisiones epistemológicas en tanto permiten ubicar las discusiones sobre conceptos como idioma, currículo, dirección universitaria, cooperación internacional, con el objeto de establecer con mayor claridad en cual de estos lugares se sitúa la relación entre gestión universitaria y cooperación internacional.

### **Variable dependiente.**

La Gestión Universitaria, por la importancia de estudiar las relaciones entre gobierno universitario y desempeño institucional, en torno a la internacionalización, sirve de orientación para analizar las responsabilidades y demandas de un contexto social, económico, político y tecnológico en continua evolución. Estos aspectos son de vital influencia en las relaciones que establecen las principales características de las relaciones entre la UNAD y el contexto internacional pues mediante los procesos de formación posibilita programas de movilidad en los países en los cuales cuenta con sede y en los países con los cuales ha suscrito Convenios de Cooperación Internacional.

### **Variable Independiente.**

La Cooperación Internacional, por las articulaciones e impactos en el servicio educativo que se compromete con la alta calidad de los programas de formación y con la acreditación de sus

sistemas para mantenerse incrementando los factores de satisfacción de los beneficiarios de sus programas.

## **Objetivos**

Para el desarrollo investigativo se asumieron tres objetivos con los cuales se orientó la búsqueda de la información para el abordaje del problema. Inicialmente se realizó una revisión preliminar de documentos que permitieron precisar el estado de la cuestión con lo que se posibilitó construir el siguiente objetivo general.

### **Objetivo general**

Identificar, bajo la modalidad de estudio de caso descriptivo documental, los factores que inciden en las prácticas de gestión de los directivos universitarios en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia -UNAD- asociados a la gestión del conocimiento en entornos de internacionalización.

### **Objetivos específicos**

Al conocer la tendencia de los documentos revisados se identificó que las instituciones de educación superior consideran como aspecto vital de competitividad, la internacionalización, insinuando cómo desde ellas cobra sentido la gestión desde las formas de dirección y los mecanismos de financiación, en tanto se infiere que favorecen los procesos de formación, y que son ellos los que la hacen posible más allá de dar cumplimiento a los compromisos determinados en la normatividad vigente. Por ende, se establecieron dos objetivos secundarios con los cuales se enriqueció el análisis. Ellos son:

## **Identificar prácticas de gestión de la internacionalización de directivos universitarios en la UNAD**

Este objetivo permitió avanzar en el análisis desde la perspectiva organizacional, precisamente porque se identificó que los mecanismos de dirección universitaria se orientan a asegurar la calidad educativa que destaca a la internacionalización como unos de los componentes estratégicos.

## **Identificar la transferencia de la gestión del conocimiento para lograr y mantener la ventaja competitiva de la formación universitaria en la UNAD.**

Este objetivo orientó el análisis investigativo hacia las dinámicas que suceden en la internacionalización y que guardan articulación con la gestión del conocimiento como diferenciales competitivos que derivan de los procesos de formación. Cabe mencionar la relevancia que tienen los lineamientos educativos de los currículos y sus mecanismos para acceder al conocimiento de la propia cultura y al conocimiento de la cultura global.

### **Alcances y limitaciones**

El abordaje investigativo realizado permitió identificar diversas experiencias de gestión organizacional cuyo asunto problémico se encuentra en el tipo de enfoque desde el cual se materializan los mecanismos de internacionalización y las polémicas que se gestan en contextos de autonomía universitaria pues pareciera que esa condición permite reconocer como pertinentes todo tipo de dinámicas.

## **Alcances**

Sánchez (2003), con relación a la gestión pública, considera el deber de garantizar la gobernabilidad de la sociedad para hacer posible que los ciudadanos alcancen sus aspiraciones en buena medida, lo que implica la generación de confianza, pues las instituciones públicas tienen un compromiso en función de la conducta y decisiones de sus gerentes.

El alcance de la monografía comprendió: descripción de las normas internacionales que regulan los programas de cooperación internacional y sus mecanismos de gestión y financiamiento; de las prácticas de gestión de la internacionalización que implementan directivos universitarios, y de la transferencia de la gestión del conocimiento para alcanzar y mantener ventajas competitivas en la formación.

Se desarrolla a partir de un enfoque con un alcance descriptivo que parte de la revisión exploratoria de documentos que permitieron identificar conceptualizaciones y mecanismos asociados a la transferencia de la gestión del conocimiento orientados a la construcción de análisis de las categorías de trabajo que se definieron metodológicamente para posteriormente abordar las unidades documentales a partir del estudio de caso con base en la metodología cualitativa, teniendo como referente la internacionalización en la UNAD.

## **Limitaciones**

Una primera limitación se enmarca en la riqueza de la base documental disponible sobre el tema objeto de investigación, toda vez que se identificó a la internacionalización como una dimensión emergente en los sistemas educativos a nivel global por lo que fue necesario establecer criterios

para seleccionar aquellos documentos que guardan mayor relación con las políticas públicas educativas colombianas y con la UNAD.

A la luz de la metodología utilizada se identificaron diferencias sustanciales en la base documental respecto a los enfoques académicos y de gestión administrativa como son considerados para presentar los informes de cooperación internacional y los elementos constitutivos de las diversas formas de las prácticas de internacionalización, por lo que se complejizó la triangulación de sus análisis para llegar a generalizaciones en los diferentes niveles de la gobernanza y con ello trasladar el estudio de caso a universos poblacionales más amplios, como por ejemplo a la totalidad del sistema universitario colombiano.

Una segunda limitación, hace referencia al alcance del estudio. Hubiese sido valioso haber podido ampliar el análisis de documentos que informaran el punto de vista de los estudiantes, docentes y directivos universitarios para centrar el foco de atención en su formación, tanto en los procesos de formación universitaria específica como en las dinámicas de internacionalización. No obstante, el análisis realizado, ha permitido un trabajo en profundidad con relación a los objetivos establecidos y para construir una base para plantear la realización de estudios con mayor cobertura y con la utilización de otras metodologías con un enfoque de estudio más cuantitativo que incluya análisis de presupuestos públicos.

### **Viabilidad de la investigación**

Por los datos expuestos en el presente trabajo, tanto en lo relacionado con las normas internacionales que regulan los programas de cooperación internacional, como con prácticas de gestión de la internacionalización de directivos y con la transferencia de la gestión del conocimiento para alcanzar y mantener ventajas competitivas en la formación expuestas en los

resultados, se acredita la viabilidad de la investigación monográfica, para que se continúe su aplicación en las dinámicas universitarias colombianas, principalmente en la UNAD por ser la institución que se adoptó para el estudio de caso.

Así mismo, la viabilidad de la internacionalización en la educación superior en Colombia ha sido precisamente las condiciones para su funcionamiento institucional que desde las políticas públicas educativas que ha empujado a la creación de Oficina de Relaciones Internacionales - ORI- materializada en los programas de movilidad, los convenios de cooperación, la productividad académica e investigativa conjunta, la participación en redes académicas, la doble titulación, la colaboración de jurados y proyectos culturales para avanzar en la excelencia académica.

De esta manera, la movilidad de visitantes extranjeros contribuye a fomentar el conocimiento de otras lenguas, de otras culturas y de otros modelos educativos que permiten múltiples adaptaciones para la profesionalización.

### **Relevancia de la investigación**

Los resultados obtenidos destacan el valor que representa para la internacionalización las prácticas de gestión directiva y la transferencia del conocimiento en marcos de cooperación al desarrollo, así como sus resultantes en forma de programas universitarios, tanto en sus implicaciones a nivel de política académica y presupuestal interna como en su acción exterior en la región y a nivel global vinculados a estos ámbitos.

Sobre la base anterior, cobra especial relevancia la gestión de los directivos universitarios cuyo cumplimiento de sus funciones institucionales exigen habilidades, saberes y motivaciones

que no sólo pueden ser consideradas desde el punto de vista funcional propios de las estructuras jerárquicas tradicionales.

## **Marco Referencial**

Las condiciones del contexto analizado configuran factores articuladores de las formas de cooperación internacional y sus diversos programas atendiendo marcos generales y específicos que posibilitan arraigos, continuidades o consolidación de estos. Así como nuevas posibilidades y responsabilidades que no desconocen las trayectorias históricas, sino que, contrariamente, nutren las nuevas formaciones como se expone a continuación.

### **Marco de antecedentes**

El estado del arte que fortalece esta monografía permite identificar que la investigación sobre la internacionalización en Colombia y sus mecanismos de gestión y financiamiento tienen gran relevancia por la incidencia que representa sus dinámicas articuladas a la cooperación, las prácticas de gestión y la gestión del conocimiento en perspectiva competitiva de la formación universitaria.

Es por esto que, a la universidad se le exige incorporar nuevos sistemas de información en correspondencia con la comprensión de los contextos académicos para plantear opciones de formación frente a los desafíos de la globalización del conocimiento. Lo anterior conlleva un proceso de transformación institucional que articule con mayor profundidad la dimensión intercultural en su misión y sus funciones para establecer mayor fortaleza en su integración con los nuevos sistemas de gestión de la calidad académica.

Se señala pues, desde estas perspectivas, la definición tradicional de internacionalización que ha orientado los procesos de formación y que ha permitido el fortalecimiento de la cultura

institucional y generar nuevas condiciones para el desarrollo de la gestión del conocimiento, en consonancia con fenómenos como el capitalismo, la industrialización y la informatización.

Así, la consolidación de una comunidad académica con reconocimiento internacional implica procesos de gestión administrativa y de socialización de conocimientos y saberes en el ámbito global en el que se considera relevante fortalecer las relaciones con universidades y comunidades académicas a través de diferentes modos de cooperación que serán presentados a continuación de manera sucinta.

### **Marco teórico**

Con el fin de determinar algunos referentes de corte conceptual, se identifican planteamientos que justifican la existencia de la internacionalización, que se define como un “proceso de transformación institucional integral, que pretende incorporar la dimensión internacional e intercultural en la misión y las funciones sustantivas de las Instituciones de Educación Superior, de tal manera que sean inseparables de su identidad y cultura.” (Gacel J. , 1999, pág. 37) .

De la misma manera y continuando con las reflexiones, la internacionalización en el contexto global contribuye a la comprensión de la identidad institucional y replantea la necesidad de incorporar mediaciones de entornos virtuales de aprendizaje en los procesos de formación a partir de enfoques y metodologías flexibles y con el uso de diferentes lenguajes y nexos con el mercado laboral en el cual se desempeñan los egresados.

En este sentido, para la UNESCO, la importancia de la gestión universitaria en cuanto a la internacionalización se logra “ofreciendo igualdad de oportunidades a todas las personas a través de una educación permanente y sin fronteras, donde el mérito sea el criterio básico para el

acceso, en el marco de una nueva concepción de la cooperación regional e internacional” (UNESCO,2010). Por otra parte, cabe decir el conocimiento que circula en ambientes virtuales contribuye al relacionamiento social ya que las “redes establecidas a lo largo de la cadena de valor la empresa podrá aspirar a consolidar contactos, intercambiar información y por ende hacer negocios de forma eficiente mediante la generación de una base de confianza” (CEPAL, 2010). Así, los propósitos se orientan hacia los sujetos, sus creaciones y sus prácticas con sentido y significación.

Se podría decir, que la internacionalización ha venido siendo impulsado por organismos internacionales que potencian los procesos académicos en articulación con las necesidades de la región y con los requerimientos que derivan del modelo de globalización. Sin embargo, los procesos de acreditación de calidad activan nuevas formas de relacionamiento académico que se encuentran articuladas a las necesidades del modelo de desarrollo económico globalizado, lo que establece el uso de instrumentos políticos usuales como la planificación, la financiación, el control o la legislación.

La gestión de la internacionalización, entonces, contribuye a que las IES vinculen directivos universitarios con conocimiento y experiencia en procesos de gestión educativa, procesos de aseguramiento de la calidad y procesos de certificación de la gestión administrativa, ya que ello asegura competitividad y un mayor relacionamiento que resulta benéfico para la cooperación internacional y para el desarrollo de nuevos programas de movilidad académica que se producen y transmiten, por lo que, el grupo de interés para esta monografía son los directivos de la UNAD en atención a que los procesos de certificación de calidad identifican fuentes documentales que guardan relación con la gestión del conocimiento y con la dirección

universitaria. Se resalta, también, que “las instituciones de enseñanza superior están admirablemente situadas para sacar partido de la mundialización a fin de colmar el déficit de saber y enriquecer el dialogo entre los pueblos y entre las culturas” (CEPAL, 2010) , lo cual manifiesta interacción internacional de la universidad, siendo esto uno de los propósitos de los Programas de Cooperación Internacional.

“La Gestión consiste en manejar la complejidad de la internacionalización con la planificación, organización, dirección y control de los recursos para lograr los objetivos de gobernanza previamente establecidos sobre el currículo institucional” (Vries, W. y Ibarra, E, 204). Se quiere con ello significar que, las universidades públicas, destinan recursos importantes para apalancar los programas de cooperación internacional, para lo cual suscriben acuerdos o convenios marco o específicos de colaboración. Además, de otros recursos que son destinados para apoyar gastos de viaje u otros apoyos para contribuir a la disponibilidad de pasajes aéreos, hospedaje, pago de matrícula, publicaciones o realización de eventos, como los más usuales.

En este caso, se analiza cómo la gestión universitaria pasa de ser un asunto implícito de las prácticas de aula, de la enseñanza, si se quiere de la internacionalización, a convertirse en uno que se visibiliza en los aspectos organizacionales como factores de competitividad, haciéndose objeto de intervención y por tanto de modificación desde los medios, las políticas, los expertos, la investigación, el plan de estudios, etc.

Aunado a lo anterior, se consideran las modificaciones que la internacionalización aporta al enriquecimiento de la cultura y a los procesos de formación universitaria. En este orden de ideas se evidencia que las diversas formas de cooperación y los modelos de gestión universitaria

que los acompañan posibilitan la productividad académica, investigativa y de extensión mediante las cuales se incrementa la participación de los beneficiarios de los procesos formativos.

Otro tema es la creación o consolidación de Redes de Relaciones Internacionales mediante las cuales se promueven los programas de intercambio orientados por mecanismos institucionales que se impulsan desde la gestión universitaria ante la emergencia de coyunturas de orden global, como la generada por el COVID-19, modificando e introduciendo prácticas en el orden de los estudiantes, docentes y directivos universitarios, la formación universitaria (currículo) y los aspectos organizacionales de la universidad como una de las formas de práctica de la gestión universitaria.

Conviene mencionar que en la actualidad los procesos educativos se han visto afectados por la crisis económica global que ha generado deserción estudiantil y despido laboral de docentes ante la disminución del número de estudiantes, además de las restricciones de circulación entre los países por el distanciamiento social.

De otra parte (Martínez, 2013) considera tres coordenadas que integran su esquema analítico: lo visible, lo enunciable y el poder al proponer una analítica de sus especificidades, singularidades, azares y discontinuidades. Afirmación que constituye referente teórico con el que se pretende abordar la emergencia de la gestión universitaria para identificar los factores que inciden en la prácticas de gestión de los directivos universitarios en la UNAD en relación con la gestión del conocimiento en entornos de globalización y las tensiones que limitan y posibilitan las relaciones y prácticas de movilidad internacional.

En esta monografía se considera necesario revisar los lineamientos del MEN como ideas fuerza para el análisis de la internacionalización y sus relaciones con la gestión del conocimiento que se orienta a lograr mayor competitividad en términos de I+D, como principios estratégicos en la actualidad pues,

Por Innovación se entiende la aplicación del conocimiento al mejoramiento de las condiciones de vida o el bienestar de una comunidad, a fortalecer la productividad y la competitividad de una empresa o cadena de producción, o a incrementar la efectividad de las políticas públicas y la consolidación de la sociedad civil. En esta perspectiva, la innovación puede ser vista como el proceso mediante el cual la sociedad genera valor a partir del conocimiento, extrayendo del beneficios económicos y sociales. (MEN, 2010, pág. 9)

La información previamente presentada hace aconsejable considerar el bilingüismo y los ambientes virtuales. En relación con ello, el bilingüismo,

Se refiere a los diferentes grados de dominio con los que un individuo logra comunicarse en más de una lengua e interpretar una cultura.

Estos diversos grados dependen del contexto en el cual se desenvuelve cada persona.

Según el uso que se haga de otras lenguas diferentes a la materna, estas adquieren el carácter de segunda lengua o de lengua extranjera. (MEN, 2014)

De igual manera, el proceso de transformación de las comunicaciones y de las relaciones que suceden en los ámbitos educativos conlleva a incluir la virtualidad como escenario de formación de la internacionalización. A esta situación hay que agregar que con uso de Las

Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -TIC's- se propician experiencias de aprendizaje en acceso permanente a la información con medios culturales, científicos o tecnológicos cuyas estrategias son articuladas a las formas metodológicas y didácticas que hacen posible nuevos aprendizajes que impulsan la construcción de nuevos lenguajes y reorientan los planes de estudio en una aplicación presencial, virtual y a distancia.

Los currículos, así concebidos y estructurados, aseguran un aspecto vital para la creación de redes que contribuyen a la consolidación de la sociedad del conocimiento ya que nos facilitan no sólo llegar a este sino a los niveles más profundos del aprendizaje. Por estas razones decimos que la educación virtual, por supuesto que bien empleada, además de permitirnos ampliar la cobertura educativa, lleva ante todo en sí misma la potencialidad, la posibilidad de mejorar la calidad de los aprendizajes y, como consecuencia, de poder avanzar en la investigación y en creación de nuevos conocimientos. (CNA, 2021, pág. 19)

### **Marco conceptual**

Indagar los conceptos implicados en esta investigación, permiten reconocer y/o asumir algunas realidades, reconociendo que existen procesos dinámicos de diversa índole que a través del tiempo se consideran en la internacionalización y permiten a los sujetos instalarse en una perspectiva mucho más amplia, creativa y propositiva para el contexto particular de la universidad y la situación histórica, social y cultural.

En esta búsqueda de comprensión e identificación, se asume la indagación sobre el concepto de internacionalización, y el enfoque de internacionalización y su relación con la gestión de las organizaciones. Conceptos que se exponen a continuación.

Se reconoce que el concepto de internacionalización está fuertemente articulado a los procesos de formación de los recursos humanos y al desarrollo del conocimiento que requiere la sociedad. De ahí que las transformaciones educativas que generalmente muestran una trayectoria histórica de lo que se comprende, asume y practica como internacionalización, en las condiciones del desarrollo social, en el cambio de las políticas públicas educativas y los programas de gobierno resultan determinantes para el desarrollo de la cultura.

Identificar la producción y socialización de conocimiento en los diferentes modos de internacionalización conlleva a revisar varias conceptualizaciones de su desarrollo en los procesos universitarios, los cuales constituyen punto de partida para su análisis. El recorrido histórico de los procesos de cooperación permitió observar múltiples relaciones de la internacionalización con la educación y la forma como esta puede ser considerada.

Una de estas indica la interlocución entre varias instituciones educativas que consideran a la internacionalización como un “proceso de transformación institucional integral, que pretende incorporar la dimensión internacional e intercultural en la misión y las funciones sustantivas de las Instituciones de Educación Superior, de tal manera que sean inseparables de su identidad y cultura” (Gacel J. , 2005, pág. 37) Esta noción está íntimamente relacionada no sólo con las percepciones que se tienen de su interés para los procesos formativos, sino también, para los procesos productivos y los procesos educativos asociados al modelo de desarrollo.

Sin embargo, la revisión documental permitió identificar que las relaciones internacionales emergieron del comercio internacional cuya trazabilidad compromete bienes y

servicios y, los costos de producción y de comercialización que requieren comprometerse indistintamente del lugar donde se desarrolle la actividad económica.

Así mismo, se idéntico la existencia de diversos modos de cooperación internacionales mediante las cuales se materializan las actividades realizadas por las personas como también múltiples maneras de comunicarse y de mecanismos para llevar a cabo las transacciones comerciales. Sin duda, son las prácticas comerciales las que impulsan los modos de internacionalización que, si bien surgen del comercio, también contribuyen a conocer otras culturas y lo que ello implica en términos de lengua, costumbres, ritos, el gobierno y el sistema educativo entre otros.

Así, la internacionalización fortaleció los vínculos entre los pueblos permitiéndoles acceder a bienes y servicios para suplir sus necesidades en doble vía, impulsando formas de cooperación que inicialmente se consolidaron al interior y fueron evolucionando hasta que superaron las barreras nacionales y contribuyeron al desarrollo global.

De otra parte, la transformación de estructuras socio-económicas de procesos organizativos asociados a la estructura de gobiernos corporativos, así como a la trayectoria del vigor político que enfatiza el trabajo en torno a la creación y fortalecimiento de las instancias de poder y sus mecanismos de relacionamiento, conlleva la emergencia de múltiples métodos de enseñanza que hacen posible la consolidación de una cultura de internacionalización en cualquier fase de la cadena de valor como proceso que, desde la perspectiva de Jones (1999) considera que es viable analizar los procesos académicos articulados a los currículos internacionales y a la formación mediada por ambientes virtuales de aprendizaje que hace posible los vínculos relacionales, los internacionales los procesos educativos implementados

La lectura y el análisis de las anteriores contribuciones favorecieron la gestión del movimiento de la globalización y de la liberación de mercados, que junto con el surgimiento de plataformas emergentes de tecnologías de información y comunicaciones permiten comprender los procesos organizativos que en los últimos años, evidencian una fuerte producción de información en y a través de internet como un insumo implícito en las operaciones internacionales y constituyen nuevas formas de comprender la configuración de los entornos organizacionales orientados a la internacionalización del currículo, al desarrollo del bilingüismo y a las estrategias de inclusión de poblaciones con talentos especiales.

Conviene subrayar que el Ministerio de Educación Nacional -MEN- dando cumplimiento a las directrices del Plan Nacional de Desarrollo, definió la política de internacionalización como uno de los componentes de la política pública de educación superior y las generadas por el Consejo Nacional de Acreditación, ya que ambos persiguen los mismos fines buscando la formación de ciudadanos con conocimientos, competencias y habilidades para contribuir a los procesos productivos y a la interacción con desarrollos asociados a la innovación.

De otro lado, las políticas institucionales y las tecnologías de apoyo enriquecen las prácticas aplicables en las dinámicas académicas y administrativas para la emergencia y consolidación de los procesos de cooperación internacional y, por tanto, contribuyen a su mayor competitividad a través de sus diferentes estrategias. De esta manera, los procesos de gestión y de innovación promueven los procesos de internacionalización desde las políticas públicas educativas. De hecho, el MEN considera que,

Es una apuesta del Gobierno Nacional para repotenciar el concepto de procesos importantes para los sectores de Educación y Ciencia y Tecnología como la movilidad

académica estudiantil, profesoral y de investigación entrante y saliente del país con base en los principios de la Declaración Mundial sobre Educación Superior de la Unesco, tales como la solidaridad, el fomento a las redes de investigación y la constitución de espacios académicos ampliados (MEN,2021).

En consecuencia, la emergencia de los nuevos ambientes de aprendizaje y los procesos de formación evidencian la integración de elementos de formación y de desarrollo con alto componente de creatividad, de divulgación y de gestión responsable, implicando la necesidad de promover la cualificación permanente de los profesionales con la educación y el desarrollo de la cooperación regional e internacional que despliegan la reflexión sobre el enfoque de la internacionalización y sus relaciones con la gestión de las organizaciones, cuyo análisis se desarrolla a continuación.

### **El enfoque de la internacionalización y sus relaciones con la gestión de las organizaciones**

Esta importante revisión ha sido desarrollada desde los enfoques de la gobernanza por considerarla de mayor interés investigativo para el análisis monográfico dado que las relaciones que se identificaron con el carácter estructural del conocimiento y sus procesos de internacionalización. El sentido de la revisión se construye en el uso que se da a la gestión como elemento que promueve, replantea o fomenta los procesos de cooperación internacional en función de construir una visión más integral de los programas de internacionalización.

Cabe advertir que Meuleman (2009) indica que la “gobernanza se define como el conjunto de interacciones entre organismos públicos, privados, y de la sociedad civil, orientadas a la resolución de tensiones y conflictos comunitarios que se generan desde las propias y diversas

identidades’’ (pág. 4) cuya finalidad es contribuir a la formación de nuevos ordenamientos culturales, que la consideran “como una condición de posibilidad para que el ejercicio de la gestión de gobierno de los estados o las instituciones se resuelva mediante una compleja pluralidad de variables que exceden las capacidades de las autoridades formales’’ (pág. 4) basadas en la mutualidad.

Un trabajo importante en esta línea lo realizó Brower (2016) quien afirma que “el buen gobierno que deviene de buenas condiciones de gobernanza posee algunos sellos distintivos, a saber: atención a las redes generadas mediante coordinaciones sociales horizontales’’ (pág. 13) puesto que es resultante de los procesos de interacción que expresan, develan, reconocen, comprenden, explican y consideran proyectivamente la cultura organizacional.

Sin duda, la gobernabilidad en las Instituciones de Educación Superior -IES- representa el modelo de gobierno mediante el cual se regulan las relaciones con los miembros de su comunidad. Esta condición resulta vital al relacionarla con el marco de la autonomía universitaria aplicable a las universidades colombianas, pues es precisamente el modelo de gobernabilidad lo que usualmente tensiona la comunicación y la línea de autoridad y de dirección en ellas. Conviene mencionar que históricamente la universidad pública ha sido reconocida por la existencia de múltiples grupos de poder que interactúan en su interior.

En este contexto, se entiende que los expertos consideran que la gobernanza como es explicada puede ser identificada en los documentos revisados como elementos que contribuyen a la comprensión del modelo de desarrollo y con ello, procurar el desarrollo de mecanismos que indiquen alternativas para administrar de manera eficiente los recursos disponibles para la implementación de los procesos educativos. Procurar el desarrollo de los modelos de dirección

desde la implementación de diversos modelos de gobernanza hacen necesaria la implementación de procesos de formación de profesionales que requiera la sociedad al considerar que la universidad está llamada a impulsar la formación de pensamiento crítico incluyendo formas de Estado y de gobiernos.

De hecho, esta afirmación ubica la noción de gobernanza entre lo institucional y lo regulativo de las instituciones pues su dinámica histórica es inseparable de los procesos históricos, sociales y económicos que le son propios a la universidad. Así, se identifica la interacción entre sus dinámicas y saberes constituyéndose en una forma de ejercer el poder que consulta o se nutre de distintas fuentes, de tal forma que articula los elementos mediante los cuales se implementan los mecanismos de gestión.

La internacionalización, como se determinó anteriormente, surge de los modelos económicos y de las relaciones internacionales. Un acercamiento a la relación con la gestión de las organizaciones se orienta hacia los cambios operados en los mecanismos de planificación como vía efectiva para la integración de los elementos que la componen y la dinamizan de cara a lograr resultados positivos y rentables.

Desde esta perspectiva, los mecanismos de gobernanza comprometen modelos de gestión, de toma de decisión y de administración de recursos que soportan la puesta en marcha de los proyectos curriculares y su articulación con la investigación y con la internacionalización, al mismo tiempo que dirigen los esfuerzos frente posibles interrelaciones de cooperación nacional e internacional que emergen de nuevos compromisos y necesidades educativas.

La gobernanza del Estado, entonces, compromete las líneas de acción propuestas en el plan de gobierno y los acuerdos que se establecen entre los partidos políticos y los organismos internacionales enmarcados en los compromisos determinados por la deuda externa y las misiones técnicas y las recomendaciones entorno a los procesos educativos en los que la internacionalización representa un compromiso ineludible para su gestión. Centra los aspectos de las políticas internacionales en la interdependencia de lo macro y lo micro basados en la competitividad como Nación y sus implicaciones para las políticas del desarrollo.

En consecuencia, el Estado compromete recursos para la puesta en marcha de los mecanismos de gestión tanto interna como externa estableciendo planes de gobierno que materializan su gobernanza, en el sentido de que, la definición de políticas se realiza con una concepción del centro a la periferia en donde se identifica que la cultura de las organizaciones está influenciada por la multiculturalidad de su entorno regional y nacional.

Al indagar acerca de la gestión organizacional y el conocimiento en la organización es imprescindible distinguir entre organizaciones públicas y organizaciones privadas. Las primeras se muestran a partir de las instituciones y la función que estas cumplen para asegurar la gestión gubernamental, una vez que son estas condiciones las que determinan el marco estatal a partir de un amplio marco jurídico y demás condiciones que requiere el modelo de desarrollo. Las segundas reconocen las diversas figuras jurídicas que son de obligatorio cumplimiento para su gestión. Cabe mencionar que indistintamente, las organizaciones no solo ofrecen servicios o productos, sino que son una oportunidad social para la realización de mejores niveles de desarrollo de los componentes implicados en los procesos culturales, educativos, sociales, tecnológicos y políticos, para señalar los más frecuentes.

En este mismo sentido, en lo que se denomina organización pública se inscriben algunas instituciones que nutren este trabajo monográfico como son: UNESCO, BID, OCDE, MEN, CNA, ICFES y UNAD, cuyas dinámicas organizacionales emergen de las recomendaciones que estos organismos indican mediante misiones técnicas para avanzar gradualmente hacia la garantía de los derechos, entre ellos el derecho a la educación, a la salud y al trabajo en perspectiva de una mayor calidad de vida y de la superación de la pobreza.

De manera que las universidades públicas se reconocen entre las organizaciones públicas que, en el caso de Colombia, se denominan instituciones, por lo que en adelante la referencia a gestión organizacional se hará como gestión universitaria, entre otras tendencias porque:

Las universidades son consideradas organizaciones, ya que en ellas se distinguen características que son propias de las unidades sociales. Entre estas características se encuentran: que poseen fines, objetivos y propósitos que orientan la actividad; en ellas existen grupos de personas con relaciones interpersonales ordenadas; se realizan funciones y actuaciones que tienden a la búsqueda de unos fines determinados; se mantienen en la búsqueda de la eficacia, racionalidad y productividad; sus funciones son variadas y complejas (facilitar aprendizaje, potenciar la formación, adaptación social, etc.), los integrantes que las conforman también son variados (estudiantes, docentes, personal administrativo, autoridades directivas, entre otros) (López, Díaz, Milda, & de la concepción, 2017).

Al relacionar lo anterior con lo planteado acerca de la internacionalización a lo largo de la monografía se puede percibir que uno de los hechos significativos que está en íntima relación

con la gestión universitaria corresponde a la naturaleza de elementos normativos y presupuestales que orientan el sistema educativo.

### **Marco legal**

Cabe resaltar que dicho sistema educativo integra varios tipos de instituciones por niveles educativos. Para el interés investigativo se revisaron los documentos de instituciones que corresponden al nivel de educación superior, las cuales son definidas en la Ley 30 del 28 de diciembre de 1992, que organiza el servicio público de la Educación Superior, que señala:

Las instituciones que acrediten su desempeño con criterio de universalidad en las siguientes actividades: La investigación científica o tecnológica; la formación académica en profesiones o disciplinas y la producción, desarrollo y transmisión del conocimiento y de la cultura universal y nacional. Estas instituciones están igualmente facultadas para adelantar programas de formación en ocupaciones, profesiones o disciplinas, programas de especialización, maestrías, doctorados y postdoctorados, de conformidad con la presente Ley (Congreso de la República de Colombia, 1992).

Como puede verse en esas actividades se identifican las bases de la gestión universitaria para el logro de sus fines, con pertinencia y con calidad. En términos generales, los factores de la calidad educativa resultan de vital importancia para asegurar que los servicios y bienes que ofertan las instituciones cumplan con los requisitos establecidos. Conviene mencionar que, en la actualidad, la gestión universitaria se orienta en torno a dos tendencias: la calidad educativa y la calidad de los sistemas de gestión, con los cuales se pretenden contribuir de manera coordinada al desarrollo de las políticas educativas camino a lograr mayores niveles de desarrollo.

Expertos de la situación universitaria del país afirman que Colombia comparte con los países de la región intereses derivados del modelo económico y social cuyos rasgos resultan de vital importancia hacia la consolidación de mayores proporciones en el mercado global, principalmente en la exportación de productos primarios, ya sean agrícolas, energéticos o mineros, y una estructura industrial concebida para desarrollarse en el mercado interno, el cual tiende a reproducir patrones de consumo de sociedades desarrolladas.

También afirman que el régimen político resulta determinante para la interacción y compromiso de recursos orientados hacia la consolidación los modelos de desarrollo internacional. En ese sentido, el hacer parte de la comunidad internacional implica correlativamente la introducción activa y participativa en un espacio de producción y adecuación del saber; para lo cual es necesario propiciar bases sólidas que sustenten una radical transformación, no sólo de la estructura organizacional sobre la que se han venido desarrollando la gestión universitaria, sino la disposición intelectual y técnica de quienes se relacionan directa o indirectamente con los diversos procesos que conducen los propósitos de la pertinencia y calidad educativa local en un contexto de desarrollo económico internacional.

En definitiva, lo que la visión del desarrollo económico local postula es que para atender adecuadamente y a largo plazo los desafíos de la mayor competitividad en los mercados derivada de la apertura externa y la globalización creciente de las economías, hay que asegurar la introducción de innovaciones (tecnológicas, de gestión, sociales e institucionales) en los sistemas productivos locales. ((Comp.) Albuquerque & Cortés, 2001)

El hacer parte de la comunidad internacional implica cambios importantes en la calificación del personal, que contribuyan a la materialización del uso de cambios tecnológicos y la interacción con otras culturas, otros saberes y la comunicación en otras lenguas -bilingüismo-. La vinculación de proporciones cada vez mayores de profesionales y técnicos indican una mayor especialización de funciones, la cual se corresponde a nivel administrativo con una mayor utilización de personal especializado.

Así mismo, se señala que la educación superior evidencia un fuerte incremento de dependencia relacionado con aspectos que emergen de la capacidad productiva nacional en ciencia y tecnología, pues es esta capacidad la que hace posible una generalizada apropiación de la pertinencia y la calidad asociada al relacionamiento internacional (ONU, 2009) que promueve la interculturalidad, la formación integral del estudiante y el marco de actuación en el desarrollo de los procesos de internacionalización que, en este caso resultan determinantes para la educación universitaria.

Así mismo, la política educativa y la política económica del país establecen complejas relaciones entre ciencia, tecnología y sociedad que son administradas por directivos universitarios, en el sentido de orientarlas hacia la calidad para transformar su interdependencia con otras políticas sectoriales como la política cultural, de salud o de ambiente, con la política global. La calidad en el ámbito de la Educación Superior implica tener presente la responsabilidad social universitaria, para llevar a cabo sus procesos y contribuir a su compromiso misional y al posicionamiento de los factores comprometidos en los sistemas de gestión de la calidad con el fin de que dar sustento y

fundamento a la perspectiva de la pertinencia, atendiendo sus capacidades investigativas, sus saberes acumulados y sus instrumentos de gestión disponibles.

La gestión de estas universidades no se reduce al acto administrativo de rectores, vicerrectores, decanos y directores de programa por cuanto el poder de decisión se corresponde con su estructura organizacional y normativa, tanto hacia su interior como en su relación con las políticas, programas y normativas del orden externo nacional e internacional. Aquí están las organizaciones (MEN, CNA, ICFES, MINCIENCIAS, DIAN, UNESCO, BID, BM, OCDE) quienes producen documentos para establecer procesos y procedimientos administrativos como condición para gestar nuevas condiciones que determinan ámbitos de responsabilidad legitimizando e institucionalizando las actividades adoptadas por estas universidades.

Referir la cooperación internacional, es pensar las capacidades gubernamentales, institucionales y personales en la cualificación de los procesos de internacionalización para potenciar la interculturalidad con una misión internacional que establezca mayores condiciones para lograr el mejoramiento de los procesos formativos, de la gestión del conocimiento y de la proyección social en su Legajo especial sobre educación superior y globalización al afirmar que,

Dado el predominio de la oferta pública, la gobernanza y la gestión del subsector –como en el caso de otros subsectores públicos– fue objeto de ataques por su ineficiencia e ineficacia. Se sintió la necesidad de reformas y ésta fue influida por el concepto de «nueva gestión pública», dando como resultado una orientación de la educación superior hacia el mercado. La orientación hacia el mercado y la reducción de la financiación del

Estado condujeron a que las instituciones focalizaran su atención en otras fuentes de ingreso para generar recursos”. (IIEP; UNESCO, 2009)

Este interés por emprender y realizar la concreción de los mecanismos de gestión universitaria depende en buena medida de que se considere y tenga en cuenta el comportamiento de la educación superior en el contexto internacional y la posibilidad en que se asuman y se realicen efectivamente sus orientaciones, los criterios de financiación y las finalidades del carácter de lo público. En esta medida, el interés privado se subsume dentro de un espectro más amplio: el de la responsabilidad con la sociedad, con la nación y con la cultura. En particular, en la internacionalización, no es pertinente la diferenciación entre lo público y lo privado por cuanto debe responder a los intereses generales de la nación y al bienestar para todos.

Para los propósitos de la gestión universitaria, se identificaron consideraciones en torno a una formación de gestión de calidad determinante en las interacciones sociales en las que se mueven los planes de estudio y las regulaciones sociales implícitas y explícitas que determinan posibilidades para su internacionalización, las condiciones materiales para su realización y el entorno cultural propio. En este interés, la Association of Universities and Colleges of Canada (AUCC), el American Council of Education (ACE), el European University Association (EUA) y el Council for Higher Education Accreditation (CHEA) publicaron en septiembre de 2001 la declaración Joint Declaration on Higher Education and the General Agreement on Trade in Services (La educación superior y el Acuerdo General de Comercialización de los servicios) en donde declararon:

Nuestras instituciones asociadas se comprometen a reducir los obstáculos al comercio internacional de la educación superior mediante la celebración de convenios y acuerdos que estén fuera de un régimen de política comercial. Este compromiso incluye, pero no se limita a mejorar las comunicaciones, ampliar el intercambio de información, celebrar acuerdos referentes a instituciones, programas, títulos o calificaciones en educación superior y adoptar prácticas de revisión de la calidad. Nuestros respectivos países no se deben comprometer en la prestación de servicios en educación superior o en las categorías relacionadas con atención a adultos y otros servicios educativos en el contexto del GATS. (AUCC, ACE, EUA, & CHEA, 2001, pág. 4)

En este propósito, se identificó la creciente comunicación de los directivos universitarios mediante el uso de correo electrónico, WhatsApp, Skype, Microsoft teams, Google meet y zoom para desarrollar reuniones de trabajo tanto con los equipos a cargo como con directivos de otras instituciones tanto a nivel nacional como internacional. Las anteriores herramientas son solo algunas de las mediaciones comunicacionales que a la vez han contribuido a optimizar tiempo y recursos financieros necesarios para desarrollar la gestión directiva. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en su Programa de Gestión de Instituciones de Educación Superior (IMHE) señala que la Educación Superior a nivel internacional enfrenta una multiplicidad de retos:

Mayor cantidad de estudiantes con mayores expectativas, la internacionalización, el progreso tecnológico, las crecientes restricciones financieras, la necesidad del aseguramiento de la calidad, los procesos de acreditación, la transparencia y rendición de

cuentas, la educación a lo largo de la vida y fuera de las aulas universitarias, por mencionar solo algunos (OCDE, s.f., pág. 1)

Ante este panorama y dado que el IIEP considera a la globalización como un factor determinante en los procesos educativos a partir de aspectos multicausales que hacen necesario unos procesos de gestión con base en criterios e indicadores relacionados con las vivencias de diversos actores y participantes organizacionales presentes en los nichos de mercado y agrega que “las variaciones en la calidad de los programas ofrecidos por diferentes instituciones plantearon retos a la gestión del sistema. Por consiguiente, se implementaron nuevas estructuras de gobernanza y prácticas de gestión, tanto a nivel de subsector como institucional” (IIEP; UNESCO, 2009).

Igualmente, tales condiciones hacen necesario ampliar horizontes culturales y políticos y avanzar en sentar las bases para la garantía de derechos de los ciudadanos que se desarrollan en el marco de la globalización sin desconocer los orígenes, la finalidad y los referentes culturales de cada uno de ellos manteniendo sus diferencias, en forma integral a los procesos interculturales que consulte distintas comprensiones y formas de gobierno universitario y de circulación de los saberes. Así, la internacionalización en la educación superior se desarrolla atendiendo no sólo la política educativa y los recursos disponibles, sino también, las formas de interacción y de dirección que impulsan el gobierno universitario.

Desde este punto de vista, el gobierno universitario, goza de la autonomía constitucional lo que le permite un marco de actuación específico para impulsar sus procesos de gobiernos propios y el establecimiento de los programas académicos atendiendo las particularidades de los

estudiantes y de las instituciones educativas e incorporando los presupuestos y los procesos de autoevaluación y acreditación.

Del anterior análisis se identifica que la internacionalización emerge de las potencialidades de gobernanza institucional, de los mecanismos de participación y de gestión, de sus procesos culturales y de la formulación de planes y programas a su proyecto educativo institucional.

## **Diseño Metodológico**

Según lo expuesto, esta monografía se centra en programas de cooperación internacional en la Universidad y sus mecanismos de gestión y financiamiento, que pueden ser claves para lograr la transformación de la gestión del conocimiento con mejores condiciones de calidad y de competitividad en entornos globales.

Para ello en este apartado se integran varios componentes metodológicos que fueron tenidos en cuenta en la realización de la investigación monográfica, bajo la modalidad de estudio de caso descriptivo documental, en la UNAD.

### **Metodología**

Sobre la base de los criterios metodológicos, el diseño es cualitativo a partir del plan concebido para obtener la información mediante la revisión de fuentes primarias teniendo como punto de partida la investigación documental, entendida como:

Aquella que emplea predominantemente fuentes de información escrita o recogida y guardada por cualquier otro medio, es decir, todo tipo de documentos: libros, publicaciones periódicas, materiales grabados por cualquier medio (voz, imágenes, datos), monumentos, documentos históricos, información estadística; todos ellos recopilados por otras personas o instituciones donde la tarea del investigador consiste en buscarla, organizarla, sistematizarla y analizarla para un determinado fin (Muñoz, ciencias sociales metodología de la investigación, 2015)

Esto por cuanto permite la selección y recopilación de información por medio de la revisión de documentos que inicialmente fueron seleccionados de acuerdo con el interés

investigativo y posteriormente organizados atendiendo las categorías definidas en el planteamiento del problema. Para lo cual se establecieron dos matrices de análisis conducentes a sistematizar los aportes de los autores que guardan relación con el estado del conocimiento, a partir de lo cual se construyeron los antecedentes y se integraron sus argumentaciones en forma organizada siguiendo la referenciación establecida por las normas APA, para finalmente asumir su abordaje analítico.

### **Tipo de investigación**

Para responder a la pregunta se realizó un estudio de tipo descriptivo documental puesto que se efectuó una exploración de información de diferentes fuentes secundarias, ya que se tuvo presente que dichas fuerzas mutan y que por tanto ponen en tensión las relaciones que les conciernen. Teniendo como referente la internacionalización en la UNAD como un estudio de caso.

Las consideraciones aplicables a los estudios descriptivos permitieron detallar el fenómeno estudiado a través de sus atributos de la descripción de las características de los diferentes elementos y componentes, como son internacionalización, sus prácticas de gestión y sus mecanismos de financiamiento en su interrelación para especificar las propiedades o características que fueron sometidas al análisis. Por ende, se asumió desde la concepción de que

En ella el investigador diseña un proceso para descubrir las características o propiedades de determinados grupos, individuos o fenómenos; estas correlaciones le ayudan a determinar o describir comportamientos o atributos de las poblaciones, hechos o

fenómenos investigados, sin dar una explicación causal de los mismos. (Muñoz, Ciencias Sociales Metodología de la Investigación, 2015, pág. 85)

Así mismo, se asumió el estudio de caso, ya que permite enriquecer el proceso de indagación y de análisis. Esto por cuanto se desarrollaron procesos de descripción que fueron sistematizados y analizados a profundidad atendiendo las particularidades establecidas en la formulación del problema y su particular indagación sobre la internacionalización en la UNAD, pues en el caso se adopta una perspectiva integradora desde lo indicado por (Yin, 1994) quien afirma que es

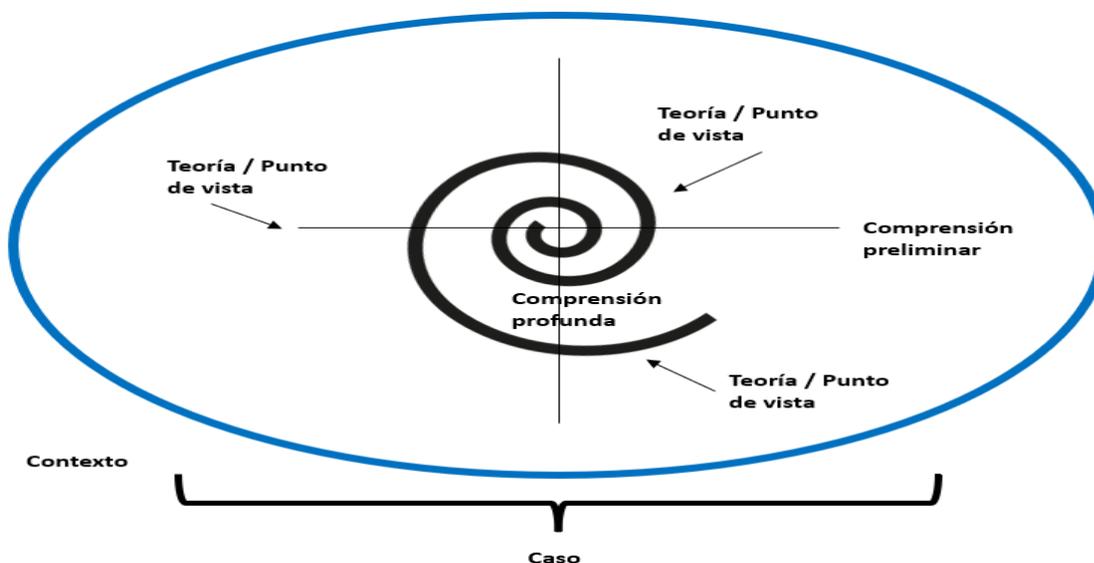
una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. (...) Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos

Asumir la investigación en la UNAD como estudio de caso adquiere gran importancia dado los procesos de autonomía y autorregulación al permitir identificar los marcos relacionales de su institucionalidad desde consideraciones jurídicas, académicas y procedimentales que orientan las metas y señalan su propio rumbo.

De esta manera el diseño se enriqueció con la espiral de profundización de conocimiento en estudios de caso propuesto por (Duran, 2012) el cual se presenta en la figura 1.

**Figura 1.**

*Espiral de profundización de conocimiento en estudio de caso*



*Nota.* Elaboración propia, basada en Routio 2007

**Método de investigación**

Para el desarrollo de la monografía se asumió una perspectiva metodológica cualitativa a partir de un estudio descriptivo documental. De forma que desde lo cualitativo se retoma que

De acuerdo con (Maanen, 1983), el método cualitativo puede ser visto como un término que cubre una serie de métodos y técnicas con valor interpretativo que pretende describir, analizar, descodificar, traducir y sintetizar el significado, de hechos que se suscitan más o menos de manera natural. Posee un enfoque interpretativo naturalista hacia su objeto de

estudio, por lo que estudia la realidad en su contexto natural, interpretando y analizando el sentido de los fenómenos de acuerdo con los significados que tiene para las personas involucradas

Lo que permite pensar el problema desde lo metodológico, lo actitudinal y lo axiológico sobre la base de que se trabaja con la gestión de unos directivos universitarios que poseen estructuras de significados, de significación y de actuación, en aras de interpretar y analizar la información para explorar el fenómeno, comprender el problema y responder la pregunta de investigación, pues el “término investigación cualitativa, designa comúnmente la investigación que produce y analiza los datos descriptivos, como las palabras escritas o dichas, y el comportamiento observable de las personas” (Taylor & Bodgan, 1984, pág. 5).

En relación con el abordaje de los documentos, también se consideró que los saberes recogidos en los contenidos curriculares a enseñar como el común y lo cotidiano, por lo que resulta de gran importancia la movilidad internacional al contribuir a la formación en contextos de inserción cultural en otras geografías lo que a la vez necesita de apalancamiento de la gestión administrativa para potenciarlos.

En ese sentido, la comprensión y la significación que se tenga a nivel directivo que sobre la internacionalización determina la emergencia de alternativas para fomentar nuevos escenarios de gestión de conocimiento desde la perspectiva cualitativa articulados a interacciones comunicativas con los demás. De esta manera, se considera que,

La investigación cualitativa es el procedimiento metodológico que utiliza palabras, textos, discursos, dibujos, gráficos e imágenes para construir un conocimiento de la

realidad social, en un proceso de conquista-construcción-comprobación teórica desde una perspectiva holística, pues se trata de comprender el conjunto de cualidades interrelacionadas que caracterizan a un determinado fenómeno. (Álvarez, Camacho, & Maldonado)

### **Unidad de análisis**

Para lograr los objetivos se estableció un análisis entre las unidades documentales a fin de conocer si la gestión universitaria que se impulsa desde los Programas de Cooperación Internacional tiene implicaciones en los procesos de gestión del conocimiento. Así mismo se determinó como grupo de interés investigativo a los directivos universitarios, por lo cual se adopta para su desarrollo, un estudio de caso en la UNAD.

### **Fuentes de información**

Considerando que la monografía es de tipo documental a continuación se presentan los instrumentos metodológicos, las fuentes de información primarias y secundarias. No sin antes indicar los instrumentos metodológicos aplicados.

### **Instrumentos metodológicos**

Para el desarrollo de la monografía se consideró la observación documental toda vez que, de acuerdo con los objetivos y el alcance del estudio, se revisaron los aportes de los autores recopilando los datos en una matriz de análisis documental y en una matriz de análisis normativo para describir diversas pautas de comportamientos relacionadas con las prácticas de gestión académica o administrativa de los directivos universitarios en contextos de cooperación internacional. De este modo “las investigaciones descriptivas son aquellas que se orientan a

describir las características o propiedades más importantes de las variables de estudio” (Hernández & Fernández, 2006). En tal sentido, la investigación documental es una de las técnicas de la investigación cualitativa que se encarga de recolectar, recopilar y seleccionar información de las lecturas de documentos, revistas, libros, grabaciones, filmaciones, periódicos, artículos resultados de investigaciones, memorias de eventos, entre otros; en ella la observación está presente en el análisis de datos, su identificación, selección y articulación con el objeto de estudio (Dávila, 2015)

### **Fuentes de información primaria**

Este tipo de datos se establecieron a partir del análisis de los datos de informes de gestión, rendición de cuentas, informes de movilidad estudiantil y de docentes, y planes de acción de la internacionalización, para los cuales se definieron criterios que fueron registrados en la matriz de análisis, que hace parte de esta monografía

### **Fuentes de información secundaria**

Dado que la investigación Documental también puede ser encontrada como investigación bibliográfica toda vez que se apoya en el uso de fuentes de información secundaria ya que se considera que “su objetivo principal es dirigir la investigación desde dos aspectos, primeramente, relacionando datos ya existentes que proceden de distintas fuentes y posteriormente proporcionando una visión panorámica y sistemática de una determinada cuestión elaborada en múltiples fuentes dispersas” (Barraza, 2018).

De acuerdo con lo planteado, la presente monografía se apoyó principalmente en el contenido de datos secundarios que dan cuenta del marco jurídico de leyes, decretos, Acuerdos,

textos jurídicos y textos impresos o digitales especializadas teniendo como referente el problema planteado, la pregunta de investigación y los objetivos propuestos.

### **Técnicas e instrumentos de recolección de información**

Para el desarrollo investigativo se asumió un plan de trabajo orientado a alcanzar el objetivo general de manera sistemática y ordenada a partir de la interpretación de los elementos constitutivos del diseño metodológico que a saber de (Galtung, 1966) comprenden:

- a. Arqueo de fuentes. Selección gruesa del material que podría ser útil para la investigación y composición del archivo, a partir del tema central del que se ocupa.
- b. Revisión. Descarte del material poco útil o referente a los objetivos de la investigación.
- c. Cotejo. Comparación y organización del material disponible para obtener las citas textuales y las referencias para sustentar las interpretaciones argumentativas establecidas.
- d. Interpretación. Análisis del material cotejado y elaboración de la propuesta de lectura que condujo la interpretación o deducción de cara a la construcción de los argumentos que sustentan los análisis.
- e. Conclusiones. Cierre general en torno al tema, que recoge los puntos demostrados mediante los pasos anteriores y su marco de posibles causas y consecuencias o significados.

En cuanto a la revisión de las normas internacionales que regulan los Programas de Cooperación internacional se revisó una amplia gama de jurisprudencia dispuesta en repositorios de organismos internacionales y nacionales generadores de este tipo de información,

identificando su denominación, contenido tipo de norma y naturaleza jurídica como también su contribución específica en lo relacionado con las dinámicas internas de la UNAD.

Por otra parte, se efectuó la revisión de registros relacionados con las prácticas de gestión de la internacionalización de directivos universitarios en la UNAD, se revisaron estatutos, acuerdos, resoluciones, manuales, informes de gestión, informes de rendición de cuentas y documentos propios de los procedimientos asociados a la internacionalización.

Así mismo, con relación a la revisión de documentación relacionada con la transferencia de la gestión del conocimiento para lograr y mantener la ventaja competitiva de la formación, se consideraron textos académicos, documentos de políticas educativas, producción académica y científica derivada de proyectos de investigación y documentos internos de la UNAD que guardan relación con las dinámicas asociadas a la educación virtual, educación a distancia, bilingüismo, virtualización, internacionalización del currículo y otras dinámicas mediante las cuales tienen lugar los procesos de internacionalización institucional.

### **Instrumento de recolección de la información.**

En la perspectiva de integración de los elementos metodológicos que están ligados al tipo de análisis se construyó una primera matriz de análisis documental que permitió la organización de los documentos que fueron consultados atendiendo los criterios de selección necesarios para el abordaje de las categorías de trabajo, incluyendo: Base de datos o repositorio, digital consultado, descriptor usado, origen de la fuente consultada, país de la fuente consultada, año de publicación, identificación del documento, tipo de artículo (Investigación Original, Artículos de Revisión, Informes cortos o Cartas, Estudios de Caso, Metodologías), categoría a la que pertenece

/Keywords, autor(es), lugar dónde se desarrolló el estudio, título del documento, resumen del autor (resumen del documento consultado), objetivos del estudio consultado, metodología del estudio consultado, conclusiones del estudio consultado y aportes que puede realizar al proyecto de investigación. La matriz de análisis documental se identifica como anexo A.

Una segunda Matriz de análisis documental, se construyó para precisar la revisión normativa, cuya especificidad requirió trabajar con datos relacionados con la denominación, el autor, país y la descripción según categorías de trabajo establecidas para el análisis en torno a la internacionalización y se identifica como anexo B.

### **Procesamiento de datos**

Para el procesamiento de datos se implementó su análisis crítico, ya que como se indicó conceptualmente, este tipo de análisis permitió evaluar integralmente cada uno de los textos que fueron objeto de síntesis, de análisis y de evaluación comparativa.

Revisados los documentos e identificada la información de interés monográfico se procedió a emplear el método deductivo de análisis, por cuanto permitió construir los argumentos y explicaciones con los cuales se consolidó el marco referencial a partir del cual se avanzó en el proceso investigativo en perspectiva de cumplir con los objetivos de investigación.

Los materiales constitutivos del archivo que se analizó, está integrado por: publicaciones e informes de organismos internacionales (informes de gestión, pactos, acuerdos, documentos digitales, sitios web etc.); publicaciones seriadas (Libros, Artículos de revista, boletines, periódicos); Normas (Leyes, Decretos, Estatutos, Reglamentos, Directivas, Circulares); Informes (de Internacionalización, de movilidad estudiantil, docentes y directivos universitarios); Proyecto

Educativo Institucional (PEI), actas, investigaciones, legislación colombiana y, particularmente del Ministerio de Educación Nacional.

### **Resultados y análisis de la recolección de la información**

Al término de la revisión de las fuentes primarias y secundarias se presentan los resultados y análisis obtenidos del proceso monográfico realizado y del logro de los objetivos alcanzados.

Para ello se ha dispuesto su presentación siguiendo una la línea temática definida a partir de los objetivos establecidos. Por consiguiente, los argumentos son enriquecidos con la presentación de algunos datos en tablas y en *gráficas* cuyo interés metodológico permite una mayor ilustración de los análisis.

### **Resultados obtenidos.**

Una vez implementadas las acciones y aplicada la metodología se presentan los siguientes resultados obtenidos al término de la revisión documental, de su análisis y sus validaciones.

### **Normas internacionales que regulan los programas de cooperación internacional en la UNAD y sus mecanismos de gestión y financiamiento.**

Conviene mencionar que en el interés monográfico se asume el caso de la UNAD, los referentes normativos fueron considerados en dos niveles: en el primero, se da cuenta de regulaciones emitidas desde los organismos internacionales y nacionales que guardan relación con los procesos de internacionalización, y en el segundo, se analizan las normas de orden interno que le son aplicables, teniendo en cuenta aspectos generales que identifican a la universidad.

En esas circunstancias, se identificó que la internacionalización en la universidad emergió como derivación de las prácticas implementadas por grupos sociales elite que encontraron necesario la formación de sus hijos en universidades europeas con lo cual se implementaron procesos de movilidad que dieron origen a la creación de las primeras Oficinas de Relaciones Internacionales -ORIS.

Para abordar analíticamente las prácticas y los acontecimientos en mención se requiere de un archivo, este no estaba dado, sino que fue construido; no se reduce a la suma de documentos; se forma mediante criterios asociados a las políticas públicas en educación, los programas de cooperación internacional, formación en otras lenguas, planes de estudio, dirección universitaria, gestión del conocimiento y competitividad.

Lo anterior al identificar que los procesos de formación universitaria se ven incididos por los factores sociopolíticos implicados en las políticas públicas y en el modelo de desarrollo vigente frente a lo cual emergen nuevas demandas del sistema educativo y del contexto mundial en cuanto a sus programas de formación, la diversidad de las expectativas frente a la necesidad de responder a la formación con el uso de nuevas metodologías y herramientas mediadas por los ambientes virtuales de aprendizaje y los dispositivos tecnológicos y comunicacionales que reorientan los procesos de formación; se aborda en los documentos, para establecer las condiciones de emergencia acerca de la internacionalización desde estos registros.

La internacionalización, en términos de programas de cooperación son determinantes en su relación con el conocimiento y con los procesos educativos y evaluativos articulados a las necesidades profesionales y de inserción laboral de los egresados. Los aspectos mencionados

indican que han surgido alternativas para contribuir al desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje para la transformación de las competencias y habilidades establecidas tanto en el perfil profesional como en el perfil laboral definido en el diseño curricular de cada uno de los programas académicos.

Al revisar las normas internacionales que regulan los programas de cooperación internacional se identificó que el modelo de la educación que se implementa en el marco de globalización impulsa el acceso a la tecnología, al conocimiento de otras culturas y a la comunicación en otros idiomas con lo cual se potencian saberes, experiencias y modelos educativos internacionales.

De forma similar se identificó que la cooperación internacional contribuye a la materialización de las políticas públicas educativas y a los PEI atendiendo las recomendaciones de los organismos multilaterales y a la introducción de las competencias profesionales y laborales en los currículos en aras de la calidad educativa como se expresa en la Convención de Viena, según la cual

Se entiende por "tratado" un acuerdo internacional regido por el derecho internacional y celebrado por escrito: i) ii) entre uno o varios Estados y una o varias organizaciones internacionales; o entre organizaciones internacionales, ya conste ese acuerdo en un instrumento único o en dos o más instrumentos conexos y cualquiera que sea su denominación particular (ONU, 1969)

Es por eso, que, se siguió una definición amplia de términos esenciales en estos procesos y que para los intereses investigativos corresponden a: acuerdo internacional, convenio y tratado, tal como se explica a continuación:

La Convención de Viena de 1969 sobre el Derecho de los Tratados utiliza el término "acuerdo internacional" en su sentido más amplio. Por un lado, define los tratados como "acuerdos internacionales" con ciertas características. Por otro lado, utiliza el término "acuerdos internacionales" para instrumentos que no cumplen con la definición de "tratado". Su Art. 3 hace referencia también a "los acuerdos internacionales no celebrados por escrito". Si bien estos acuerdos verbales pueden ser poco comunes, pueden tener el mismo poder vinculante que los tratados, en función de la intención de las partes (OMPI. Organización Mundial de la Propiedad Intelectual., s.f.)

Al referirse a los convenios, se identificó que es usual que la internacionalización de la educación superior se exprese fundamentalmente a través de la movilidad de los miembros de las comunidades académicas, en sus relaciones de mutua colaboración cuestión entre organizaciones, gobiernos, agencias de cooperación centros de investigación e instituciones, mediante diferentes maneras de impulsar numerosas iniciativas y programas. Así, El Estatuto de la Corte Internacional de Justicia se refiere a los convenios como un término genérico que los define en primeras instancias como

"convenios internacionales, sean generales o particulares" como fuente de derecho, aparte de normas consuetudinarias internacionales y principios generales del derecho internacional y, en segunda instancia, las decisiones judiciales y las doctrinas de los

publicistas más cualificados. Este uso genérico del término "convenio" abarca todos los acuerdos internacionales, de forma análoga al término genérico "tratado". (OMPI. Organización Mundial de la Propiedad Intelectual., s.f.)

Una mayor formación y difusión de la educación superior de acuerdo con las demandas de las dinámicas del desarrollo y de inserción nacional en la dinámica global ha demandado mayor compromiso de las instituciones, no solo en la destinación de recursos sino, ante todo, en la actualización y renovación de los currículos por lo que la internacionalización implica la coexistencia de tratados entre Estados que impulsen y promuevan la movilidad académica y cultural en el marco internacional que, en el caso de Europa, se encuentra definido en la Declaración de Bolonia de 1999. Así,

El término «tratado» se ha venido usando como un término genérico que abarca todos los instrumentos vinculantes en el derecho internacional celebrados entre entidades internacionales, independientemente de su denominación oficial. La Convención de Viena de 1969 y la Convención de Viena de 1986 confirman este uso genérico del término "tratado". La Convención de Viena de 1969 define un tratado como "un acuerdo internacional celebrado por escrito entre Estados y regido por el derecho internacional, ya conste en un instrumento único o en dos o más instrumentos conexos, y con independencia de denominación particular". La Convención de Viena de 1986 amplía la definición de los tratados para incluir los acuerdos internacionales en los que las partes son organizaciones internacionales. (OMPI. Organización Mundial de la Propiedad Intelectual., s.f.)

Es así como, se logró identificar la existencia de formas de relacionamiento de mutua colaboración que reconocen la existencia de formas de tratados que se exponen en la Tabla 1.

**Tabla 1.**

*Tratados internacionales*

Tratados administrados por la OMPI	Tratados bilaterales	Tratados multilaterales	Tratados Regionales de Integración Económica	Tratados Regionales pertinentes a la P.I.
Se trata de tratados celebrados bajo los auspicios de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, fruto de una conferencia internacional.	Los tratados bilaterales son celebrados por dos Estados o entidades. No obstante, un tratado bilateral puede englobar a más de dos partes; piensen, por ejemplo, en el caso de los tratados bilaterales celebrados entre Suiza y la Unión Europea (UE), como consecuencia del rechazo por parte de Suiza del Acuerdo del Espacio Económico	Un tratado multilateral es un acuerdo concertado entre tres o más partes. Por lo general son fruto de una conferencia internacional o de una reunión de Estados, celebradas bajo los auspicios de una organización internacional.	Se trata de acuerdos de integración económica concertados entre Estados soberanos de una misma región geográfica, por ejemplo, los Acuerdos de Libre Comercio.	Se trata de un acuerdo sobre P.I. celebrado entre Estados soberanos de una misma región geográfica.

---

Europeo. Cada uno de estos tratados engloba a diecisiete partes. A pesar de ello, se trata de tratados bilaterales y no multilaterales. Las partes en el tratado se dividen en dos grupos, Suiza ("por una parte"), y la UE y sus Estados miembros ("por otra"). El tratado establece derechos y obligaciones entre Suiza y la UE y sus Estados miembros individualmente; pero no establece derechos ni obligaciones entre la UE y sus Estados miembros.

---

*Nota.* OMPI (2021)

Las relaciones implícitas entre los cooperantes se identifican por los marcos jurídicos y técnicos que definen los mecanismos de cooperación mediante los cuales se impulsan los

procesos de fortalecimiento académico, investigativo y de cooperación, aspectos que se desarrollan a continuación.

Por una parte, la referencia a la política internacional se identificó en los trabajos realizados por (CMES, 1998) quien “concedió un lugar relevante a la cooperación internacional, considerándola, junto al intercambio de conocimientos y las nuevas tecnologías, entre las principales variables para reducir la disparidad entre países pobres y ricos”, Esta perspectiva permite superar las iniciativas individuales que no se inscriben en un “propósito general o colectivo que guarde relación con las tendencias internacionales que ratifiquen y apliquen instrumentos normativos internacionales para favorecer la movilidad dentro de los sistemas nacionales de educación superior en materia de internacionalización” (UNESCO, 1998).

En este sentido, en los marcos internacionales se identificó coincidencia de intereses que conllevan a fomentar tales formas de colaboración y de movilidad, incluso mientras las IES se adaptan a nuestras nuevas realidades pues

El intercambio de conocimientos y la movilidad transfronterizos son fundamentales para las instituciones de enseñanza superior y deben preservarse. Las universidades deben trabajar juntamente con las administraciones públicas para garantizar que esto se cumpla. (CMES, 1998)

Esto hace que la dinámica internacional se defina a partir de una red de relaciones entre la pluralidad de agencias en términos de las disposiciones culturales recontextualizados por sus propias condiciones de existencia y por las constituidas en los discursos y prácticas que surgen en el contexto internacional.

Dicho de esta manera, la internacionalización establece sus propios mecanismos de implementación para potenciar el mejoramiento de los programas académicos pues “antes que un requisito del Ministerio de Educación, debe ser una política de todas las instituciones de educación superior, donde se propenda por mejorar la calidad de los programas académicos impartidos, intercambio estudiantil e investigación docente” (Cardona, 2018, pág. 4)

Se puede plantear que las relaciones que soportan este tipo de colaboraciones requieren rigurosos procesos de planeación para garantizar la ejecución de los recursos de cooperación armonizada con la legislación que les es aplicable ya que son asuntos que están dedicados a su producción y desarrollo. La acción normativa tanto a nivel internacional como nacional mediante el ordenamiento jurídico indica las posiciones, oposiciones y organización de las relaciones de colaboración enmarcadas en contextos de influencias y determinaciones en que se desarrolla.

No obstante, se identifica la relación entre formación profesional y mecanismos de cooperación por la incidencia que estos últimos tienen en los aprendizajes y en el desarrollo del conocimiento y la adquisición de nuevas habilidades que potencian el uso de recursos informáticos y de comunicación para apropiar y construir conceptos y plantear nuevos retos tanto a la enseñanza como a los aprendizajes.

A partir de lo anterior, en los organismos internacionales emerge una tendencia que identifica que la educación no puede quedar al margen del proceso de internacionalización, que permite identificar que los cambios que en ella se dan no son directa ni necesariamente atribuibles a la expedición de leyes, decretos o cualquier política estatal, más aún cuando se trata

del medio para obtener cualidades competitivas en un entorno global, pues son direccionadas desde intereses apoyados por organismos internacionales como los que se exponen en la Tabla 2.

**Tabla 2.**

*Organismos internacionales de cooperación en educación.*

Entidad	Enfoque para la educación
UNESCO	Dentro de sus prioridades se encuentran: lograr la educación de calidad para todos y el aprendizaje a lo largo de toda la vida, y movilizar el conocimiento científico y las políticas relativas a la ciencia, con miras al desarrollo sostenible.
UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y Desarrollo, que actúa para reflexionar, dialogar y realizar. Es un foro en el que los representantes de todos los países pueden dialogar libremente y debatir sobre las maneras de instaurar un mejor equilibrio económico mundial.
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, que trabaja en cerca de 170 países y territorios, ayudando a lograr la erradicación de la pobreza, y la reducción de las desigualdades y la exclusión.
OMC	Organización Mundial del Comercio, es una organización para la apertura del comercio, un foro para que los gobiernos negocien acuerdos comerciales, un lugar donde puedan resolver sus diferencias comerciales, aplicando un sistema de normas comerciales.
OEI	La Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura es un organismo internacional de carácter gubernamental para la cooperación entre los países iberoamericanos en el campo de la educación, la ciencia, la tecnología y la cultura en el contexto del desarrollo integral, la democracia y la integración regional.

OCDE	La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos agrupa a 34 países miembros y su misión es promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo.
NUFFIC	Educación Superior. Es la experiencia y el centro de servicio para la internacionalización de la educación holandesa: de la educación primaria y secundaria a la educación y la investigación profesional superior.
NAFSA	Asociación Internacional de Educadores, promueve el desarrollo profesional de los universitarios a través de la cohesión de las instituciones académicas que se combinaron para formar la asociación, puesto que sabían que la satisfacción de las necesidades de los estudiantes requiere conocimientos y competencias especiales.
LECHEC	Conferencia Latinoamericana y del Caribe sobre Internacionalización de la Educación Superior, presenta un espacio de diálogo e interacción internacional, que persigue la construcción de nuevo conocimiento sobre los procesos transversales de internacionalización que adelantan las distintas IES.
IESALC	Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe, es un organismo de la UNESCO dedicado a la promoción de la educación superior, contribuyendo a implementar en la región latinoamericana y caribeña el programa que, en materia de educación superior, aprueba bianualmente la Conferencia General de la UNESCO:

*Nota. Adaptado de (Pedraza, 2016)*

Frente a este horizonte, es que las universidades procuran su actuar para contribuir al desarrollo del país, y en este sentido impulsan estrategias que amplíen condiciones para su calidad y la diversificación de su oferta educativa optimizando sus recursos, fomentando la cooperación, generando y transfiriendo conocimiento y racionalizando sus presupuestos. Así como evita considerar, que los mecanismos de articulación entre las universidades permiten

fomentar alternativas de cooperación internacional interactuando con organismos creados para tal fin, reflexionando en torno a las ventajas competitivas del desarrollo de propuestas académicas para poner sus programas a disposición del estudiantado.

En esta medida se amplía constantemente la creación de recursos virtuales para acompañar los procesos formativos a partir del uso de la plataforma tecnológica Moodle mediante la implementación de módulos, correo electrónico, multimedia, recursos educativos digitales OVAS, simuladores y otras estrategias. Algunos de estos organismos se listan en la Tabla 3.

**Tabla 3.**

*Organismos de cooperación internacional*

Convenio	Descripción
Pacto de la Sociedad de Naciones Firmado en Versalles (1919)	Se crea la Sociedad de Naciones para promover la seguridad colectiva, la seguridad de cada uno de sus miembros, a través de la unión de todos contra un eventual agresor. En este interés promueve condiciones de trabajo equitativas y humanitarias.
Carta de las Naciones Unidas Firmada en San Francisco (1945)	Establece la Organización de las Naciones Unidas con el propósito de mantener la paz y la seguridad internacionales; fomentar entre las naciones relaciones de amistad y realizar la cooperación internacional en la solución de problemas internacionales de carácter económico, social, cultural o humanitario y en el respeto a los derechos humanos y libertades fundamentales.

Organización para la Cooperación Económica Europea – OECE- (1948)	Para cumplir con el objetivo de reconstruir las economías y las sociedades europeas destruidas por la guerra, resultante del denominado Plan Marshall.
La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, OCDE. (1961)	Creado en virtud del Artículo 1 de la Convención suscrita en Paris el 14 de diciembre de 1960, para promover políticas para alcanzar el más alto crecimiento económico sostenible y empleo y un creciente nivel de vida en los países miembros, al tiempo que se mantiene la estabilidad y contribuye al desarrollo de la economía mundial de conformidad con los compromisos internacionales.
Declaración sobre los principios de derecho internacional referentes a las relaciones de amistad y a la cooperación entre los Estados de conformidad con la Carta de las Naciones Unidas. (1970)	Proclama el principio de “La obligación de los Estados a cooperar entre sí, de conformidad con la carta”, independientemente de las diferencias de sus sistemas políticos, económicos para promover la estabilidad y el progreso de la economía mundial, el bienestar general de las naciones y la cooperación internacional libre de toda discriminación basada en esas diferencias.
Declaración de Buenos Aires Suscrita en Buenos Aires (1978)	Adoptó el Plan de Acción para Promover y Realizar la Cooperación Técnica entre los Países en Desarrollo, CTPD

<p>Declaración y Programa de Acción de la Conferencia Mundial de Derechos Humanos de Viena Aprobados por la Conferencia Mundial de Derechos Humanos (1993)</p>	<p>Reafirman el derecho al desarrollo como universal e inalienable e integrante de los derechos humanos fundamentales. Establecen que los estados deben cooperar mutua y eficientemente para lograr el desarrollo y eliminar los obstáculos al desarrollo, teniendo en cuenta además el medio ambiente; la prioridad al alivio y eliminación de la pobreza extrema, tomar medidas para prevenir y combatir el terrorismo y el tráfico de drogas, como actividades que son orientadas a la destrucción de los derechos humanos, la libertad y la democracia y la seguridad de los Estados.</p>
<p>Cumbre del 2000. Metas del Milenio</p>	<p>Adoptados por los gobiernos de 189 países como un compromiso para combatir la desigualdad y mejorar el desarrollo humano en el mundo, teniendo en cuenta el año 2015 para su realización, con el propósito fundamental de erradicar la pobreza extrema y el hambre, universalizar la educación primaria, promover la equidad entre los géneros, mejorar la salud, revertir el deterioro ambiental y fomentar una asociación mundial para el desarrollo.</p>
<p>Consenso de Monterrey y la “Declaración de Nuevo León” (2004)</p>	<p>Los países desarrollados reconocieron la importancia de apoyar a los países de medianos ingresos, mediante la cooperación internacional, en sus esfuerzos para erradicar la pobreza, aumentar la cohesión social, así como promover el desarrollo económico sostenible y el desarrollo institucional.</p>
<p>Declaración de Roma sobre armonización (2003)</p>	<p>Armonizar las políticas, procedimientos, y prácticas operacionales de los cooperantes con aquellas de los sistemas de países asociados a fin de mejorar la eficacia de la ayuda al desarrollo y, por ende, contribuir a alcanzar las Metas de Desarrollo del Milenio (MDM).</p>

---

Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo París (2005)	Los ministros de países desarrollados y en desarrollo, Directivos de instituciones de desarrollo multilaterales y bilaterales, manifestaron estar resueltos a emprender acciones de largo alcance y supervisarles con vistas a reformar la manera como se suministra y gestión a la ayuda, mirando hacia el futuro la revisión quinquenal de la ONU de la Declaración del Milenio y los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).
Reunión en Londres sobre el apoyo internacional a Colombia. Declaración de Londres (2003)	<p>El día 10 de julio de 2003 se reunieron en Londres altos representantes de los gobiernos de Argentina, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, la Unión Europea, Japón, México, Noruega, Suiza y los Estados Unidos de América y de la Comisión Europea, la ONU y sus instituciones, la Corporación Andina de Fomento, el Banco Interamericano de Desarrollo, el FMI y el Banco Mundial para examinar la situación en Colombia.</p> <p>Los cooperantes participantes en la reunión decidieron llevar a cabo una revisión y reorientación de sus programas de cooperación y poner un énfasis particular en contribuir al fortalecimiento de las instituciones estatales, al alivio de la crisis humanitaria, la protección de los derechos humanos y de las actividades ambientales y a la creación de alternativas a la producción de narcóticos.</p>
Declaración de Cartagena 2005	Los días 3 y 4 de febrero de 2005, se llevó a cabo en Cartagena de Indias la segunda reunión de la Mesa de Coordinación y Cooperación Internacional para Colombia, con el fin de continuar el diálogo político y de cooperación iniciado en Londres el 10 de julio de 2003. Contó con la presencia de altos representantes de los Gobiernos de Argentina, Brasil, Canadá, Chile, Estados Unidos de América, Japón, México, Noruega, Suiza, la Unión Europea y sus países miembros, la Comisión Europea, el Sistema de Naciones Unidas, la Corporación Andina de Fomento, el Banco Interamericano de Desarrollo, el Fondo

---

---

Monetario Internacional, el Banco Mundial, y del Gobierno colombiano.

Se comprometieron a continuar apoyando, de manera decidida y concreta, la Estrategia de Cooperación Internacional, de acuerdo con las prioridades establecidas reconocieron el compromiso de los gobiernos con las Metas del Milenio.

Destacaron el apoyo brindado por la comunidad internacional y la importancia del dialogo y cooperación entre el Gobierno de Colombia y la sociedad civil en toda su diversidad, incluyendo el sector privado.

---

La misión de la internacionalización. DNP. Colombia

Esta misión surge bajo el liderazgo conjunto de la Vicepresidencia de la República y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT), contó con una secretaría técnica compuesta por el Departamento Nacional de Planeación (DNP); la Vicepresidencia de la República; MinCIT y el Banco Mundial.

La Misión estableció una serie de recomendaciones y lineamientos de política con el fin de contribuir a la efectiva integración del país en la economía mundial, promoviendo el aumento, la diversificación y la generación de mayor valor agregado en las exportaciones aprovechando las nuevas dinámicas y realidades del comercio internacional.

---

*Nota.* Elaboración propia (2021)

En Colombia, la internacionalización se ha constituido a partir de una serie de marcos normativos que se han ido consolidando en escenarios políticos que suponen nuevas formas de autorregulación y de participación colectiva al incluir estrategias de inclusión y de formación en bilingüismo que interactúan de manera eficaz dentro de procesos educativos más globales a

partir de los cuales se reorientan los aprendizajes y las prácticas profesionales determinadas en el diseño curricular.

Se percibe, igualmente, la emergencia de una serie de normas que resultan favorables para la puesta en marcha de los nuevos compromisos educativos y los propósitos de formación que se van incorporando a las prácticas institucionales comprometidas con la formación integral con las nuevas demandas planteadas por el sistema educativo. Es en este sentido en que se estructuran normativas como las que se exponen en la Tabla 4.

**Tabla 4.**

*Normativas colombianas relacionadas con internacionalización*

Normas básicas	Descripción
	<p>Artículo 226. El Estado promoverá la internacionalización de las relaciones políticas, económicas, sociales y ecológicas sobre bases de equidad, reciprocidad y conveniencia nacional.</p> <p>Artículo 227. El Estado promoverá la integración económica, social y política con las demás naciones y especialmente, con los países de América Latina y del Caribe mediante la celebración de tratados que, sobre bases de equidad, igualdad y reciprocidad, creen organismos supranacionales, inclusive para conformar una comunidad latinoamericana de naciones.</p> <p>Artículo 67. La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social: con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura. Corresponde al</p>

---

Constitución Política de Colombia (1991)	Estado regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia de la educación con el fin de velar por su calidad, por el cumplimiento de sus fines y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos; garantizar el adecuado cubrimiento del servicio y asegurar a los menores las condiciones necesarias para su acceso y permanencia en el sistema educativo.
Ley 424 de 1998 122 Por la cual se ordena el seguimiento a los convenios internacionales suscritos por Colombia.	<p>Artículo 1°. El Gobierno Nacional a través de la Cancillería presentará anualmente a las Comisiones Segundas de Relaciones Exteriores de Senado y Cámara, un informe pormenorizado acerca de cómo se están cumpliendo y desarrollando los Convenios Internacionales vigentes suscritos por Colombia con otros Estados.</p> <p>Artículo 2°. Cada dependencia del Gobierno nacional encargada de ejecutar los Tratados Internacionales de su competencia y requerir la reciprocidad en los mismos, trasladará la información pertinente al Ministerio de Relaciones Exteriores y este, a las Comisiones Segundas.</p>
Ley 1286 de 2009 de CTI	<p>Artículo; 1°. El objetivo general es fortalecer el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología y a Colciencias para lograr un modelo productivo sustentado en la ciencia, la tecnología y la innovación, para darle valor agregado a los productos y servicios de nuestra economía y propiciar el desarrollo productivo y una nueva industria nacional.</p> <p>Artículo 2°. Lo objetivos específicos desarrollan los derechos de los ciudadanos y los deberes del Estado en materia del desarrollo del conocimiento científico, del desarrollo tecnológico y de la innovación, se consolidan los avances hechos por la Ley 29 de 1990, mediante los siguientes</p>

---

	<p>objetivos específicos: 9. Fortalecer el desarrollo regional a través de políticas integrales de descentralización e internacionalización de las actividades científicas, tecnológicas y de innovación, de acuerdo con las dinámicas internacionales.</p>
Decreto 1942 de 2003	<p>Artículo 1°. Asigna al Ministerio de Relaciones Exteriores la función de formular y orientar la política de cooperación internacional en sus diferentes modalidades.</p> <p>Artículo 2°. El Departamento Administrativo de la Presidencia de la República, bajo la dirección y coordinación del Ministerio de Relaciones Exteriores, participará en la administración y promoción de la cooperación internacional, técnica y financiera.</p>
Decreto 110 del 21 de enero de 2004 por medio del cual se modifica la estructura del Ministerio de Relaciones Exteriores y se dictan otras disposiciones.	<p>Responsable de los Tratados y demás instrumentos internacionales, así como hacer su seguimiento, evaluar sus resultados y velar por su cumplimiento; formular y orientar la política de cooperación internacional en sus diferentes modalidades; formular y dirigir la política migratoria de Colombia y otorgar las autorizaciones de ingreso de extranjeros al país; expedir los pasaportes y autorizar mediante convenios su expedición cuando lo estime necesario.</p> <p>Artículo 10. Dirección Academia Diplomática.</p> <p>Promover y ejecutar programas de intercambio y cooperación académica con instituciones similares o con universidades del país y del exterior, en las áreas relacionadas con las funciones del Ministerio de Relaciones Exteriores.</p> <p>Artículo 22. Dirección de Asuntos Culturales.</p> <p>Programar y coordinar con otras dependencias del Ministerio, con las Misiones Diplomáticas y Consulares de Colombia en el exterior, con las acreditadas en Colombia y con las</p>

	entidades nacionales e internacionales competentes, la participación de Colombia en proyectos culturales, de educación y afines.
Decreto 2467 de 2005 Por el cual se fusiona la Agencia Colombiana de Cooperación Internacional, ACCI, a la Red de Solidaridad Social, RSS, y se dictan otras disposiciones.	La Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional, Acción Social, tendrá las siguientes funciones: 2. Coordinar el desarrollo de la política que en materia de cooperación fije el Ministerio de Relaciones Exteriores; 8. Coordinar y articular con los potenciales aportantes y receptores de cooperación Internacional pública y privada, la cooperación técnica y financiera no reembolsable que reciba y otorgue el país, así como los recursos que se obtengan como resultado de condonación de deuda con naturaleza de contenido social o ambiental y, 10. Administrar los recursos, planes, programas y proyectos de cooperación internacional técnica y financiera no reembolsable o de cooperación privada que adelante el país, cuando sea procedente.
CESU. Acuerdo por lo Superior. 2034	En la propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la paz, afirma que la internacionalización de la educación superior en Colombia comienza a evolucionar de manera positiva y el MEN incluyó el subprograma Fomento a la Internacionalización de la Educación Superior, a través del cual se ha apoyado a las IES en su proceso de internacionalización.  Desde el 2011 se ha venido apoyando la organización de la Conferencia Latinoamericana y del Caribe sobre la Internacionalización de la Educación Superior, LACHEC, se creó el Programa Nacional de Bilingüismo y se acompañó la

---

organización de misiones y asistencia a ferias internacionales de educación.

Por su parte, el CNA incluyó en los lineamientos de acreditación de programas y en la propuesta que prepara para la acreditación institucional, el factor de visibilidad internacional.

El CESU considera un sistema de educación superior colombiano abierto y proyectado al mundo, en el que sus desarrollos académicos y los egresados tengan proyección internacional. Para ello: la internacionalización se habrá asumido como un medio para fomentar la inserción de la educación superior colombiana en el contexto global, preservando condiciones de calidad y pertinencia del propio contexto.

---

*Nota.* Elaboración propia (2021)

En relación con las implicaciones atribuibles a la Universidad, se identificó que la autonomía universitaria propició la emergencia de cambios en las prácticas académicas y administrativas generando alternativas que impulsan el desarrollo tanto de los procesos de internacionalización como las innovaciones educativas y la formación integral de los miembros de su comunidad universitaria y el impacto de los egresados bajo argumentos basados en el prestigio, el mérito y la racionalidad cognitiva de cara a las discusiones contemporáneas mundiales y regionales.

Todos estos aspectos están en la base del surgimiento y aplicación de normas nacionales que han incorporado, con especial énfasis, mecanismos contractuales, fiscales y tributarios en sus acciones de internacionalización, destacando la consolidación de sus sistemas de planeación, de

gestión y de comunicación en el marco de su autonomía y de las formas de participación que le son propias, como las que se organizan en la Tabla 5.

**Tabla 5.**

*Presupuesto general de la nación y recursos de cooperación internacional no reembolsable*

El presupuesto general de la nación y los recursos de cooperación internacional no reembolsable	Descripción
Constitución Política de Colombia	Artículo transitorio 46. El Gobierno Nacional pondrá en funcionamiento, por un período de cinco años, un fondo de solidaridad y emergencia social, adscrito a la Presidencia de la República. Este fondo financiará proyectos de apoyo a los sectores más vulnerables de la población colombiana. El fondo deberá buscar, además, recursos de cooperación nacional e internacional.
Estatuto Orgánico del Presupuesto.  Decreto 111 de 1996	Artículo 33. Los recursos de asistencia o cooperación internacional de carácter no reembolsables hacen parte del presupuesto de rentas del presupuesto general de la Nación y se incorporarán al mismo como donaciones de capital mediante decreto del gobierno, previa certificación de su recaudo expedido por el órgano receptor. Su ejecución se realizará de conformidad con lo estipulado en los convenios o acuerdos internacionales que los originen y estarán sometidos a la vigilancia de la Contraloría General de la República.

Artículo 33 del Estatuto Orgánico del Presupuesto General de la Nación, los recursos de asistencia o cooperación internacional de carácter no reembolsables hacen parte del presupuesto de rentas del Presupuesto General de la Nación y se incorporarán al mismo como donaciones de capital mediante decreto del Gobierno, previa certificación de su recaudo expedido por el órgano receptor.

El estatuto orgánico del presupuesto y los recursos provenientes de la cooperación internacional.

Decreto 1211 de 2016  
Ministerio de Hacienda y Crédito Público

Capítulo I Fondo de organismos financieros internacionales  
Artículo 1. Créase el Fondo de organismos financieros internacionales, FOFI, como una cuenta especial del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, sin personería jurídica, con el objeto exclusivo de cumplir los compromisos de pago por la pertenencia a los organismos financieros internacionales de los cuales Colombia sea parte de conformidad con la ley como aporte a capital o como contribuciones a sus recursos.

Capítulo II Agencia Colombiana de Cooperación Internacional. Artículo 5, establecimiento público del orden nacional adscrito al Departamento Nacional de Planeación, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa.

Capítulo III Fondo de Cooperación y Asistencia Internacional.  
Artículo 20. Créase el "Fondo de Cooperación y Asistencia Internacional", sin personería jurídica y como cuenta especial de la Agencia Colombiana de Cooperación Internacional, con el objeto de apoyar las acciones de cooperación técnica y

financiera no reembolsable y de asistencia internacional que Colombia destine a otros países en desarrollo.

---

El Estatuto orgánico del presupuesto y las entidades territoriales	Alcance del Estatuto Orgánico de Presupuesto en las entidades territoriales Conforme al artículo 352 de la Constitución Política corresponde a la Ley Orgánica del Presupuesto la regulación de la programación, aprobación, modificación, ejecución de los presupuestos de la Nación, de las entidades territoriales y de los entes descentralizados de cualquier nivel administrativo.
Canalización de recursos de cooperación por entidades públicas. Voluntad del donante.	El Ministerio de Hacienda y Crédito Público ha manifestado su criterio en torno a la viabilidad de que la Agencia Colombiana de Cooperación Internacional, hoy Acción Social, ejecute recursos, existiendo la posibilidad de que los beneficios finales sean industriales particulares, de conformidad con la voluntad del Banco Mundial en su calidad de donante y que los dineros que asigna a la ACCI el Banco Mundial por la administración de recursos del proyecto sean adicionados al presupuesto de la misma, lo mismo que sus intereses y el diferencial cambiario, el tratamiento del tipo de cooperación en estudio.

---

*Nota.* elaboración propia (2021)

De este modo se asume que las regulaciones se constituyen en mecanismos mediante los cuales circulan las prácticas de internacionalización atendiendo, en lo posible, razones políticas, económicas, académicas y socioculturales que involucran a distintos sectores de la sociedad.

Las fuentes consultadas evidencian cierta tendencia a expedir o a actualizar los marcos normativos de tal forma que se determinen elementos que permitan flexibilidad para atender diversas prácticas de movilidad internacional de estudiantes, de docentes y de investigadores acorde con tendencias de la competitividad o de la cooperación. Esto implica tener en cuenta la normatividad aplicable a los tratados de libre comercio, las relaciones internacionales que se impulsan desde la cancillería atendiendo la tradición internacional o intercultural del país y de cada universidad, sus características particulares, el contexto social y político, como también sus modelos de gobernanza y desarrollo.

Es de resaltar, que los documentos revisados permiten evidenciar la relevancia de los marcos jurídicos para potenciar las estrategias que articulan la formación disciplinar con las vivencias que se logran mediante la participación en modalidades de internacionalización ante la creciente armonización de los sistemas educativos universitarios colombianos con los sistemas europeos y americanos, principalmente, a través del Proceso de Bolonia que impulsa la educación superior global y estimula intercambios culturales y académicos, movilidad de profesionales calificados dentro de una economía mundial y el acceso o difusión de I+D dentro del escenario nacional e internacional.

Las principales tendencias identificadas en directivas presidenciales dan cuenta de consideraciones generales que impulsan o promueven la internacionalización en su crecimiento y en su diversificación, como se informa en la Tabla 6.

**Tabla 6.***Directivas presidenciales en la internacionalización*

Directivas presidenciales	Descripción
<p>Directiva Presidencial No. 11 de 2002</p> <p>Asunto: comisiones al exterior. Consideraciones generales.</p>	<p>La ejecución del Presupuesto General de la Nación, así como de todos los recursos públicos, debe regirse por principios de eficiencia y enderezarse al logro de los fines estatales. Entre las instrucciones a los destinatarios de esta directiva en materia de comisiones al exterior se encuentra que: 1. Las autorizaciones para aceptar invitaciones de gobiernos o entidades extranjeras sólo se tramitarán cuando no impliquen costos para el erario y sean indispensables y convenientes para el país, lo cual debe estar plenamente justificado; 2. Las comisiones de estudios y servicios al exterior deben limitarse a lo realmente urgente, indispensable y conveniente para el país, hecho que debe estar plenamente justificado, y, 3. El secretario general de la Presidencia de la República debe impartir autorización previa para toda comisión de estudios o servicios fuera del país que se pretenda otorgar con cargo a recursos del presupuesto nacional.</p>
	<p>En el desarrollo de la facultad de dirección de las relaciones Internacionales del Estado que otorga el artículo 189, numeral 2 de la Constitución Política y de conformidad con el Decreto-ley 110 de 2004, en particular el artículo 3°, se emiten las siguientes instrucciones:</p> <p>1. La posición oficial del Gobierno de Colombia en materia de Relaciones Internacionales sólo podrá ser fijada por el presidente de la República y por el Ministro de Relaciones Exteriores, bajo la dirección del Jefe de Estado conforme a lo</p>

<p>Directiva Presidencial No. 01 de 2007</p> <p>Asunto: Procedimientos para el manejo de las Relaciones Internacionales y para las declaraciones públicas relacionadas con la Política Exterior de Colombia</p>	<p>establecido en la normatividad vigente; 2. Los funcionarios públicos se abstendrán de formular declaraciones, fijar posiciones o expresar públicamente opiniones que comprometan las relaciones del país con otros Estados o en general la política exterior de Colombia, y, 3. El Ministerio de Relaciones Exteriores otorgará el concepto previo para la negociación y celebración de todo acuerdo internacional, sin perjuicio de las atribuciones constitucionales del jefe de Estado en la dirección de las relaciones internacionales.</p>
<p>Directiva Presidencial No. 01 de 2008</p> <p>Asunto: Coordinación Cooperación Internacional</p> <p>Con el propósito de mejorar la coordinación, armonización, e impacto de la ayuda internacional que recibe el país y dar cumplimiento a las prioridades establecidas en la Estrategia de Cooperación Internacional 2007-2010</p>	<p>La Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional - Acción Social, en coordinación con el Ministerio de Relaciones Exteriores, son las entidades del Estado, encargadas de coordinar el desarrollo de la política de cooperación internacional.</p> <p>*Acción Social será la encargada de administrar, promover y articular con los aportantes y receptores la cooperación internacional pública y privada, la cooperación técnica y financiera no reembolsable que reciba y otorgue el país, así como los recursos que se obtengan como resultado de condonación de deuda con naturaleza de contenido social o ambiental. Así mismo, coordina la identificación de áreas y temas prioritarios a nivel nacional y regional hacia los cuales se debe dirigir la cooperación internacional, e igualmente aquellas experiencias y capacidades nacionales para ser ofrecidas en cooperación al exterior; las misiones diplomáticas de Colombia en el exterior informarán a Acción Social y al Ministerio de Relaciones Exteriores, de la gestión sobre potenciales iniciativas de cooperación de beneficio para el país, y, los organismos y entidades del orden territorial podrán participar en los procesos y actividades en el marco</p>

---

del Plan de Implementación de la Declaración de París, con el fin de cumplir los compromisos nacionales que se deriven como resultado de la adhesión a la misma.

---

*Nota.* Elaboración propia (2021)

Del mismo modo, la internacionalización acontece en contextos normativos orientados hacia la calidad académica y hacia la calidad de sus sistemas de gestión. Desde la mirada metodológica, los conceptos son asumidos como herramientas que permiten establecer relaciones entre sus respectivas prácticas.

En cuanto a las normas relacionadas con la calidad académica conviene mencionar que en Colombia se encuentran articuladas con procesos de certificación de calidad tanto en el contexto nacional como en el internacional.

El proceso de Acreditación se fundamenta en los lineamientos y guías elaborados por el CNA y en el Modelo de Autoevaluación y Autorregulación con fines de Acreditación en consonancia con el Proyecto Educativo Institucional. Además, se precisa tener en cuenta las experiencias y aportes que en materia de autoevaluación y acreditación presentan las Instituciones de Educación Superior nacionales e internacionales y las agremiaciones académicas. De acuerdo con el modelo del proceso de acreditación, se organiza en cuatro grandes fases a saber:

1. Fase de alistamiento Institucional
2. Fase de Autoevaluación y mejoramiento
3. Fase de evaluación externa
4. Fase de prospectiva y autorregulación.

Conviene mencionar que, en este contexto, las políticas, acogen consideraciones del orden ético y de los valores institucionales que usualmente se encuentran declarados en normas internas y son objeto de constante socialización para posibilitar su comprensión y vivencia. Ello también implica, que se integren al Proyecto Educativo Institucional y a las dinámicas de desarrollo humano que dan sentido a la comunidad universitaria. Por esta razón, los directivos universitarios están llamados a potenciar mecanismos transparentes de participación y de divulgación de las decisiones que comprometen los recursos públicos.

La autoevaluación ha sido un proceso altamente democrático y participativo por parte de sus diferentes estamentos universitarios toda vez, que el modelo definido para su implementación requiere identificar las expectativas y necesidades de todos ellos en un contexto de competitividad administrativa y financiera en forma complementaria a los procesos misionales y a las dinámicas de los programas que viene ofreciendo la Institución.

El objetivo del proceso de Autoevaluación se centra en identificar las potencialidades de los currículos y su direccionamiento a la articulación internacional como formas de conexión con el mundo y los mecanismos de excelencia académica que lideran instituciones que cuentan con mayor fortaleza y trayectoria académica y científica. Ello conlleva a identificar los planes de estudio, la caracterización de la comunidad académica y las necesidades del sector productivo en un marco de competitividad y de desarrollo de sus procesos de innovación.

El Proceso de Autoevaluación resalta la imperiosa necesidad de fortalecer la internacionalización y los convenios de cooperación de los Programas y la Institución, en cuanto a la investigación, la formación de docentes y los intercambios permanentes de estudiantes y profesores. Así como de garantizar la sostenibilidad de los procesos y acciones de mejoramiento que les permitan alcanzar la autorregulación.

El modelo de autoevaluación contribuye al fortalecimiento académico y a la circulación y producción de conocimiento tanto al interior de los programas como a su relacionamiento en los marcos de cooperación, de tal forma que requiere de una gestión institucional flexible que priorice la misionalidad, favorecer las modalidades de internacionalización y potenciar el relacionamiento académico que conlleva a potenciar los procesos de formación y los indicadores con que son medidos tanto los programas como las instituciones. Resultados que se traducen en mayor visibilidad y reconocimiento social.

En la actualidad son múltiples los desafíos que problematizan las condiciones de emergencia en lo político y en la salud pública y mental que se han visibilizado a raíz de la pandemia del COVID 19, pues tales condiciones ponen sobre la mesa nuevas problemáticas sociales. Por consiguiente, la gestión del conocimiento que circula en ambientes virtuales y modalidad a distancia resultan ser estratégicos en cuanto a su potencial en términos de cobertura y en términos de accesibilidad particularmente en lo que concierne a los procesos de enseñanza y aprendizaje para una mayor población que se ha visto afectada por la crisis económica y por las exigencias de los protocolos de bioseguridad a las que las dinámicas de internacionalización no pueden ser ajenas.

En el caso colombiano la década de los 90 es el momento de inicio de los procesos de apertura económica y entrada del modelo neoliberal; la promulgación de la ley de la educación superior y la premisa de la calidad educativa como asunto de todos. Esto conlleva a una serie de reformas curriculares, laborales, profesionales que involucraron no solo a la educación formal sino al tejido económico y social del país, dando lugar a múltiples movimientos sociales y sindicales a lo largo del país que reorientaron las relaciones laborales, los modelos de dirección

universitaria ante la emergencia de la autonomía universitaria declarada en el artículo 69 de la Constitución Política de Colombia.

De acuerdo con la regulación constitucional la prestación de los servicios relacionados con la educación universitaria puede ser desde el punto de vista de los prestadores públicos o privados siempre y cuando garanticen las condiciones para su creación y gestión establecida en la ley. En los términos del artículo 69 "se garantiza la autonomía universitaria. Las universidades podrán darse sus directivas y regirse por sus propios estatutos, de acuerdo con la ley. La ley establecerá un régimen especial para las Universidades del Estado" (Congreso de la República, 1992)

Los principales ejes de esta Ley resultaron determinantes para la emergencia de normatividad sobre la calidad educativa en la década de 1990 en relación con las posibilidades frente a la defensa de la educación pública, las garantías y prestaciones salariales de los docentes, la experiencia como factor de calidad educativa; los enunciados de profesionalización y formación competente de los estudiantes. Por lo que se dieron en espacios como el sindicato, los colectivos, las redes y la participación de nuevos actores en los órganos de gobierno de las universidades sin que ello permita afirmar que todos los sujetos que conforman los colectivos apropien las prácticas y discursos que allí se propongan.

Es la defensa de la educación pública, un espacio de creación porque ha permitido la emergencia de la problematización, el debate y que los órganos de gobierno universitarios propongan prácticas y discursos alternos, basados en su experiencia académica y en una reflexión crítica de sus propias prácticas, la calidad que se propone esta por fuera de los objetivos de modernización y desarrollo; la enseñanza no es vista como una forma de transmitir

competencias, sino como un mecanismo de gestión del conocimiento que permite el logro de los compromisos institucionales y, en últimas, de la materialización de su proyecto educativo institucional.

En ese escenario emerge y se desarrolla el Sistema de Calidad asociado a procesos de certificación nacional e internacional, en el cual las contribuciones de todos y cada uno de los miembros de la comunidad universitaria es de vital importancia pues contribuye a la consolidación de la cultura institucional a la par con la emergencia y consolidación de mecanismos de consulta a la sociedad civil en que resulta relevante la participación de los jóvenes y de sus emergentes formas de actuación y de representación, algunas de las cuales se identifican como marchas, protesta, mesas de diálogo o de negociación o nuevos movimientos estudiantiles expresados en protestas mediante las cuales intentan incidir en lo político con base en las diferencias, en la participación y en la cooperación. A manera de ejemplo se menciona la primera línea y la Mesa Ampliada Nacional Estudiantil -MANE.

Para muchas y muchos de los participantes de la Primera Línea, este espacio se ha constituido en un espacio de reconocimiento y valoración social que nunca habían tenido, dándole voz y visibilidad a personas que nunca han tenido espacio en los medios de comunicación y de participación política. También ha sido un espacio de encuentro con otras y otros con historias parecidas o equivalentes, un espacio donde prima la solidaridad y el compromiso con el movimiento, expresado en la frase que muchas y muchos repiten, “estamos aquí para defender a la gente y que así se pueda manifestar tranquilamente”. Cabe destacar que la Primera Línea convive con otros sujetos sociales de alta relevancia para el movimiento, como los voluntarios y las voluntarias de la salud, las y los

reporteros de medios de comunicación alternativos, y las y los músicos y artistas de distintas disciplinas que han estado presentes desde el comienzo de las manifestaciones, constituyéndose así un espacio de protesta social diverso, plural y masivo. (CLACSO, 2019)

La MANE, emerge a comienzos de 2011 como reacción de los estudiantes universitarios frente al proyecto de ley que pretendía reformar la ley 30 de 1992 y que a juicio de las comunidades académicas se identificaba como lesivo a la autonomía universitaria.

La MANE, es el resultado de la unión entre cinco organizaciones estudiantiles de acción nacional o regional, que agruparon a cientos de estudiantes organizados y no organizados del país, “la Coordinadora Nacional de Estudiantes Universitarios (CNEU), que reunió las principales organizaciones estudiantiles entre 2003 y 2006 pero se fragmentó por desacuerdos entre ellas. Desde 2007 se realizaron Encuentros Nacionales Estudiantiles Universitarios (ENEU), para coordinar movilizaciones coyunturales. El Encuentro de marzo de 2011 decidió crear la MANE para enfrentar la reforma a la Ley 30 de 1992. Agrupa las principales organizaciones, pero se plantea como un espacio amplio, donde puede participar cualquier estudiante, para construir la unidad programática, organizativa y de movilización (MANE, 2013)

Se señala entonces, la emergencia de nuevos componentes que nacen en los procesos sociales pero que inciden en las dinámicas de Estado y de gobernanza en las universidades y en nuevas regulaciones que orientan elementos a la calidad educativa y que superan lo nacional al enriquecer procesos internacionales que suman la participación de distintos sectores y a la población en general en torno a múltiples inconformismos que desbordan a la universidad. De

otra parte, se observa que la calidad educativa se define con creciente tendencia de los organismos internacionales hacia conceptos de efectividad, eficacia y eficiencia como se expone en la Tabla 7.

**Tabla 7.**

*Calidad Educativa*

	Noventa	A inicios del Siglo XXI	Metas 2021	Postura crítica
Calidad	Equidad	Relevancia	Equidad	Construcción
	Eficacia	Pertinencia	Eficiencia	intersubjetiva.
	Eficiencia	Equidad	Eficacia	Contexto
		Eficacia		histórico –
		Eficiencia		cultural.

*Nota: Adaptado de (Aguerrondo, 2009). Conferencia Mundial de EPT (1990). OREALC-UNESCO (2007), OEI (2010).*

Llevar a cabo reflexiones sistemáticas y producción de nuevo conocimiento en torno a los conceptos de equidad, eficiencia o eficacia cobra relevancia en el momento actual de globalización capitalista, en donde, bajo la hegemonía de las teorías neoliberales, se da privilegio de un modo encubierto o desembozado, a saberes movidos por la racionalidad instrumental y la tutela del mercado, profundizando la gran riqueza de los conocimientos que han sido acumulados en los diferentes contextos nacionales, locales y regionales, y postergando aún más la tarea

crítica de la reconstrucción y la transformación de los mapas sociales del conocimiento, con sus inercias estructurales, jerarquías de actores y saberes.

Consecuentemente, emerge la relación entre la calidad de los sistemas educativos y la calidad de los sistemas administrativos, como necesarios para el reconocimiento internacional en términos de acreditación.

La acreditación internacional de programas académicos en instituciones de educación superior colombiana es una práctica voluntaria y una estrategia que hasta el momento solo pocas instituciones en nuestro país han abordado. La certificación o acreditación internacional resulta en beneficio de estudiantes, programas académicos, instituciones de educación superior y de nuestro país, debido a que a través de ella se realiza un reconocimiento del nivel de calidad del programa bajo la mirada de estándares internacionales. Como medida de aseguramiento de la calidad, dicha certificación internacional reconoce que el programa ha sido evaluado por pares internacionales y que responde a un proceso largo y riguroso de autoevaluación que le permite cumplir con los requisitos exigidos por la agencia acreditadora (Gallego, 2019, pág. 25).

De igual forma, el interés por certificar los sistemas de gestión administrativos conlleva a la necesidad de asumir el mejoramiento de la capacidad competitiva, la capacidad de interactuar en el contexto globalizado en una participación del mercado específico y la respuesta o impacto frente a los grupos de interés. Esto se reconoce como gestión de calidad, que en el caso colombiano se orienta por las normas ISO al considerarse que

Son tales los beneficios del esquema que supone la gestión por procesos que la norma internacional ISO 9001, lo considera como un requisito del sistema organizacional, señalando que “se promueve la adopción de un enfoque a procesos para el desarrollo, implantación y mejora de la eficacia y eficiencia en un sistema de gestión de calidad” (Bello, 2006, pág. 59)

Como aspectos importantes conviene mencionar que la normalización y los lineamientos de alta calidad para programas académicos hacen necesario, el desarrollo de procesos de planificación, control y mejoramiento, así como el fomento de prácticas normativas que indican fundamentos que inciden en las dinámicas institucionales por las cuales transitan de una institución funcional hacia una institución por procesos.

Apoyando lo anterior, la norma ISO 9001 permite la articulación de los elementos que definen los sistemas de gestión de la calidad estableciendo dinámicas para la puesta en marcha de los procesos orientados a “satisfacer al cliente y lograr los objetivos de la empresa al desagregar su cadena de valor en actividades estratégicas, clave y de apoyo, cada una de las cuales se descompone en un conjunto de procesos interconectados entre sí” (Pérez, 2009).

Conviene mencionar que el término y el concepto de cliente a que se refieren las normas ISO no tiene buen recibo en las comunidades universitarias, esto por la asociación que se interpreta de este como si se considerara a la educación como un producto del mercado. Las resistencias son múltiples y permanentes.

En cuanto a la certificación de los sistemas de gestión universitarios en Colombia, se precisa mencionar que usualmente es el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y

certificación -ICONTEC- el responsable de reconocer la calidad del modelo pues la norma de la gestión del conocimiento se orienta a identificar las potencialidades institucionales.

En este contexto, pueden ser grandes los beneficios que obtienen aquellas instituciones que promocionan y organizan acciones internacionales para concretar la movilidad de los actores de la comunidad educativa. Entre ellas se pueden mencionar la creación de redes académicas regionales e internacionales, la suscripción de convenios que permiten una doble titulación, la promoción de la cooperación específica entre las instituciones universitarias, así como también el logro de acuerdos interinstitucionales, investigaciones y posgrados conjuntos, la enseñanza de idiomas extranjeros y programas de cooperación para el desarrollo (Passarini, 2019, pág. 5)

Es claro que la certificación del sistema de gestión de la calidad de las universidades es un factor necesario para cumplir con requisitos que les permitan participar en mercados internacionales junto con el desarrollo de las políticas sectoriales a partir de condiciones emergentes en el desarrollo de la cultura institucional materializada en la motivación y el liderazgo, y en el desarrollo de buenas prácticas.

Además, otros elementos que promueven estas acciones de internacionalización son el reconocimiento mutuo de la calidad de carreras o titulaciones que acompañan los procesos regionales de evaluación y acreditación de la calidad universitaria (Passarini, 2019, pág. 5).

El sistema de gestión de la calidad certificado se complementa con otras herramientas que comprometen su capacidad instalada que involucran factores I+D, entre ellos la tecnología

para la mejora de sus procesos y la administración de la información, como mecanismo de ventaja competitiva para el logro de sus propósitos misionales. De ahí que

Las Instituciones de Educación Superior establecieron herramientas digitales oficiales para las labores académicas, lo que significa, la oportunidad de apertura de nuevas relaciones comerciales entre la instituciones y empresas proveedoras de servicio que, a su vez, satisfacen la necesidad de adecuación y mejora. Es así como, la pandemia generada por el virus Covid-19 vino a revolucionar las estructuras tradicionales del proceso de enseñanza, y afectar una realidad de entorno, por tal motivo, la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación realiza una propuesta emergente sobre la educación en su modalidad virtual; dichas propuestas radican en atender el acceso de la población a internet y servicios de telecomunicación; diversificar la enseñanza educativa y tener una visión amplia sobre la situación que se está viviendo; brindar capacitación a profesores sobre el uso de las herramientas digitales, para tener un mejor servicio en la enseñanza educativa, promover las oportunidades de crecimiento, y desarrollo y formación profesional ante la educación digital (Ruiz, como se cita en Martínez, 2020, pág. 4).

La revisión documental, también permitió identificar la exigencia de compromiso de parte de la dirección de la universidad que, como consecuencia, también incide en el resto de la universidad como uno de los elementos fundamentales para la puesta en marcha y certificación de su sistema de gestión de la calidad, puesto que

El país ha gestado desarrollos importantes en lo que se refiere a infraestructura tecnológica y la firma de tratados regionales que permiten la integración en diferentes frentes prioritarios para el país, pudiéndose afirmar que la internacionalización y la

globalización trascienden lo educativo, permea a todos los sectores y grupos sociales, convirtiéndose en una realidad y una condición que demanda profesionales con competencias especiales y conocimientos pertinentes para la inserción laboral, la innovación y la gestión disciplinar en diferentes escenarios laborales, investigativos y académicos globalizados con profesionales y docentes también globales (López, 2014).

Lo anterior evidencia que la implementación de un sistema de gestión de calidad y las consecuentes certificaciones de sus procesos bajo las normas ISO constituyen un mecanismo para asegurar la eficacia de los procesos tanto académicos como administrativos para apalancar sus modalidades de internacionalización, entre ellos los relacionados con la movilidad de los miembros de la comunidad universitaria en doble vía.

Esto implica el contar con convenios de cooperación académica e investigativa que faciliten las estancias en universidades extranjeras y a la vez las universidades nacionales reciban a los extranjeros. Los procesos de movilidad entrante y saliente deben convertirse en un valor agregado importante de la internacionalización en casa al capitalizar la experiencia de docentes, estudiantes nacionales y de los extranjeros haciendo del aula un espacio de interculturalidad. (López, 2014, pág. 4)

La información muestra que el MEN desde el año 2009 ha empleado diversas estrategias de tal forma que ha orientado sus políticas, sus programas y sus estrategias a la consolidación del proyecto educativo de la nación con miras a un mayor posicionamiento de la cobertura y de la calidad integral, considerando los tres focos que se exponen en la Tabla 8.

**Tabla 8.***Estrategias del MEN para la internacionalización*

Mostrar a Colombia como destino académico de calidad	Construcción y fortalecimiento de capacidades en internacionalización	Alianzas internacionales
Permite la visualización de Colombia a nivel internacional, también ayuda a generar convenios con diversos países para facilitar la movilización académica tanto de estudiantes como de docentes e investigadores. Para llevar a cabo esta iniciativa se realizó participación en ferias internacionales que se utilizaban como espacios para promocionar el país. Además, se realizaron visitas a instituciones de educación superior y gobiernos de otros países con el mismo fin.	Ayuda a que el personal académico de las IES en Colombia, tengan un mayor conocimiento acerca de los procesos de internacionalización y adquieran la capacidad de dar información al resto de personas para hacerlo más atractivo. Para esto se generaron desde el año 2009 programas de acompañamiento para el fortalecimiento de capacidades de internacionalización	Facilitan el proceso de internacionalización ya que genera puntos de contacto para la realización del proceso. ICETEX: éste enfocó sus esfuerzos en lo que se refiere a la movilidad académica y la gestión de la internacionalización del currículo, las cuales se consideran como dos de las actividades claves del proceso de internacionalización en Colombia, para llevar a cabo estas iniciativas se enfocaron en la cooperación con IES locales y en el exterior, para permitir el acceso a becas a estudiantes colombianos. Esto resultó muy importante ya que permite que estudiantes que no posean los recursos suficientes para realizar un proceso de

---

internacionalización por su cuenta, tengan la posibilidad de ser partícipes de este proyecto.

---

*Nota.* Adaptado de (Briñez, Gómez, Guerra, Betancurt, & Isaza, 2020, pág. 4)

En el mismo sentido, resulta necesario mencionar que la ISO 9001 constituida bajo el formato de la estructura de alto nivel contribuye a la de integración del sistema de gestión con el de aseguramiento de la calidad, disminuyendo esfuerzos en las implementaciones de ambos sistemas. Esto por cuanto las fases que compromete para su implementación hacen uso de la misma fuente de datos que, a su vez, están presentes en la dinámica del sistema de gestión de la calidad que impulsan las normas ISO.

En el caso de la UNAD se identificó que en proceso de transformaciones recientes el Sistema de Gestión de la Calidad se ha consolidado como el instrumento de gestión organizacional que ha contribuido al logro de los objetivos institucionales, reconociéndolos por el ente certificador ICONTEC como entidad que mantiene buenas prácticas de gestión y generadora de valor, entre ellos, los relacionados con las variadas formas en que desarrolla la internacionalización, algunos de los cuales se indican en la Tabla 9.

***Tabla 9.***

*Mecanismos dinamizadores de la internacionalización en la UNAD*

Creación de programas con múltiple titulación y titulación conjunta.	Estándares de transferibilidad internacional de créditos.	Reconocimiento de títulos con UNAD Florida.
Toda escuela académica que desee ofertar un programa académico con múltiple	Se reconocerán como sistemas estándar de transferibilidad internacional	Para los programas ofertados; través de UNAD Florida aplicarán las mismas

<p>titulación o titulación conjunta deberá gestionar un convenio interinstitucional, ceñido a las normas internas y gubernamentales que rigen a las instituciones de educación superior participantes, dejando de manera clara, expresa y exigible las responsabilidades, obligaciones y compromisos que adquiere cada una de ellas</p>	<p>de créditos académicos, aquellos avalados por organizaciones legalmente constituidas y registradas oficialmente bajo la normatividad de cada país de origen.</p>	<p>modalidades y requisitos del presente / acuerdo, a excepción de la formalización de un convenio de cooperación. Su reconocimiento y posterior oferta en doble titulación se realizará mediante un análisis conjunto de los planes de equivalencias por parte de las decanaturas de escuela correspondiente en Colombia y Estados Unidos, en coherencia con la normatividad establecida en ambos países y deberán ser aprobados por el Consejo de Escuela y el Consejo Académico</p>
---	---	--

*Nota. Adaptado de (UNAD, 2021, págs. 9, 11)*

Siguiendo el análisis de la base documental se identificó que la comprensión de la “educación” y del “desarrollo”, expresa a este último como la elaboración de un discurso que vincula pensamiento, política y acción, y que se construye como el entramado de tres ejes.

Siguiendo a Escobar (1996)

1. Las formas de conocimiento que a él se refieren, a través de las cuales llega a existir y es elaborado en objetos, conceptos y teorías.
2. El sistema de poder que regula su práctica a través de instituciones y dispositivos

previstos para el logro de sus propósitos.

3. Las formas de subjetividad fomentadas por este discurso a través de acciones educativas, y de difusión e imposición de prácticas y valores culturales.

Sobre estos tres ejes se han construido tanto “los discursos y las prácticas que justifican las formas dominantes de producción económica y socio cultural del tercer mundo” en torno a sistemas orientados a la efectividad, la eficiencia y la eficacia, obligadas a resistir las intervenciones sobre el desarrollo, a través de políticas, planes, programas y proyectos. (Escobar, 1996, págs. 32 - 33)

En la misma línea, el Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo -PNUD- indica que el papel de la educación en este modelo de desarrollo se expresó en la Conferencia Mundial de Educación para Todos, realizada en Jontiem (Tailandia), en 1990, señalo:

El desarrollo Humano, a nivel individual, entraña un proceso de aprendizaje y de aplicación de lo aprendido para mejorar la calidad de vida. Con un mayor nivel de conocimientos, las personas y los grupos están en mejores condiciones para obtener un sustento del entorno, de participar efectivamente en la sociedad, de enfrentar desafíos, de idear nuevas soluciones y de mejorar así el mundo (PNUD, 1991).

De esa manera, se identificaron una serie de características que colocan al orden del día las reflexiones en torno a las relaciones entre la educación y la cultura, así como el papel jugado por los procesos educativos en la incorporación, elaboración y difusión de visiones del mundo, en la construcción y reconstrucción de representaciones culturales, sus normatividades y pautas de comportamiento social y político, así como en las formas de organización y gestión de las

instituciones y organizaciones del conocimiento, el comportamiento político, la participación social y los movimientos sociales.

De tal forma que retomando su relación con el marco de autonomía universitaria se identifica la emisión de normas estatutarias en las universidades con las cuales se reorganiza su funcionamiento y sus órganos de dirección, así como sus dinámicas misionales. Es con referencia a este último aspecto que la UNAD plantea su Estatuto General en el cual se evidencia la concepción y significado que otorga a la internacionalización como se indica en la Tabla 10.

**Tabla 10.**

*La internacionalización en el estatuto general UNAD*

---

Estatuto general acuerdo 014 del 23 de julio de 2018 Por el cual se modifica el Estatuto General de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)

---

Artículo 2. Naturaleza Jurídica.	Es un ente universitario autónomo del orden nacional, con régimen especial en los términos de la Constitución y la ley; con personería jurídica; autonomía académica, administrativa, presupuestal, contractual y financiera; y, patrimonio independiente; por lo tanto, no pertenece a ninguna de las ramas del poder público; con capacidad para gobernarse y designar a sus directivas, y vinculado al Ministerio de Educación Nacional. La Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) cumple con seis responsabilidades sustantivas a saber: la formación, la investigación, la proyección social, la internacionalización, la inclusión y la innovación.
Artículo 4. Misión.	La Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) tiene como misión contribuir a la educación para todos a través de la modalidad abierta, a distancia y en ambientes virtuales de aprendizaje, mediante la acción pedagógica, la proyección social, el desarrollo regional y la acción comunitaria, la inclusión, la solidaridad, la investigación, la

---

---

	<p>internacionalización y la innovación en todas sus expresiones, con el uso intensivo de las tecnologías, en particular de la información y de las comunicaciones, para fomentar y acompañar el aprendizaje autónomo, significativo y colaborativo, generador de cultura y espíritu emprendedor que en el marco de la sociedad global y del conocimiento propicie el desarrollo económico, social y humano sostenible de las comunidades locales, regionales y globales con calidad, eficiencia y equidad social.</p>
Artículo 5. Visión.	<p>La Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) se proyecta como una organización líder en educación abierta y a distancia y en ambientes virtuales de aprendizaje, reconocida a nivel nacional e internacional por la calidad innovadora, la pertinencia de sus ofertas y servicios educativos, y por el compromiso de la comunidad académica con el desarrollo humano integral y la gestión.</p>
Artículo 7. Principios generales.	<p>Se regirá por los principios generales contenidos en la Constitución Política, en la ley y en su normativa interna, por lo tanto: b. El quehacer universitario estará al servicio del interés general y de la educación para todos, fundamentado en la igualdad, la inclusión, la internacionalización, la innovación, la moralidad, la eficiencia, la economía, la celeridad, la imparcialidad, la participación democrática, la transparencia y la equidad social.</p>
Artículo 10. Fines.	<p>g. Internacionalización. La institución establecerá la presencia de su servicio educativo como el de una organización moderna e inspirada en la globalidad, la interculturalidad y la evolución del conocimiento, al definir de manera permanente alianzas estratégicas que fomenten experiencias y competencias de sus diversos actores y usuarios, en el contexto global, como valor agregado de alto impacto en la gestión institucional.</p>
Artículo 24. Sistema Operacional.	<p>Corresponde a aquel cuyas responsabilidades y estrategias se encaminan a la ejecución y coordinación de acciones que permitan</p>

---

---

	<p>garantizar una excelente calidad y pertinencia del servicio educativo al responder por el mejoramiento permanente de los procesos de formación, investigación, proyección social, inclusión, internacionalización e innovación que la Universidad ponga al servicio de actores fundamentales como los estudiantes, docentes, (egresados y comunidades.</p>
<p>Capítulo IV de las responsabilidades sustantivas: formación, investigación, proyección social, internacionalización, inclusión e innovación</p>	<p>Artículo 36. Internacionalización. Es la responsabilidad sustantiva que legitima el carácter transterritorial y transfronterizo de la educación abierta y a distancia, con el propósito de generar aportes significativos a la visibilidad y posicionamiento de nuestra misión, mediante el análisis de los contextos mundiales y el afianzamiento de la cooperación internacional que favorezca la globalización y el intercambio curricular de sus programas, la interacción transfronteriza, la gestión del conocimiento, la apropiación de nuevas tecnologías y la interculturalidad de su comunidad universitaria.</p>

---

*Nota.* Elaboración propia (2021).

De esta forma, las normas revisadas permiten reconocer que la educación superior dispone de un amplio marco jurídico para la puesta en marcha de los procesos académicos que tienen lugar en las distintas modalidades de educación, teniendo presente las particularidades de cada una de ellas. Esto es considerar la existencia de unas normas específicas para los programas virtuales, otras para los programas de distancia y otras para los programas presenciales.

Dentro de los hallazgos, se identificó la existencia de unas normas generales de aplicación a todo el sistema educativo de la educación superior, de normas específicas aplicables a los programas académicos según sus modalidades y los intereses de la formación como quiera que a cada disciplina le aplican unas normas específicas relacionadas con el ejercicio profesional algunas de ellas determinantes para la expedición de la tarjeta profesional.

En desarrollo de lo anterior se creó la VIREL, en un proceso de actualización de la estructura orgánica de la UNAD estableciendo los niveles de responsabilidad, coordinación y flujo de autoridad entre las unidades de dirección para la implementación de los procesos de internacionalización.

La internacionalización también conlleva la permanente revisión de los marcos jurídicos según se requieran ante la emergencia de nuevas condiciones entre países. Así mismo exige la revisión de normas específicas derivadas de Estatutos académicos y de otras regulaciones de menor orden para comprender y generar lineamientos institucionales para materializar los planes, programas y proyectos que se requieran para el logro de la misión, de las líneas de acción del plan estratégico, del plan de gobierno y de los planes de fomento de la calidad como se exponen en la Tabla 11.

**Tabla 11.**

*Internacionalización en las normatividades de estatuto académico y otras regulaciones*

Norma	Descripción
Reglamento de Investigaciones. Acuerdo número 024 del 17 de abril de 2012.	La investigación, en la UNAD, se concibe como un proceso sistemático de producción de conocimiento, caracterizado por la rigurosidad metodológica, el trabajo en equipo, la validación por la comunidad científica, la creatividad, la innovación, la regulación ética, el compromiso con el desarrollo regional, el ejercicio pedagógico y el mejoramiento curricular para el surgimiento de comunidades científicas y el fortalecimiento de las culturas académicas.

---

Son objetivos de la investigación en la UNAD: b) Promover la generación, difusión y transferencia de nuevo conocimiento y su apropiación creativa y crítica e impulsar la consolidación de los grupos de investigación. con el fin de lograr altos niveles de reconocimiento por su productividad a nivel nacional e internacional y su máxima categorización en los sistemas nacionales e internacionales de ciencia, tecnología e innovación.

Capítulo IV de los incentivos artículo 23. incentivos a la investigación. Con el fin de estimular la producción académico y científico, la UNAD: j) Financiará la membresía institucional a redes o asociaciones científicas internacionales y podrá cofinanciar membresías individuales. previo aval del comité de investigación de la escuela. k) Dispondrá ayudas y bolsas de viajes para encuentros con pares y movilidad nacional e internacional de docentes investigadores

---

Estatuto de proyección social y Extensión universitaria.

Acuerdo número 003 del 14 de febrero de 2007.

Artículo 5 del Estatuto General establece como uno de los fines de la universidad, el Proyecto Público Vital, y para él define que las diversas acciones formativas, investigativas y de proyección social propias de la organización, se fundamentarán en el carácter público de la educación superior para afianzar la cobertura geográfica y poblacional, con calidad y equidad social, en los diferentes ámbitos educativos y contextos socioculturales, en el marco de la cooperación e intercambio regional, nacional y global.

Capítulo v sostenibilidad del sistema de desarrollo regional y proyección comunitaria (SIDERPCO) artículo 13. financiación. La UNAD garantizará el fomento y desarrollo de Proyección Social y Extensión Universitaria, a través de la implementación del Sistema de Desarrollo Regional y Proyección Comunitaria (SIDERPCO) y su sostenibilidad se logrará mediante líneas de financiación que se

---

---

conseguirán a partir de la gestión conjunta y solidaria de las diferentes instancias de la UNAD. Entre ellas: la venta de servicios de consultoría, asesoría, interventorías y eventos académicos como Diplomados, Cursos, Talleres, Congresos, Seminarios, Eventos culturales, entre otros.

---

Estudiantes  
(Reglamento  
estudiantil) (mismo  
estatuto académico  
acuerdo 0029 del 13 de  
diciembre de 2013)

Artículos 12, 23 y 25, facultan al Consejo Superior Universitario para definir las políticas académicas, así como las relaciones entre los diferentes actores educativos de acuerdo con el contexto universitario global, nacional y regional, además de los alcances y límites experimentados por la institución en la práctica académica y pedagógica, se evidencia la necesidad de adecuar el reglamento estudiantil a las nuevas exigencias de la institución frente a la internacionalización y la gestión universitaria.

---

Profesores (Estatuto  
Docente)

Acuerdo número 009  
del 26 de octubre de  
2006.

Artículo 15. Docente asociado. Para ascender a la categoría de Docente asociado se requerirá: c) Haber elaborado y sustentado durante su período de Docente asistente y ante pares nacionales e internacionales de otras instituciones, un trabajo que constituya un aporte significativo al desarrollo del modelo pedagógico de la UNAD o al desarrollo de las ciencias y las profesiones que fomenta y ofrece la UNAD.

Artículo 16. Docente titular. Para ascender a la categoría de Docente titular se requerirá: Haber elaborado y sustentado durante su período de Docente asociado y ante pares nacionales e internacionales de otras instituciones, un trabajo que constituya un aporte significativo al desarrollo del modelo pedagógico de la UNAD o al desarrollo de las ciencias y las profesiones que fomenta

---

---

y ofrece la UNAD, diferentes de los presentados en su condición de Docente asistente y de Docente auxiliar.

---

Administrativos (Estatuto personal administrativo y  Manual de funciones) Acuerdo número 012 del 13 de diciembre de 2006.	Artículo 28. Comisión de estudio. El Rector, o el funcionario en quien él delegue, de conformidad con el Plan de Capacitación adoptado por la universidad, podrá conceder comisión de estudio por el término de un (1) año, para capacitación, adiestramiento o perfeccionamiento en el ejercicio de las funciones propias del empleo del cual se es titular, prorrogable por un término igual, a los empleados que estén prestando servicios con antigüedad no inferior a un (1) año sin solución de continuidad y que durante el mismo, hayan obtenido calificación satisfactoria de servicios y no hubiesen sido sancionados disciplinariamente con suspensión del cargo. Todo empleado a quien se confiera comisión de estudios en el interior o en el exterior del país, que implique separación total o de medio tiempo del ejercicio de sus funciones, por seis (6) o más meses, suscribirá un compromiso, en virtud del cual se obliga a prestar sus servicios a la universidad en el cargo del que es titular, o en otro de igual o superior jerarquía, por un tiempo correspondiente al doble del que dure la comisión, término este que en ningún caso podrá ser inferior a un (1) año.
--	--

---

*Nota.* Elaboración propia (2021)

Con lo expuesto, se señala la incidencia identificada de las normas tanto del orden internacional como nacional en la emergencia y regulación de los programas de cooperación, en sus mecanismos de gestión y de financiamiento que se desarrollan en la UNAD, los cuales dependen de múltiples factores que son objeto de formalización en normas internas y han sido

procedimentalizados en el Sistema de Gestión Integral a partir de políticas y estrategias institucionales en función de los objetivos institucionales y de su capacidad de operación para llevar a cabo principalmente la movilidad académica aunque no en forma absoluta puesto que la internacionalización también nutre los procesos de investigación, de extensión y de bienestar universitario.

La movilidad académica suele estar situada dentro de un esquema de trabajo interinstitucional, nacional o internacional, aunque es posible que el flujo de personas se desarrolle a partir de la iniciativa de los propios sujetos o como parte de proyectos específicos que no necesariamente involucran el trabajo con varias IES o centros de investigación. De ahí la importancia de distinguir entre los académicos y estudiantes que se desplazan gracias al apoyo de los programas de cooperación e intercambio institucional y a la obtención de becas destinadas para tal fin, de los que se movilizan por deseo propio o como respuesta a una oferta de trabajo particular sin mediar un acuerdo de colaboración académico o político (García, 2021)

Así las cosas, en el siguiente apartado se analizan las prácticas de gestión de directivos universitarios en la UNAD mediante las cuales tienen lugar las formas en que se desarrolla la internacionalización en el marco de los procesos misionales, el marco regulatorio institucional y la gerencia de sus recursos exigidos tanto por sus condiciones y mecanismos de dirección universitaria como por mecanismos de certificación de su calidad tanto a nivel nacional como en sus relaciones con el contexto global.

## **Prácticas de gestión de la internacionalización de directivos universitarios en la UNAD**

Es frecuente identificar la existencia de amplia normatividad, sistemas técnicos y mecanismos de colaboración tanto con organismos internacionales como nacionales que asignan recursos para agenciar colaboraciones orientadas a materializar marcos de cooperación en contextos de globalización.

De hecho, sumir y desarrollar los marcos regulatorios en contextos de autonomía universitaria en Colombia conlleva asumir mecanismos de dirección universitaria que desde la gobernanza les garantice comprender los cambios del proceso de internacionalización relacionado con sus procesos misionales; con las fusiones e incorporaciones de los sistemas tecnológicos, informáticos y documentales; los cambios en sus culturas institucionales y el compromiso que en términos de desarrollo y de responsabilidad social ejercen esas instituciones.

En el caso particular de las universidades, se identificó, que se les reconoce su naturaleza pública. Tal condición emerge del marco constitucional que les asegura la autonomía y les permite determinar la organización interna tanto en los organismos de gobierno y dirección como en el diseño de los programas académicos. Es de resaltar, la articulación que representan las intencionalidades académicas en las mejoras de los procesos de formación soportados en el modelo de gobernanza al contemplar aspectos como:

El proceso de decisiones y la forma de participación en la gestión; la autonomía universitaria; la dimensión política de la universidad; la performance institucional; el control institucional y social; indicadores cualitativos y cuantitativos; financiación;

perspectiva de largo plazo; inseparabilidad; diferencia y diversidad; y formación de gestores universitarios. (Foletto, Tavares, & Nogueira, 2014)

Comprendiendo la complejidad de los procesos y los tiempos necesarios para obtener resultados rápidamente, la orientación cada vez más tecnológica del conocimiento plantea la necesidad de contextos universitarios que contribuyan a dinamizar aprendizajes flexibles, autónomos y significativamente cooperativos en todos los niveles de la dirección y en el desarrollo de las labores y escenarios ocupacionales, incrementando las formas de participación y de decisión colegiada.

Las consideraciones sobre las dinámicas de internacionalización y sus implicaciones en las formas de dirección posibilitaron:

- a) La transformación de la internacionalización de la educación superior en una actividad permanente en las universidades de todo el mundo; b) la tendencia a establecer modelos de cooperación internacional basados en los conceptos de mercado, en detrimento de los que reconocen la educación como un servicio público; c) el incremento de acciones de cooperación basadas en la solidaridad, que no constituyó una tendencia predominante y;
- d) el surgimiento de unidades especializadas para gestionar la internacionalización en las IES, no siempre con un espacio reconocido y objetivos claros. (CRES, 2008)

En este sentido, los marcos normativos revisados indican la existencia de estatutos y manuales que determinan enfoque organizacional tendiente a un modelo burocrático que pone el énfasis en la distribución de jerarquías orientadas en su quehacer funcional por un conjunto de reglas y procedimientos que orientan el funcionamiento de quienes prestan sus servicios

laborales o contractuales en la universidad orientados con y para asegurar la calidad acreditada por las agencias nacionales e internacionales.

Sin embargo, se identificó la emergencia de las contribuciones de las agencias de cooperación en torno a los procesos de calidad y de acreditación de los servicios educativos involucrando todas las fases del proceso administrativo. Esto es, una planeación de los recursos institucionales disponibles, la organización de las actividades y su dirección y control. Por ende, contar con propuestas educativas innovadoras en el nivel directivo resulta determinante frente a los procesos de certificación de los estándares de calidad comprometidos en el servicio educativo (Pillay & Kimber, [www-inderscience-com](http://www.inderscience-com), 2009, pág. 270). De igual forma, se considera que

La incorporación de la gestión internacional en la educación superior necesita o requiere de dos factores fundamentales: primero, la respuesta académica para lograr grupos interdisciplinarios y segundo, las políticas administrativas y burocráticas necesarias para la ejecución de cualquier iniciativa de esta naturaleza (Calleja citada por Acosta, 2019, pág. 7).

En tal sentido el conjunto de instituciones políticas y económicas creadas por la sociedad, son factores decisivos en el desarrollo del sistema social. Desde esta perspectiva buscan consolidar su proyecto misional pues su articulación puesta en marcha son garantes de la calidad de los programas académicos y de la gestión de los recursos que se comprometen para impulsar las diferentes modalidades de internacionalización.

Una institución educativa como la UNAD resulta estratégica para impulsar la formación educativa de población proveniente de los sectores más vulnerables de la sociedad al disponer de

estrategias competitivas en cuanto a costos y oferta de servicios complementarios a través de la puesta en marcha de los ambientes virtuales de aprendizaje y de las diferentes modalidades educativas a distancia acompañados del diseño y divulgación de materiales de apoyo amigables de acceso abierto además del acompañamiento de los docentes tutores y de la flexibilidad y la administración de tiempo para el desarrollo de los contenidos pedagógicos.

Por su parte, enriquece el relacionamiento de los miembros de su comunidad académica mediante los mecanismos de participación en los órganos de dirección y control. Es así como, a pesar de no ser tangibles las instituciones configuran un sistema total que relaciona normas formales e informales que definen en últimas el comportamiento del individuo y que en el plano organizacional influyen en la fijación de costos de transacción y de producción (Barrera & Aguado, 2007, pág. 11).

La capacidad de una institución para autorregularse y cumplir objetivos de su proyecto institucional demostraría responsabilidad en función de la autonomía otorgada, suponiendo que una institución o un programa de calidad debe demostrar que cuenta con una consistencia interna, como capacidad para ajustar acciones y resultados obtenidos a los principios y prioridades explicitados en su propia misión, también frente a los estándares fijados por los pares de su propia comunidad académica (Geoffroy citado por Pitta, 2013).

Desde esta perspectiva se identificó que las organizaciones no son sistemas lineales en los que su comportamiento es predeterminado. No solo porque en su interrelación con el entorno tienen un gran número de elementos, sino que las interacciones entre ellos son múltiples y no hay regularidad en las influencias mutuas.

De alguna manera la importancia reciente de la teoría institucional es un resultado de la irrupción de la teoría de los sistemas abiertos. Las percepciones que los individuos tienen de su entorno dependen de la forma en que los miembros de la organización interpretan la información que reciben y le dan utilidad para la consecución de objetivos comunes, tanto los propios como aquellos que les son exigidos por las agencias internacionales.

En cuanto a las tensiones generadas por las agencias internacionales, habría remisiones a presuntas demandas, tipo Banco Interamericano de Desarrollo (BID), como exigencia para instaurar sistemas de aseguramiento de la calidad comparables a los sistemas internacionales de acreditación, y como condición para financiar grandes proyectos nacionales. Se incluyen los tratados internacionales que pondrían como condición para la circulación internacional de profesionales que sus títulos sean otorgados por instituciones acreditadas (Cabalin, 2015).

Así, los procesos de acreditación en la educación superior toman fuerza, porque representan una distinción entre programas o instituciones que les permite mostrarse como reconocidos en su calidad y los ubica en un lugar competitivo en el mercado de la educación superior. No obstante, el propósito de la acreditación “no debería ser la corporatización, ni la lucha dentro de rankings internacionales, “adecuados”, quizás, para los países privilegiados, mientras que en otros se vería socavado el trabajo que muchas universidades realizan en procura de sus propósitos” (Pillay & Kimber, 2009).

En términos de la división del trabajo y de las relaciones internacionales se identificó la existencia de procesos institucionales y de prácticas específicas reguladas por marcos jurídicos de actuación que determinan las prácticas organizativas, administrativas y de control tanto del

gobierno universitario como de control del Estado que se expresan en actos administrativos y en políticas públicas armonizadas con los intereses del mercado o con el modelo de desarrollo determinado por las agencias internacionales. Particularmente, las prácticas de dirección universitaria centran su compromiso en las características del proceso de decisión a su interior, a la direccionalidad de las políticas institucionales y a las tensiones políticas que les son propias.

Es así como, las formas de dirección se definen a partir de un ordenamiento jurídico y de una estructura institucional que supone una forma de gobernanza materializadas en estructuras de poder, líneas de comunicación y mecanismos de subordinación a partir de la dinámica de procesos y del cumplimiento de las funciones tanto institucionales como las que corresponden a cada uno de los cargos establecidos. Esto implica el diseño e implementación de una instancia especializada en los procesos de internacionalización.

Si bien la inmensa mayoría de las IES cuentan con una Oficina de Relaciones Internacionales (ORI), dedicada a trabajar en estos temas e integrar las acciones de la institución en sus diferentes unidades académicas o facultades; todo el esfuerzo se orienta a beneficiar su comunidad académica en Colombia, aun cuando se espera que los intercambios de profesores y estudiantes extranjeros generen impacto en sus universidades; la medición de indicadores generalmente La cooperación internacional para el desarrollo y la educación superior está orientada al impacto en Colombia, precisamente para mostrar cómo la IES gestionan su internacionalización (Gallego, 2019, pág. 5).

Si se asume la existencia de la autonomía universitaria, se identifican los mecanismos que tienen disponibles los órganos de gobierno para el ejercicio de sus responsabilidades, para el

logro de los propósitos misionales y para dinamizar la acción estatal y los procesos de cambios internos en las universidades. Pero la incorporación de criterios mercantiles y eficientistas en los procesos académicos contribuyeron a determinar la exigencia de la competitividad con eficacia, efectividad y eficiencia hacia el logro de la certificación de la calidad de su misionalidad. Algo a lo que las comunidades universitarias no siempre están dispuestas a asumir, por lo que es ésta una de las circunstancias que contribuyen a la emergencia de nuevas tensiones de orden político en las universidades.

De manera específica, la relación de los órganos de gobierno y sus autoridades de dirección académica o de los funcionarios que tienen la responsabilidad de implementar las dinámicas administrativas debieron ajustarse a la emergencia de nuevas necesidades de formación en un mundo conectado, incorporó la virtualidad. Esta nueva condición global y la disminución de los presupuestos para la financiación de las universidades públicas, y la emergencia de múltiples modalidades de internacionalización determinó la urgencia de disponer de mayores recursos financieros y de relacionamiento porque la internacionalización depende de las políticas institucionales y de los recursos con los que se cuente para mantener activas las redes académicas. Es decir, no es suficiente con disponer de amplia reglamentación o de definición de diseños curriculares si estos no cuentan con el suficiente apalancamiento institucional y las consecuentes líneas de financiación que las materialicen.

Existen muchas experiencias de internacionalización de la educación superior que, más allá de la internacionalización académica tradicional, trascienden las fronteras de sus países de origen, como el caso de ILUMNO o Whitney International University System, que conforma una red de universidades que comparten recursos tecnológicos,

administrativos y financieros desde EE. UU, para América Latina, o universidades como el ITESM de México, que tiene presencia en América, Europa y Asia con educación en línea, posgraduada y continúa a la medida, y en el contexto colombiano, universidades como la UDES, con presencia en Panamá o la UNAD con presencia en EE. UU., entre otras que han trascendido las fronteras de sus países de origen. De hecho, gracias a la educación virtual, todas las IES tienen la potencialidad de llegar a cualquier lugar del planeta a través de la gestión internacional de sus procesos misionales docencia, investigación y extensión o proyección social (Gallego, 2019, pág. 9)

Así pues, las instituciones son el conjunto de normas formales e informales que definen el marco jurídico que soporta los procesos de enseñanza y los procesos institucionales. Por eso la construcción de un marco institucional deberá buscar la reducción de la incertidumbre a través de la estabilidad y de otro lado propender por generar incentivos que impulsen el cambio político, económico y social.

Pese a que el institucionalismo cobija el marco regulatorio legal no se detiene solo en cómo influye en el desempeño de los sistemas que dinamizan a las organizaciones. Por el contrario, trasciende el análisis de cómo las leyes restringen o estimulan la obtención de la eficiencia. Abarca el conjunto de limitaciones institucionales que han variado a través de la historia en sociedades diferentes; los modelos comportamentales de los actores sociales; las ideologías predominantes que llevan inmersos modelos mentales también dominantes; y, la vinculación entre política y economía.

Independiente a sus características las organizaciones se originan para realizar los fines de sus creadores, son controlables, al igual que se crean se pueden abolir, tienen una

intencionalidad relacionada con los intereses de los creadores, son actores del sistema social y sus fines generan una asignación de responsabilidad que se organizan normalmente a través de áreas funcionales.

Así, se viene trabajando en la reorganización o creación de unidades académicas cuyo diseño responda a los requerimientos de los nuevos sistemas de comunicación y de información. Lo anterior implica considerar la realización de estudios previos que permitan disponer de las características y ventajas competitivas del entorno para así identificar las adecuaciones o ajustes al modelo en operación que permita mantenerse competitivo.

Esto implica promover ejercicios de benchmarking permanentes con universidades que han alcanzado mayores y mejores niveles de internacionalización, a fin de adecuar los procesos administrativos internos (organización presupuestal, estructuras de costos, auditorías con estándares internacionales, entre otros) a los requerimientos que pueden surgir desde instituciones extranjeras (por ejemplo, cooperantes internacionales). La palabra clave en la internacionalización de la actividad administrativa es anticipar.

Igualmente es importante promover el manejo de un segundo idioma, preferiblemente el inglés, entre el personal administrativo. Esta es una competencia que no solo deben tener estudiantes y profesores, debido a que gran parte de la concreción y formalización de procesos de cooperación internacionales deben pasar necesariamente por instancias administrativas. En este sentido, carecer de las habilidades en el manejo de un segundo idioma, genera retrasos y resistencia a la internacionalización.

Finalmente es necesario ejecutar estándares internacionales en las diferentes actividades administrativas refuerza el sentido y compromiso con la cultura de la calidad y la evaluación permanente que debe caracterizar a una institución internacionalizada (Gallego, 2019, pág. 15).

En consonancia con lo anterior la política económica enfatiza en las prácticas institucionales mediante el diseño de arreglos institucionales que posibiliten mayor eficiencia. En este contexto las autoridades universitarias tienen el compromiso de maximizar sus acciones en función de los intereses y preferencias de las responsabilidades institucionales antes que, de las variables exógenas, aunque manteniendo en el horizonte administrativo la estrecha relación entre el abordaje económico y el análisis del entorno.

Uno de los elementos esenciales para cumplir estos retos de formación de las IES es la incorporación de la dimensión internacional en los currículos. Gacel-Ávila (2012) describe la internacionalización del currículo como la estrategia más significativa y a la vez más compleja del proceso de internacionalización de una IES por su carácter comprensivo y sistémico. Es comprensiva en el sentido de integrar la dimensión internacional en todos los niveles del proceso educativo, desde el diseño de políticas institucionales, pasando por las estructuras y políticas curriculares, hasta el proceso de enseñanza y aprendizaje dentro del aula. Es sistémica porque conlleva cambios en los procesos curriculares, vistos como un todo, como un sistema, lo cual implica transformaciones conceptuales, metodológicas y estructurales que requieren la suma de varias estrategias: la integración de la dimensión internacional en contenidos curriculares y diseño de asignaturas, el perfil internacional de los docentes, la vinculación de

académicos extranjeros, la flexibilización de los currículos, la utilización de fuentes bibliográficas y materiales extranjeros, el conocimiento de culturas y lenguas extranjeras, entre otras estrategias (Gallego, 2019, pág. 17)

Por otra parte, es significativo mencionar la prevalencia de un marco institucional que determina direccionamiento estratégico que pasa generalmente, por formulaciones gerenciales surgidas de enfoques prácticos asociados con la búsqueda de mayor eficiencia y eficacia. En ese sentido, estatutariamente se confía a los directivos académicos o administrativos de las universidades, el liderazgo para gestionar las dinámicas institucionales que, en lo posible, surjan de los consensos o de las interacciones a partir de códigos de conducta, normas o construcciones formales o informales contextualizadas.

Dado que las universidades como otras instituciones son producto de un proceso de aprendizaje social las reglas formales deben ir acompañadas de una construcción de informalidad institucional en la que se tenga posibilidad de diseñar visiones compartidas, confianza en los directivos, nuevos retos y oportunidades, diversas formas de asociaciones o coaliciones independientemente de sus niveles de poder y se impulse la capacidad de traducir en una agenda política los proyectos emergidos de la misma ciudadanía.

En esa dinámica el derecho viene a constituirse en un marco constitucional favorable para la mayor representatividad de los miembros de la comunidad universitaria que impulsen su autonomía y la interlocución crítica sobre los procesos que propugnan por la eficiencia económica. Gestionar tales procesos, será, por tanto, una medición de la capacidad de acción de los directivos y líderes institucionales.

En relación con la interdependencia entre instituciones, a la universidad se le abren caminos dentro de los sistemas nacionales, en principio para dar cumplimiento a sus compromisos misionales pues son ellos los que incrementan las condiciones de calidad para apalancar la gestión de las prácticas de directivos universitarios y se sitúan en las relaciones que se dan en el marco institucional, las exigencias de las regulaciones gubernamentales y del mercado, la sociedad civil; los derechos humanos, la equidad y la justicia social; la relación entre el derecho y la economía de mercado; el intervencionismo de Estado y sus efectos en el desarrollo institucional; y, en general sobre múltiples normas institucionales que generan la ruta del sistema universitario.

En este sentido, son estas normas las que determinan la legalidad de la gestión institucional y sus relaciones con el entorno frente al cual corresponde a sus directivos facilitar la visión que se definió en pro del diseño de entornos que favorezcan la eficiencia económica y la participación. En este resulta vital los procesos para la administración de recursos públicos definidos en el entorno local, regional, nacional y a nivel gubernamental, actualmente identificado como Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG-.

El proceso de planeación en Función Pública, parte de las bases del Plan Nacional de Desarrollo vigente, definiendo de manera participativa y concertada los objetivos, las grandes estrategias y productos que se adelantarán durante el cuatrienio, en total cumplimiento y alineación con las directrices del Gobierno Nacional (Departamento Administrativo de la Función Pública, s.f.)

De otra parte, se evidenció la existencia de modelos teóricos de financiación de la Universidad, los cuales dependen del tipo de organización que adopten. Estos son: burocrático, de mercado y colegiado, como se indica en la Tabla 12.

**Tabla 12.**

*Modelos teóricos de financiación universitaria de acuerdo con el tipo de organización*

Modelo	Descripción
Burocrático	<p>Las decisiones de financiación en el ámbito universitario recaen en la Administración Pública Central. Este modelo otorga escasa autonomía a las universidades. Influenciado por el período napoleónico, la universidad era considerada como un instrumento para la formación de burócratas y funcionarios de la administración del Estado.</p> <p>Las principales características de este modelo son que la Administración Central asume la responsabilidad de financiar, gestionar y controlar el funcionamiento y el gasto de la universidad. El personal pertenece al cuerpo de funcionarios públicos y su proceso de selección está fuertemente reglamentado, es por ello muy poco flexible a las necesidades o la evolución social.</p> <p>La administración expide y garantiza a través de la universidad la validez académica de los títulos otorgados que se supone identifica y avala unos estándares de los conocimientos que adquiere el estudiante.</p>
Colegiado o mixto	<p>Se caracteriza porque son las propias instituciones académicas quienes adoptan las decisiones en régimen de autogobierno y con una amplia autonomía y por tanto independiente de la</p>

---

Administración Pública. Se financian fundamentalmente, aunque no totalmente, vía presupuestos públicos pero su gestión queda en manos de la propia universidad que ha de buscar otras fuentes de recursos o negociar complementos en base a objetivos de calidad.

En este modelo el gobierno de la universidad corresponde a autoridades académicas. Además, es la propia universidad la que decide el contenido de sus programas de enseñanza y garantiza la validez de sus títulos negociando con distintos organismos la validez de los mismos.

---

La intervención de los poderes públicos es muy limitada y las universidades tienen a financiarse mediante la venta de sus bienes y servicios en el mercado.

Modelo de mercado.

Este es el modelo típico de las universidades privadas dependientes de empresas, fundaciones, iglesias o particulares. Sus principales características son su financiación privada, si bien ésta puede tener o no carácter lucrativo y su gestión por un consejo de administración. Cada universidad avala el prestigio de sus títulos mediante acuerdos con otras instituciones.

La universidad trata así de vender las virtudes de este tipo de mercado.

Contratación libre a partir de la opinión de expertos universitarios y no universitarios.

Gran flexibilidad de adaptación a los cambios del entorno social y científico.

---

*Nota. Adaptado de (Santin, pág. 12)*

En la misma línea de análisis, se identificó que las instituciones educativas se ven abocadas a realizar sus funciones atendiendo las exigencias que les imponen los retos que actualmente emergen en las dinámicas globales, atendiendo las nuevas formas de operar en

dinámicas de virtualidad ante el distanciamiento social ocasionado por las medidas biosanitarias globales por la emergencia del COVID-19. Tales procesos de cambio necesitan la puesta en marcha de estrategias que contribuyan a posibilitar escenarios flexibles de formación articulados al sector productivo dada la disminución de ingresos para apalancar recursos por concepto de matrícula.

En este sentido el marco institucional entendido como el retorno de las organizaciones se observa como necesario para articular las iniciativas de gestión que, en el caso colombiano se fundamenta en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG-.

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG en su versión actualizada mediante el Decreto 1499 de 2017 emitido por el Departamento Administrativo de la Función Pública, es un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión Institucional del MEN y sus Entidades Adscritas y Vinculadas, en términos de calidad e integridad del servicio, con el fin de que se entreguen resultados que atiendan y resuelvan las necesidades y problemas de los grupos de valor. Este modelo está compuesto por 7 dimensiones y 19 políticas, las cuales deben ser implementadas por las entidades del orden nacional y territorial y su monitoreo se realiza a través del Formulario Único de Avances en la Gestión-FURAG. (DAFP, 2021)

Por consiguiente, se identifica que tales componentes determinan las dinámicas de gestión y la mejora de estrategias por medio de las cuales se lleva a cabo el servicio educativo, toda vez que caracteriza los factores asociados con las funciones misionales optimizando los recursos para afrontar los problemas educativos y tomar decisiones que resultan determinantes

para asegurar la calidad y la certificación de los programas y de la institución. Entre las principales novedades, se incluyeron las siguientes políticas:

- Política Mejora Normativa y su entidad líder, el Ministerio de Justicia y del Derecho (Versión 02 del Manual Operativo MIPG)
- Política de Compras y Contratación en la Dimensión de Direccionamiento Estratégico (Versión 04 del Manual Operativo MIPG) (DAFP, 2021)

La implementación del modelo permite materializar acciones concretas que deben impulsar los directivos universitarios al ser responsables del cambio institucional y del cumplimiento de los requerimientos sectoriales y del Estado colombiano en lo relacionado con los componentes estratégicos. Esto por cuanto

Se requiere reglamentar el alcance del Sistema de Gestión y su articulación con el Sistema de Control Interno, de tal manera que permita el fortalecimiento de los mecanismos, métodos y procedimientos de gestión y control al interior de los organismos y entidades del Estado. (DAFP, 2021)

Al respecto, en los estudios organizacionales se identificó el abordaje multidisciplinar que permite identificar las dinámicas mediante las cuales se impulsa el desarrollo de las actividades funcionales y procedimentales articuladas en los sistemas de gestión de calidad. Lo que permite mencionar que las características que identifican el liderazgo de directivos universitarios se asocian con los siguientes elementos:

- Visión: entendida como la comprensión de los intereses colectivos tanto en el corto como en el largo plazo. Ello incluye por un lado saber cuál es la

información requerida para orientar o fundamentar la toma de decisiones sobre los asuntos que les son confiados ya sea por la responsabilidad funcional o por la responsabilidad social.

Aquí es oportuno mencionar que este tipo de liderazgo compromete percepciones, actitudes y comportamiento moral que se convierten en información transmitida generacionalmente, pasando a formar parte de las rutinas y actitudes en la interacción repetida.

- Legitimidad y credibilidad: Caracteriza la capacidad de influir en las personas para obtener metas. En el caso de las universidades es preciso hacerlo de manera participativa con los proyectos comunes y busquen en ellos la manera de obtener beneficios personales, esto en sus procesos de formación educativa con calidad. Esta legitimidad y credibilidad se alcanza en la medida en que el directivo universitario genera confianza en el grupo a cargo.
- Administración del conflicto: Esto por cuanto la multiplicidad de actores y de intereses que conviven en los contextos universitarios usualmente conllevan resistencias y conflictos generados por subculturas o grupos de interés. Así como, conflictos individuales e intereses disímiles entre ellos.
- Negociación: Le corresponde al directivo universitario desarrollar la capacidad de usar la política para alterar las limitaciones institucionales de tal modo que incrementen los ingresos agregados y disminuyan los costos de transacción. En cuanto a las restricciones formales la negociación se realiza con los organismos externos a la universidad sean del orden nacional o internacional y agencias reguladoras que en su conjunto establecen las normas para la gestión, la

administración, el control, las políticas y las condiciones económicas. A su vez generan agendas de control materializadas a través de políticas de competencia, marcas y patentes que pueden incidir en los procesos de innovación y de internacionalización.

En ese sentido, el directivo universitario está llamado a realizar sus prácticas de tal forma que sus decisiones desarrollen el sistema de gestión creado por el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015, que integra los Sistemas de Desarrollo Administrativo y de Gestión de la Calidad, entendido como

El conjunto de entidades y organismos del Estado, políticas, normas, recursos e información, cuyo objeto es dirigir la gestión pública al mejor desempeño institucional y a la consecución de resultados para la satisfacción de las necesidades y el goce efectivo de los derechos de los ciudadanos, en el marco de la legalidad y la integridad. (DAFP, 2021)

Bajo el anterior sistema se observa que el directivo universitario dedica buena parte de su tiempo laboral en procesos de planeación, que al revisar las actividades que operan en las dinámicas de internacionalización se identifican orientadas a: implementar lo procesos de internacionalización, implementar el modelo de planeación, consolidar una cultura de participación, establecer el plan de desarrollo y el plan de acción, definir los mecanismos de evaluación y de control, desarrollar los sistemas de información y de comunicación y los mecanismos de internacionalización.

Esta tarea resulta imposible si no se cuenta con un sistema de información que permita obtener los datos directamente de la fuente (miembros de la comunidad universitaria), apoyar el desarrollo en línea de la mayor parte de los servicios relacionados con la internacionalización de la universidad (firma de renovación de convenios, cartas de presentación para visas, aplicación a programas de movilidad, entre otros), y servir de puente de comunicación con usuarios internos y externos a la organización. (Prieto, 2012, pág. 11)

Como complemento a lo anterior se encuentran los programas de incentivos y sus líneas de financiamiento con lo cual se viabilizan los programas de internacionalización con los cuales se enriquecen los programas de formación, de investigación y de extensión necesarios para establecer mayores estándares de calidad y de competitividad de los programas educativos.

En otros términos, se observa la necesidad ineludible de vincular la calidad a la pertinencia, la equidad, la responsabilidad social, la diversidad cultural y a los contextos específicos en que se desarrollaría la internacionalización. Esto ayuda a especificar que la calidad no es un concepto aislado, sino que sólo adquiere significado en tanto que está vinculado a sus finalidades sociales. En el caso de la educación superior, el concepto de calidad debe tomar en consideración los compromisos públicos y los papeles sociales que corresponden a esas instituciones (Díaz, 2005, pág. 9).

Por lo tanto, se identificó que hay una relación directa entre el concepto de calidad educativa y el concepto de calidad en la gestión mediante los cuales se da cuenta de las orientaciones institucionales que acompañan la razón de ser de las políticas educativas y su

articulación con el uso de nuevas tecnologías y nuevos estándares de investigación y desarrollo implícitos en los cambios y transformaciones de los procesos educativos. Uno de los elementos de la planeación la constituyen la gestión por procesos, lo que implica una serie de articulaciones en todos los niveles de la organización.

Desde hace años, y hasta la actualidad existe una tendencia a estandarizar y mejorar los procesos de la manera más adecuada a las necesidades de la empresa, con el fin de lograr la satisfacción del cliente, a esta metodología se le conoce como gestión por procesos (BPM por sus siglas en inglés). Para comprender de una mejor manera, partimos de la definición del proceso administrativo. Este puede ser conceptualizado como un conjunto de pasos enfocados en reunir los pasos necesarios para ejecutar una actividad administrativa logrando los mejores resultados posibles.

Por otro lado, se puede conceptualizar como una serie de actividades secuenciales que lleva a cabo un productor, sobre un insumo, le agrega valor a este y genera un producto o servicio. En otras palabras, es un conjunto de actividades profundamente relacionadas que toman determinados insumos (entradas), los cuales son transformados en un resultado(salidas) o en un producto. Además, podría contener otras etapas o subprocesos (Briñez, Gómez, Guerra, Betancurt, & Isaza, 2020)

Para los directivos universitarios, la gestión por procesos implica materializar la estrategia de la organización en programas de inversión y hacer seguimiento, determinar estrategias que definan, articulen e implementen programas estratégicos para asegurar la misión y el logro de la visión, planes de desarrollo y planes de acción y así consolidar la planeación

como instrumento para diseñar el desarrollo de la institución, y con ello, implementar sistemas de gestión acordes con el modelo de organización.

Por definición, la gestión es un conjunto de operaciones que se efectúan para conducir y gestionar un negocio o una empresa. En conjunto, administrar un proceso es garantizar un resultado a través de los objetivos que, en términos de calidad se definen por medio de costos, atención, disposición y seguridad. Partiendo de lo anterior, la Gestión por procesos consiste en orientar la empresa hacia y desde el cliente, diseñando procesos efectivos que permitan satisfacer sus necesidades y expectativas (Harrington, 1993). Para Gómez (2009), el enfoque a procesos consiste en fragmentar el sistema en procesos, conocer y gestionar las relaciones existentes entre ellos con el fin de decidir y emprender mejoras individuales que sean necesarias Briñez et al. (2020).

En esta perspectiva, de conformidad con la Ley 30 de 1992, las universidades cuentan con el Consejo Superior y el Consejo Académico. El Consejo Superior “es el máximo organismo de dirección y gobierno de la Institución, y el Consejo Académico es la máxima autoridad académica de la institución” (Congreso de la República, 1992). Uno y otro definen los lineamientos estratégicos que orientan los destinos de la universidad mediante la toma de decisiones que materializan en Acuerdos, Conviene mencionar que

El rector es el representante legal y la primera autoridad ejecutiva de la Universidad; en tal carácter, y en el ámbito de su competencia, es responsable de la gestión académica y administrativa, y debe adoptar las decisiones necesarias para el desarrollo y buen funcionamiento de la Institución (Congreso de la República, 1992)

En la gestión el rector se apoya con directivos universitarios del nivel ejecutivo a cargo de unidades o dependencias asesoras especializadas, una de ellas la de planeación. La unidad encargada de la planeación institucional es la encargada de convertir la estrategia de la organización en programas de inversión y hacer seguimiento.

Bajo este planteamiento, el Rector es el responsable de articular la información proveniente de todas las demás unidades y la gestión de los sistemas institucionales, aunque su implementación se realice con la participación de todos los miembros de la comunidad universitaria desde las actividades que cada uno de ellos realiza. Así, siguiendo a Pérez (2009) es viable identificar las prácticas de planeación institucional como los tipos de proceso que orientan y definen el destino y uso de los recursos de la manera que se indican en la Tabla 13.

**Tabla 13.**

*Tipos de procesos*

Tipo de proceso	Descripción
Procesos operativos	Son aquellos cuya función básica está orientada en la combinación y transformación de insumos que permiten obtener el producto o suministrar el servicio, de acuerdo a las exigencias del cliente, ofreciendo un alto valor añadido. Por su naturaleza, son también los principales garantes de lograr los objetivos de la empresa.
Procesos de apoyo	Facilitan las personas y los recursos físicos necesarios por el resto de los procesos y acorde a los requisitos de sus clientes internos.
Procesos de gestión	A través de actividades de evaluación, control, monitoreo y evaluación, garantizan el funcionamiento adecuado del resto del proceso, además provee la información que requiere para tomar

---

	decisiones y diseñar planes de mejora eficaces. Operan recolectando datos del resto de los procesos y transformándolos para convertirlos en información de valor para sus clientes internos, información clara, veraz, precisa, pertinente, y accesible.
Procesos de dirección	Son todos aquellos de carácter transversal a todo el resto de los procesos de la empresa. Relacionados con la estrategia de la empresa.

---

*Nota: Adaptado de (Pérez, 2009)*

En ese interés, se identificó que en el contexto de la actual economía global la internacionalización es multicausal y orienta sus innovaciones (productos, procesos, componentes, formas organizativas, etc.) con base en dispositivos técnicos y tecnológicos como factores determinantes en la competitividad. Así, se encontró que las políticas públicas centran su interés en los procesos de creación y difusión de tecnologías al conjunto del sector y en el caso de la educación superior, se ocupan de desarrollar el bilingüismo y el uso de ambientes virtuales de aprendizaje que circulan a nivel global con apoyo de unos sistemas de gestión que define sus procesos. Es así como se identifica una correlación entre los procesos de ese sistema como se indica en la Tabla 14.

**Tabla 14.***Correlación de los procesos de internacionalización*

Correlación	Actividades del proceso de internacionalización de las IES		
	Estratégicas	Clave	De apoyo
Tipos de procesos de acuerdo a Pérez (2009)			
Operativos		<b>x</b>	
Apoyo			<b>x</b>
Gestión	<b>x</b>		
Dirección	<b>x</b>		

*Nota.* Adaptado de Pérez (2009)

La gestión por procesos integra a la comunidad universitaria y a los demás usuarios de los servicios institucionales. Implementar este tipo de gestión exige a los directivos establecer una serie de articulaciones de orden técnico, normativo y procedimental que usualmente se organizan en proyectos institucionales, entre ellos los que desarrollan la internacionalización.

Los proyectos institucionales de internacionalización tienen su origen en las metas identificadas en el ejercicio de planeación, y buscan garantizar su cumplimiento a través del desarrollo conjunto de actividades, interrelacionadas y coordinadas, dentro de los límites de presupuesto y tiempo previamente definidos (Gallego, 2019, pág. 12)

De otra parte, la creciente externalización de la gestión de servicios en las universidades mediante el desarrollo de procesos de extensión que se asume de manera creciente y gradual mediante alianzas público-privadas manteniendo la titularidad y la financiación pública, creando

centros especializados para la prestación de servicios de formación en bilingüismo -Centros de Lenguas- o para la formación virtual y/o a distancia.

Algunas de las modalidades contractuales que orientan los compromisos educativos se orientan en contratos o convenios de mutua colaboración o de cooperación nacional o internacional siguiendo algunos criterios de efectividad y eficiencia como los que se exponen a continuación:

1. La definición puede obedecer al interés de desarrollar procesos estructurados de cooperación con instituciones dentro de un contexto geográfico determinado, o para abarcar acciones interrelacionadas y coordinadas en la internacionalización de ciertas actividades (por ejemplo, la actividad administrativa). Se recomienda actuar de manera focalizada en la fase de definición de estos proyectos.
2. Cada proyecto debe tener un responsable, o en algunos casos, dos: uno académico y otro administrativo. Esto depende de la naturaleza del mismo, pero en cualquier caso no debe olvidarse que son los profesores e investigadores quienes construyen en esencia el proceso de internacionalización. En este sentido, la oficina encargada de las relaciones internacionales debe asumir un rol activo privilegiando una actuación anticipada.
3. Los recursos necesarios para el desarrollo de los proyectos de internacionalización deben garantizarse a través de un equilibrio entre los recursos propios de las unidades académicas y los del gobierno general de la universidad. Para ello, desde el ejercicio de planeación, es importante establecer fondos institucionales para apoyar diferentes actividades enmarcadas en el proceso de internacionalización.

4. El seguimiento y evaluación de los proyectos de internacionalización es un ejercicio que debe desarrollarse conjuntamente entre la Oficina de Relaciones interinstitucionales - ORI- y las unidades involucradas en las diferentes actividades, privilegiando el rol de la primera como socio y acompañante del proceso y no como instancia de fiscalización. De lo contrario, se genera una cultura de particular resistencia a nuevas iniciativas y difícilmente se podrán concluir exitosamente aquellas en curso.

5. Debe prestarse especial importancia a la conclusión de cada etapa de los proyectos de internacionalización y tener definidos mecanismos formales para apropiar los resultados obtenidos, así como los aprendizajes alcanzados, que serán de extrema importancia en la generación de nuevos proyectos y en el seguimiento de aquellos en curso. (Gallego, 2019, pág. 12)

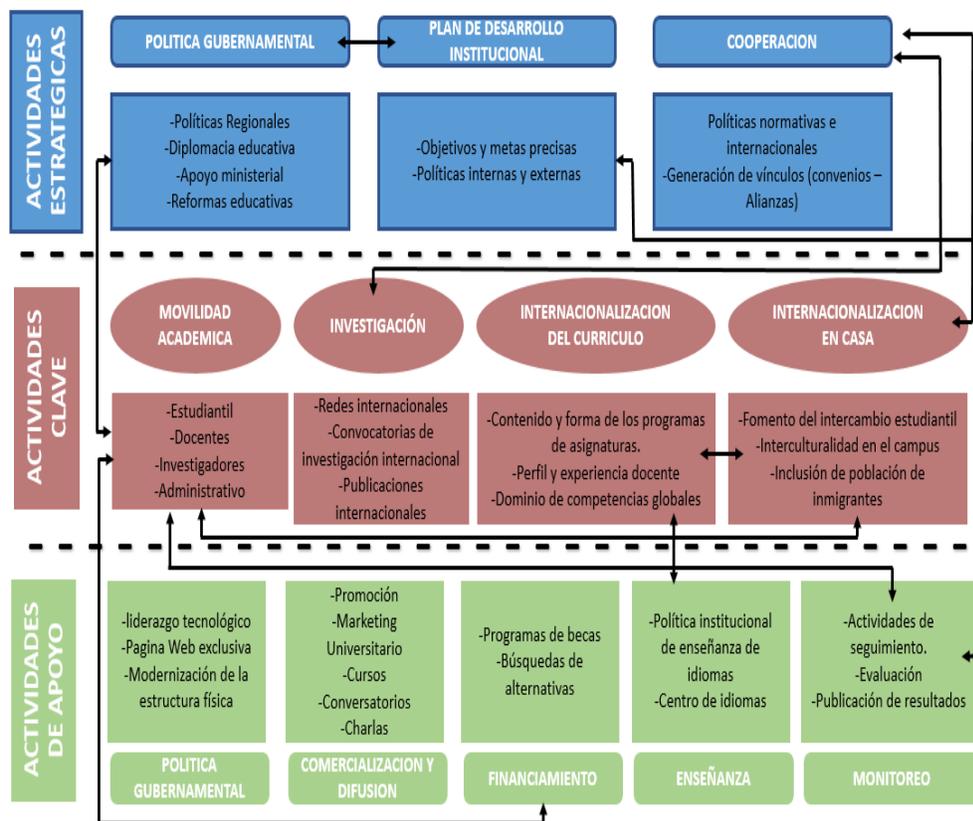
Por consiguiente, se observó que la gestión de los directivos universitarios está definida por marcos de actuación institucional y gubernamental ya sea a nivel nacional o internacional mediado por un sistema de gestión de la calidad tanto académica como administrativa con enfoque de planeación estratégica y participativa. Esta gestión implica actividades de verificación del cumplimiento y de la aplicabilidad del sistema, como también, procesos de auditorías internas, auditorías de control interno y auditorías de verificación por entes certificadores externos como es el ICONTEC y el CNA.

En el caso específico de la internacionalización en las instituciones de educación superior se identificó un mapa de procesos que ilustra las articulaciones que acontecen entre los procesos estratégicos, los misionales y los de apoyo con la política gubernamental, el plan de desarrollo institucional y la cooperación que impulsa la internacionalización permitiendo identificar la

existencia de dinámicas establecidas e implementadas bajo un modelo propio de gestión en el que coinciden en aspectos como los que se evidencian en la figura 2.

**Figura 2**

*Mapa del proceso de internacionalización de las IES*



*Nota. Adaptado de Briñez et al (2020) por S. Aguasaco, 2022*

A nivel general, los directivos universitarios orientan sus actividades laborales para asegurar mayores condiciones y asignación de recursos para la lograr o mantener la alta calidad institucional y de los programas académicos, dinamizando acciones de mejoramiento y buenas prácticas a nivel institucional, nacional y global con todas sus implicaciones, entre ellos:

como cooperación para la movilidad académica y científica de profesores y estudiantes, bilingüismo como necesidad de la interacción con comunidades extranjeras, reconocimientos académicos internacionales, redes y alianzas extranjeras, publicaciones conjuntas con autores extranjeros, entre otras (CNA, 2021)

La operación por procesos se constituye en herramienta de gestión que los directivos universitarios utilizan en el marco del cargo que desempeñan a partir del cual contribuyen a dar cumplimiento de la misión institucional relacionándose en mecanismos reguladores en torno a los procesos de calidad académica. Todo ello en sintonía con la autonomía universitaria, los compromisos adquiridos tanto al interior como organismos externos, ya sea mediante modalidades contractuales o de cooperación.

En ese sentido, la integración, participación y compromisos que adquieren los directivos resultan determinantes para el ejercicio de su función institucional. Al respecto se identificó que resulta estratégica la formación profesional, la experiencia tanto en el cargo directivo como en la especificidad de las funciones y del sector educativo.

Una de las líneas de la gestión universitaria se orienta a la creación, desarrollo y evaluación de los procesos de internacionalización cuyas ejecutorias comprometen a todos los niveles de la planeación y de la ejecución, enriquecen principalmente los procesos relacionados con los sistemas académicos que articulan los procesos de investigación y los de extensión, así como los programas de bilingüismo con sus enfoques multiculturales.

Las prácticas de gestión universitaria desde las prácticas de los directivos son esenciales para dinamizar los sistemas institucionales puesto que su desarrollo permite la realización de las

diferentes actividades que integran los procedimientos con los cuales se llevan a cabo los procesos para garantizar el logro de los propósitos misionales y con ello comprometer los servicios educativos.

La implementación de planes, programas, estrategias y mecanismos en los procesos de internacionalización acontecen en la esfera de la acción como se describe en la Tabla 15.

**Tabla 15.**

*Los procesos de la internacionalización en la esfera de la acción*

Nivel	Descripción
Nivel estratégico	Las políticas gubernamentales, el plan de desarrollo institucional y las relaciones de cooperación, sirven para encaminar la ejecución del proceso de internacionalización. Sin embargo, existe la necesidad de disponer de una política nacional de internacionalización, con el propósito de tener claridad en la priorización de recursos, además de enmarcar los esfuerzos en estrategias que permitan llevar la educación superior colombiana a otro nivel.
Actividades clave en el nivel estratégico	Con respecto a las actividades clave, quedaron determinadas por la movilidad académica, la investigación, internacionalización del currículo y la internacionalización en casa, ésta última, siendo una de las funciones más novedosas incorporadas, facilitando la posibilidad de tener la experiencia de vivir la internacionalización, desde actividades desarrolladas “en casa”, reforzando valores de interculturalidad, diversidad e inclusión.
Nivel misional	En términos generales, las actividades medulares del proceso han tenido un impulso significativo promovido por acuerdos internacionales que han

---

mejorado la visibilidad de Colombia ante el mundo, haciéndola más atractiva para intercambios académicos y de investigación.

---

Están constituidas por la plataforma de gestión universitaria, la comercialización y difusión, el financiamiento y monitoreo a todo el sistema. En este contexto, vienen desarrollando funciones que respaldan el desarrollo efectivo de las actividades antes mencionadas, a pesar de que, es vital esfuerzos mancomunados entre el gobierno y la academia, para respaldar financieramente la promoción y alcance de los proyectos de internacionalización.

Actividades de  
soporte o apoyo

El mapeo realizado requiere de investigaciones más detalladas, con el propósito de construir un modelo de gestión, capaz de medir y monitorear continuamente el nivel de efectividad en el desarrollo de cada actividad. Así mismo, es vital un trabajo coordinado entre el Gobierno colombiano y las IES a fin de proponer acciones contundentes y no quedarse únicamente en planes y políticas de gestión. De tal forma que, las IES no pueden actuar aisladas, requieren un acople preciso entre el gobierno y el sector privado en general, integrando dicho relacionamiento en las funciones sustantivas de la universidad.

---

*Nota:* Adaptado de Briñez et al. (2020)

La articulación de los procesos de internacionalización con los programas curriculares han venido desarrollando dinámicas académicas desde diversas modalidades que enriquecen los proyectos pedagógicos y el quehacer social multi determinado, tanto en lo económico como en lo político, lo social y lo cultural en que se desarrolla estimulando los procesos creativos, comunicativos y en los específico de los saberes propios de cada disciplina haciendo uso de medios de interacción presencial, virtual y a distancia.

Conviene mencionar que usualmente las anteriores dinámicas se acompañan de estrategias de divulgación y de capacitación mediante guías, instructivos y formatos para orientar a los usuarios internos y externos a quienes están dirigidos, estos últimos con mediación de ambientes TIC's, como se evidencia en la Tabla 16.

**Tabla 16.**

*Articulación de procesos de internacionalización con programas curriculares*

Área	Descripción
Área de Internacionalización Curricular	<p>Área estratégica orientada a la adaptación de la estructura curricular de los cursos y programas académicos de pregrado, posgrado, educación permanente y educación continuada ofertados por la Universidad, bajo estándares de comparabilidad y compatibilidad internacional de créditos, que permita la creación de programas de titulación múltiple y conjunta, así como el reconocimiento y certificación internacional de título. Para ello, el área de internacionalización curricular contempla las propuestas curriculares que nacen de organismos de reconocimiento internacional, adopción de iniciativas de formación internacionales y marcos de competencia internacional coherentes con cada disciplina formativa, así como la inclusión de docentes extranjeros en el desarrollo de cátedras internacionales, la incorporación de bibliografía y actividades académicas en otros idiomas y la gestión de membresías internacionales a redes y asociaciones científicas internacionales. (UNAD, 2021, pág. 5)</p>
Área de Cooperación Internacional:	<p>Área estratégica orientada a la gestión y formalización de relaciones diplomáticas</p>

---

con universidades y organismos internacionales que garanticen alianzas de cooperación internacional, participación en proyectos y programas de internacionalización académica, asesorías, capacitación a externos en el desarrollo de competencias internacionales y consultorías académicas internacionales, así como la consecución de recursos provenientes de fondos internacionales y el desarrollo de competencias interculturales e internacionales de la comunidad Unadista para la globalidad. (UNAD, 2021, pág. 6)

---

*Nota. Adaptado de (UNAD, 2021)*

Las prácticas de gestión directiva abarcan el apalancamiento de recursos y el direccionamiento académico, involucrando lo que acontece en el aula hasta lo que acontece en el contexto institucional, nacional e internacional, como también los procesos sociales y culturales. Además de comprometer aspectos de gobernanza que derivan de las decisiones y estrategias de liderazgo y de visión de los directivos universitarios mediante el ejercicio de sus funciones en torno a la internacionalización como se evidencia en la Tabla 17.

***Tabla 17.***

*Las prácticas de gestión directiva orientadas a la internacionalización en la UNAD*

Responsable	Descripción
Vicerrectoría de Relaciones Internacionales.	Como unidad misional, será responsable por el direccionamiento del Sistema UNAD Global y por lo tanto, de evaluar el cumplimiento de la política, objetivos de internacionalización de la Universidad y cada una de las áreas estratégicas, así como de realizar el seguimiento de las acciones de

	las demás áreas involucradas en ella y formular y asignar las metas y planes de mejoramiento a cumplir por parte las unidades responsables en cada vigencia en el marco del Sistema.
Instituto Virtual de Lenguas.	Como instituto adscrito a la VIREL, será responsable por la formulación, direccionamiento y cumplimiento de las metas, programas y proyectos establecidos para el desarrollo del área estratégica de formación en segunda lengua, así como de la formulación de planes de mejoramiento para cada una de las vigencias.
Vicerrectoría Académica y de Investigación, Escuelas académicas y Sistema de Gestión de la Investigación.	Responsables directas por el desarrollo del área estratégica de internacionalización curricular como estrategia para la adaptación y modernización de la oferta académica de la Universidad al entorno global, así como de la búsqueda y/o consolidación escenarios de cooperación internacional, para la interacción académica internacional.
Zonas.	Responsables por el desarrollo del área estratégica de visibilidad internacional en la promoción y crecimiento de la matrícula académica internacional, el área estratégica de interacción académica internacional, así como de garantizar la participación activa de la comunidad académica de su zona en las demás áreas estratégicas de UNAD Global. (UNAD, 2021, pág. 7)

*Nota: Adaptado de (UNAD, 2021)*

Desde la perspectiva de la identidad que delinear la internacionalización se observa que los resultados de la acción directiva reconocen mecanismos diferenciados en cada modalidad en que ella acontece y en los productos que se alcanzan para cada una de estas y que derivan en su sentido y en los procesos de divulgación y de socialización para potenciar los desafíos que se

plantean en contextos cambiantes que, entre otros elementos, deben coexistir con la emergencia de nuevas condiciones y retos de la cotidianidad institucional.

Con relación a los procesos estratégicos que acompañan las prácticas de directivos universitarios es oportuno mencionar que el liderazgo de éstos, su creatividad, competencia administrativa, su saber disciplinar y su experticia general y específica, así como su relacionamiento contribuye a la comprensión y transformación de los nuevos escenarios educativos. Tales condiciones direccionan directrices que suman esfuerzos y recursos que dan cuenta de diferentes vínculos que se establecen en las articulaciones entre programas e instituciones, puesto que

Las estrategias organizacionales contemplan las iniciativas que aseguran la institucionalización de la dimensión internacional mediante recursos humanos, políticas y sistemas administrativos idóneos. La cuestión medular de estas estrategias es que hacen la distinción entre el enfoque en el proceso y los demás enfoques. Al acentuar la importancia de integrar la dimensión internacional en la declaración de principios, en los sistemas de revisión y planeación, políticas y procedimientos, y en los sistemas de contratación y promoción de la institución se está en vías de garantizar la institucionalización de la dimensión internacional. (Knight J. , s.f.)

Así pues, las dinámicas de dirección universitaria soportan el ejercicio laboral de los directivos acorde con su marco de actuación tanto normativo como procedimental. Esto por cuanto, los niveles de intervención están documentados en actos administrativos, en manuales y en regulaciones que así lo determina el correspondiente diseño organizacional.

Sin embargo, es necesario precisar que cada uno de los cargos que comprenden los niveles de dirección están diseñados en sus responsabilidades, requisitos, línea de direccionamiento y de responsabilidad registrados en documentos institucionales a partir de los cuales se realizan los procesos de gestión humana mediante los cuales se precisan los compromisos que deben desarrollar como se indica en la Tabla 18.

**Tabla 18.**

*Los niveles de dirección de las IES y su caracterización*

Estrategia	Descripción
Gobierno	Compromiso expreso de los funcionarios de alto nivel. - Participación con el personal académico y administrativo. - Congruencia de razón y objetivos para la internacionalización. - Reconocimiento de la dimensión internacional en la declaración de principios y otros documentos sobre políticas.
Operaciones	Planeación, presupuestación y sistemas de revisión de calidad a nivel de institución y por departamentos. - Estructuras organizacionales adecuadas. - Sistemas de comunicación (formales e informales) para el enlace y coordinación - Equilibrio entre la promoción centralizada y descentralizada y la administración de la internacionalización - Respaldo financiero adecuado y sistemas de asignación de recursos
Servicios de apoyo	Participación de todas las unidades de servicio institucionales, por ejemplo, alojamiento para estudiantes, matrículas, asesorías, recaudación de fondos, etc. - Participación de las unidades académicas y de apoyo, por ejemplo, enseñanza de un idioma, desarrollo curricular, bibliotecas. - Servicios de apoyo para los estudiantes internacionales que asisten a la universidad y para los nacionales que van al extranjero, por ejemplo, programas de orientación, asesorías, capacitación transcultural, asesoría a estudiantes, etc.

---

Desarrollo de recursos humanos	Procedimientos de reclutamiento y selección que reorganicen la práctica internacional e intercultural. - Políticas de compensación y promoción que fortalezcan la participación del personal académico y administrativo en la internacionalización. - Actividades de desarrollo profesional del personal académico y administrativo.
--------------------------------	--

---

*Nota: Adaptado de (Knight J., s, f.)*

Finalmente, se identificó la diversificación de modalidades de internacionalización y el crecimiento en el número de participantes de las mismas con lo que se evidencia la asignación de recursos importantes, liderazgo en la gestión y compromiso con la calidad de la formación universitaria, con nuevos enfoques orientados a incidir en el desarrollo de currículos integrados con nuevos componentes de multiculturalidad, de virtualización, de bilingüismo, de inclusión y de compromiso con los derechos humanos y la ética.

Así, se determina un conjunto de prácticas directivas comprometidas en la creciente globalización del conocimiento que afecta la estructura y la organización de las universidades, principalmente, porque la internacionalización viabiliza mecanismos y propósitos para la gestión del conocimiento como diferenciales competitivos. Aspecto que se desarrolla en el siguiente apartado teniendo como referente la dinámica de la internacionalización en los procesos de formación en la UNAD.

### **Transferencia de la gestión del conocimiento para lograr y mantener la ventaja competitiva de la formación universitaria en la UNAD.**

El proceso de internacionalización de IES permite ofertar programas innovadores en modalidad virtual y a distancia articulada al reconocimiento de los espacios académicos en el marco de la normatividad aplicable a cada país participante en los convenios de cooperación suscritos por la

UNAD ya sea mediante la homologación o la doble titulación para fortalecer experiencias educativas orientadas a fomentar el bilingüismo y los procesos de investigación en los cuales participan estudiantes y profesores, principalmente, mediante modalidades de movilidad académica.

Se puede afirmar que los ambientes virtuales de aprendizaje han contribuido a la formación de un importante número de colombianos residentes en diferentes regiones del país gracias a que les permite flexibilidad para desarrollar las actividades académicas.

De otra parte, posibilita la participación de estudiantes que requieren educación diferencial ya que la UNAD cuenta con la adaptación en sus ambientes virtuales que disponen el acceso a población con diferentes tipos de discapacidad ya sea cognitiva, física, de otra parte, porque requieren de procesos de tutoría personalizada en atención a factores étnicos particulares.

El propósito central de este apartado es profundizar en los mecanismos de la gestión del conocimiento que se involucran en las formas de internacionalización en la UNAD considerando aspectos relacionados con el currículo, el plan de estudios, las prácticas profesionales, el bilingüismo y la titulación, teniendo como base el modelo propuesto por (Martínez, 2013) quien considera tres coordenadas que integran su esquema analítico: lo visible, lo enunciable y el poder.

Lo visible, el campo de visibilidad muestra formas y deja ver en esas formas.

El orden de lo visible tiene tanto forma como sustancia. La forma de lo visible es la escuela, las instituciones educativas y el sistema educativo y la escolarización. La

sustancia de lo visible corresponde a los escolares, el cuerpo del enseñante y la población escolar (Deleuze, 2013, pág. 240)

Estos saberes están direccionados a la consolidación de los currículos a la vez que enriquecen las modalidades de internacionalización que se constituyen en lo enunciable como uno de los referentes de la producción del conocimiento sobre la internacionalización e inciden en el desarrollo del ejercicio profesional, en la construcción de políticas públicas y las que le son propias a la UNAD. Lo enunciable

Determina las combinaciones entre lo visible y lo enunciable de cada época implica ir más allá de los comportamientos, de las mentalidades y de las ideas, puesto que constituye precisamente el análisis de lo que las hace posibles (...) El enunciado no se mueve hacia lo universal, sólo son singularidades dichas en una formación social específica, enunciados que se actualizan a partir de reglas particulares de producción y sus condiciones de posibilidad. (Martínez, 2014).

La academia tiene una conformación vital de comunidad del saber, debido a la participación de los diferentes miembros que la conforman en los escenarios y espacios creados para ese fin. El propósito es, entonces, identificar las condiciones de emergencia de lo educativo que converge en la formación profesional y consecuentemente en la transformación de la realidad educativa y de los elementos que la constituyen tanto en su modelo de organización como en sus procesos de investigación y de extensión desde lo decible.

La formación de lo decible tiene también forma y contenido de expresión. La forma de la expresión serían los discursos sobre la educación, el currículo y la pedagogía que

incluyen, a su vez, la opinión pública en materia educativa y la racionalidad calculada de quienes hablan como expertos; la sustancia de la expresión señala una diversidad de rostros que parecen quedar por fuera de aquel dispositivo: analfabetas, marginales, infancia vulnerable, excluidos, entre otros. En todo caso, un enunciado no es una estructura, es una función: un decir algo, un se habla que va de una singularidad a otra singularidad, su función: “consiste en regularizar las singularidades”. (Deleuze, 2013, pág. 240)

La unidad de la Universidad se expresa en la universalidad que se construye con los procesos de formación y su interacción con los demás elementos del sistema a través de la internacionalización, pues tales relaciones las que determinan los factores de diferenciación y de identidad institucional al ser viable su potencialización con mecanismos de movilidad mediante pasantías, intercambios, con investigaciones mecanismos de extensión. Los resultados, también evidencian, decisiones de profundización entre ellos, aún y a pesar de las múltiples tensiones que deriven de las formas de poder, pues

Por supuesto que existen encuentros entre lo visible y lo enunciable, su entrelazamiento permite reconocer las formas de saber existentes en una época (...) Estamos de lleno en el problema de la verdad y del poder: “la verdad siempre fue definida por la conformidad, conformidad entre la cosa y la representación, conformidad entre el decir y el ver” (Deleuze, 2013, pág. 31), también porque es la fuerza la que dispone acciones y decisiones amparadas en eso que se nos ha dicho que es verdadero. Resumiendo, tres coordenadas integran el esquema: coordenada uno: lo visible; coordenada dos: lo enunciable y coordenada tres: el poder. Las dos primeras son formales, la última es

informal, “la dimensión informal de las relaciones de fuerzas por oposición a la dimensión formada de las relaciones de formas” (Deleuze, 2013, pág. 253).

El hombre es un universo simbólico (cultura) en cuyos procesos comunicativos hace más que vehicular información. Se trata de que el hombre es capaz de educar cuando habla, en el simple pero complejo uso de su lenguaje inherente, y solamente con el establecimiento de relaciones comunicativas. En términos comunicativos, educar significa transferir y adquirir saberes o representaciones culturales.

Transferir significa llevar al otro lado o transportar algo a un lugar. Adquirir, por su parte, significa pasar a un estado en que se tiene una cualidad que antes no se tenía. En rigor no hay transferencia ni adquisición simbólicas, pues la cultura no es un objeto material del que pueda implicarse una transacción, como quien manipula un objeto para entregarlo a otra persona. De igual forma la cultura no se adquiere como quien compra un artículo o lo recibe en las manos. La simbología es producto de la comprensión, pero también de la mediación. Los saberes son objeto de lo que con ellos hacemos, por el lenguaje y con la comunicación. Así pues, el sentido transferencial/adquisitivo de la educación se obtiene al comprender el sentido lingüístico, cultural y comunicativo del saber. Es decir, el saber se comunica y de ahí la posibilidad de transferirlo en interacciones donde la representación simbólica es objeto de aprendizaje, (Baylon & Mignot, 1994, pág. 14)

Conviene mencionar que en el “ámbito educativo, en la estandarización, calidad se han hecho esfuerzos por tejer redes, que valoren las culturas propias y asuman los desafíos regionales y de beneficio colectivo, esto por cuanto según la referencia” (Baylon & Mignot, 1994, pág. 14) teniendo como referencia que “el saber equivale comunicativamente a un mensaje que se emite y

se recibe. Esto es lo mismo que transmitir y adquirir”. De ahí que la UNESCO reconoce como uno de sus ejes clave, la internacionalización.

Para el caso de Colombia, la UNAD desde sus facultades ha creado, consolidado y participado en procesos de internacionalización educativa, aprovechando y potenciando sus beneficios con programas de cooperación entre iguales que se traducen en el proceso de integración de las dimensiones internacional e intercultural, en las funciones sustantivas de la universidad. No sin antes mencionar que, *La triangulación*, hizo posible recoger y analizar datos desde una variedad de perspectivas, con las cuales se abordó las coordenadas desde la perspectiva de Martínez (2013) lo visible, lo enunciable y el poder.

En este sentido, la movilidad académica contribuye a la internacionalización de la UNAD, potenciando su relacionamiento estratégico y sus mecanismos de gestión y de dirección para asegurar mayores recursos que le permitan mayores niveles de calidad y reconocimiento en el ámbito nacional e internacional.

Por ende, en los siguientes apartados se presentarán las modalidades de internacionalización que han tenido mayor desarrollo en la UNAD para la transferencia de la gestión del conocimiento y que se identifican como variables para su competitividad en los procesos de formación universitaria.

La universidad fortaleció sus lazos con los entornos nacional e internacional, proyectándose con mayor énfasis en el ámbito sectorial de la educación virtual y a distancia. Así, la UNAD adquirió reconocimiento “como ente autónomo universitario del orden nacional, con régimen especial en los términos de la Ley 30 de 1992, con personería jurídica, autonomía

académica, administrativa y financiera, patrimonio independiente y capacidad para gobernarse, vinculado al Ministerio de Educación Nacional” (MEN, 2006).

Tales condiciones le han permitido impulsar un modelo de formación a distancia con el cual ha logrado desarrollar procesos de formación universitaria a nivel de pregrado y posgrados con presencia nacional e internacional mediante el uso de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación -TIC’s-.

Se identificó la vigencia de un modelo de gestión académica a partir de la conformación de escuelas denominadas: Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios; Escuela de Ciencias Agrícolas, Pecuarias y del Medio Ambiente; Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería; Escuela de Ciencias de la Educación; Escuela de Ciencias de la Salud Escuela de Ciencias Sociales, Artes y Humanidades; y Escuela de Ciencias Jurídicas y Políticas.

Estas escuelas ofrecen programas de pregrado y de posgrado. A nivel de pregrado se identificó que ofertan 20 programas que se listan en la Tabla 19.

**Tabla 19.**

*Oferta académica de pregrado de la UNAD 2022*

Escuela	Programas
ECACEN	Contaduría Pública
Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios	Economía Administración de Empresas Negocios Internacionales

	<p>Tecnología en Gestión Comercial y de Negocios</p> <p>Tecnología en Gestión de Empresas Asociativas y Organizaciones Comunitarias</p> <p>Tecnología en Gestión de Obras Civiles y Construcciones</p> <p>Tecnología en Gestión de Transportes</p> <p>Tecnología en Gestión Industrial</p> <p>Tecnología en Gestión Agropecuaria</p>
<p>ECAPMA</p> <p>Escuela de Ciencias Agrícolas, Pecuarias y del Medio Ambiente</p>	<p>Agronomía</p> <p>Ingeniería Ambiental (matrículas abiertas únicamente para estudiantes antiguos del programa)</p> <p>Zootecnia</p> <p>Ingeniería Agroforestal</p> <p>Tecnología en Producción Agrícola</p> <p>Tecnología en Manejo y Comercialización Agroforestal</p> <p>Tecnología en Producción Animal</p> <p>Tecnología en Saneamiento Ambiental</p>
<p>ECBTI</p> <p>Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería</p>	<p>Diseño Industrial</p> <p>Ingeniería de Alimentos</p> <p>Ingeniería Industrial</p> <p>Ingeniería Multimedia</p> <p>Ingeniería de Sistemas</p> <p>Ingeniería Electrónica</p> <p>Ingeniería de Telecomunicaciones</p> <p>Tecnología en Calidad Alimentaria</p> <p>Tecnología en Producción de Audio</p> <p>Tecnología en Automatización Electrónica</p> <p>Tecnología en Desarrollo del Software</p> <p>Tecnología en Logística Industrial</p>

	Tecnología en Gestión de Redes Inalámbricas Tecnología en Gestión de Redes de Acceso de Telecomunicaciones
ECEDU Escuela de Ciencias de la Educación	Licenciatura en Etnoeducación Licenciatura en Filosofía Licenciatura en Inglés como Lengua Extranjera Licenciatura en Matemáticas Licenciatura en Pedagogía Infantil
ECISALUD Escuela de Ciencias de la Salud	Profesional en Administración en Salud Tecnología en Regencia de Farmacia Tecnología en Seguridad y Salud en el Trabajo Tecnología en Radiología e Imágenes Diagnósticas
ECSAH Escuela de Ciencias Sociales, Artes y Humanidades	Artes Visuales Comunicación Social Filosofía Gestión Deportiva Música Psicología Sociología
ECJP Escuela de Ciencias Jurídicas y Políticas	Ciencia Política Tecnología en Gestión Jurídica de la Información

*Nota. Adaptado de la página web (UNAD, 2021)*

En ese contexto de formación universitaria se resalta el hecho de identificar que las modalidades de internacionalización están dirigidas a todos los matriculados en los programas ante la pretensión de fomentar las modalidades de movilidad académica con ello contribuir al mejoramiento de la calidad a través de la puesta en marcha de los mecanismos de cooperación y

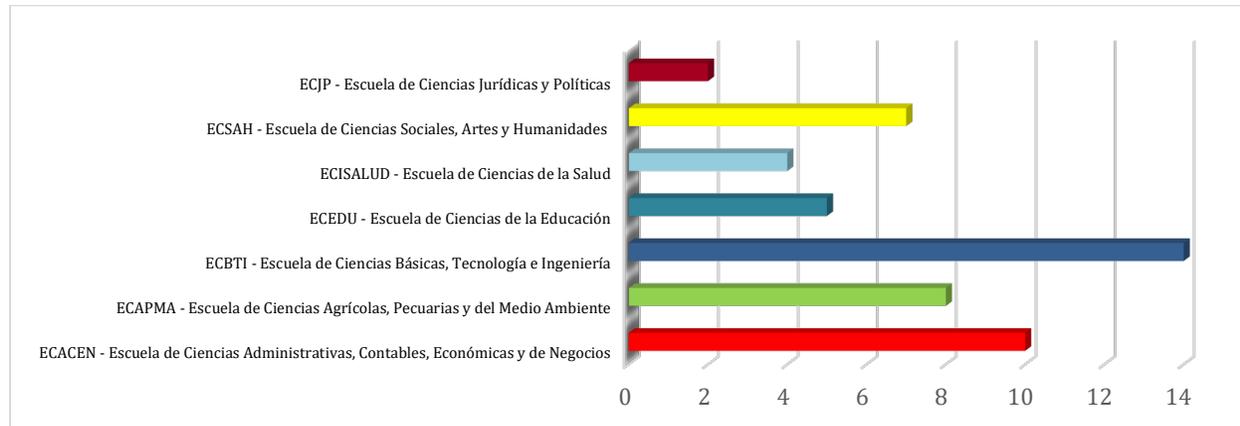
las estrategias de internacionalización de los currículos y el uso de variadas lenguas que enriquecen los procesos culturales y favorecen las comunidades de aprendizaje.

Resulta oportuno mencionar que los datos obtenidos globalizan los resultados de las experiencias de movilidad realizada tanto a nivel de pregrado como de postgrado al considerar los procesos de formación en términos generales.

Se señala el interés institucional en todos los procesos de formación en los cincuenta y seis programas de pregrado, los cuales se encuentran distribuidos en las escuelas mencionadas como se indica en la Figura 3.

### **Figura 3**

*Número de programas de pregrado por escuela*



*Nota.* Elaboración propia (2022)

En el mismo sentido, se identificó que los procesos de movilidad académica favorecen la gestión del conocimiento y las transformaciones educativas, así como las dinámicas culturales, la formación integral y la inmersión cultural establecidas en el modelo educativo. Desde esta

perspectiva, fue posible identificar una importante participación de cada una de las escuelas en los procesos de internacionalización que además se ven complementados con la utilización de recursos bibliográficos en lenguas extranjeras, acceso a recursos educativos digitales, colaboraciones académicas de jurados internacionales, proyectos de investigación conjuntos y proyectos editoriales. Aspectos que adquieren mayor relevancia en la formación posgradual, tanto en programas de especialización como de maestría, cuya oferta se identifica como oferta formativa en los programas que se listan en la Tabla 20.

**Tabla 20.**

*Oferta académica de postgrado de la UNAD 2022*

Escuela	Programas
ECACEN Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios	Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo Especialización en Gestión de Proyectos Maestría en Administración de Organizaciones Maestría en Gestión Financiera
ECAPMA Escuela de Ciencias Agrícolas, Pecuarias y del Medio Ambiente	Especialización en Biotecnología Agroambiental Especialización en Nutrición Animal Sostenible Maestría en Agronegocios
ECBTI Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería	Especialización de Procesos Logísticos en Redes de Valor Especialización en Procesos de Alimentos y Biomateriales Especialización en Redes de Nueva Generación Especialización en Seguridad Informática Maestría en Biotecnología Alimentaria Maestría en Diseño de Experiencia de Usuario Maestría en Gestión de Tecnología de Información

	Maestría en Gerencia de proyectos
ECEDU	Especialización Educación Superior a Distancia Especialización Educación, Cultura y Política Especialización en Pedagogía para el Desarrollo del Aprendizaje Autónomo
Escuela de Ciencias de la Educación	Maestría en Mediación Pedagógica en el Aprendizaje del Inglés Maestría en Educación Intercultural Maestría en Educación
ECISALUD	No oferta programas a nivel posgradual
Escuela de Ciencias de la Salud	
ECSAH	Maestría en Comunicación
Escuela de Ciencias Sociales, Artes y Humanidades	Maestría en Desarrollo Alternativo Sostenible y Solidario Maestría en Psicología Comunitaria
ECJP	especialización en Gestión Pública
Escuela de Ciencias Jurídicas y Políticas	Maestría Gobierno, Políticas Públicas y Desarrollo Territorial

*Nota:* Adaptado de la página web (UNAD, 2021)

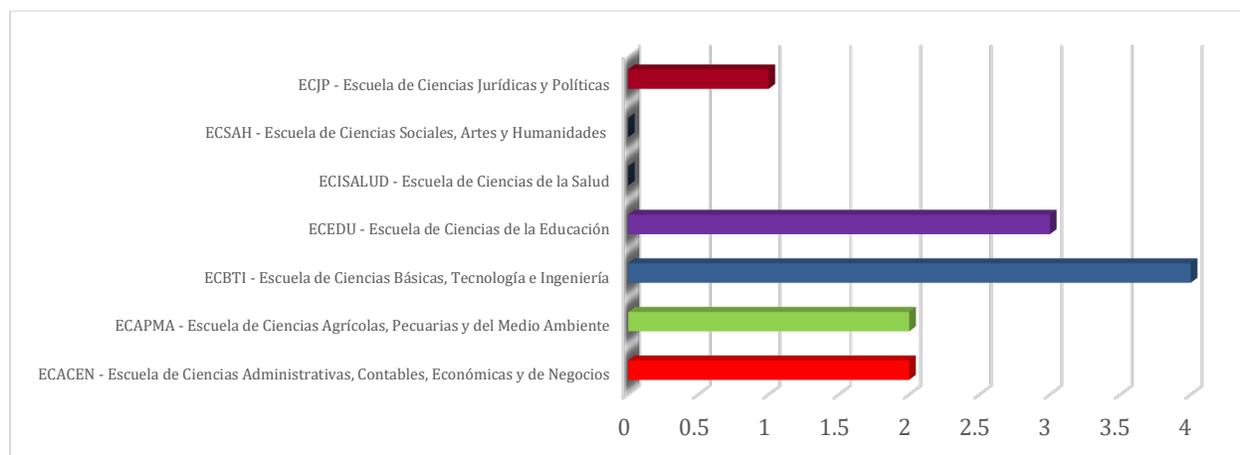
Se identificó el compromiso institucional para preparar a los estudiantes a partir de una amplia oferta de programas de postgrados competitivos internacionalmente, ya que les permite una educación de calidad al integrar formación en otras lenguas, apropiación de recursos digitales e interacción que favorece la productividad académica y la inserción multicultural ampliando las oportunidades de vinculación laboral y mayor competitividad en su ejercicio profesional.

El plan de estudios fomenta la movilidad académica y la articulación de las áreas de formación a partir de procesos transversales reorientados por los procesos de formación que son viables de homologar con los espacios de formación cursados en universidades extranjeras y mediante experiencias y aprendizajes significativos contextualizados.

Las experiencias de formación adquiridas mediante las modalidades de internacionalización a las cuales pueden acceder los matriculados en la oferta de doce especializaciones que se observan en la Figura 4.

#### **Figura 4**

*Número de programas de postgrado en especializaciones por escuela*



*Nota. Elaboración propia (2022)*

De igual forma, se acentúa la formación integral enriquecida con estrategias de virtualización o de educación a distancia a partir de dinámicas que potencian la internacionalización del currículo y el acceso a los conocimientos de las disciplinas que permiten mayores estándares de calidad de los respectivos planes de estudio y el desarrollo de

competencias lingüísticas el ámbito de la educación posgradual y contribuye de manera decidida en sus egresados y en su competitividad académica, en un contexto internacional.

Para consolidar la formación posgradual se garantizan experiencias de movilidad académica que mejoran el desempeño profesional de los estudiantes al potenciar la transformación de las prácticas, las actividades de enseñanza y los procesos de evaluación que se desarrollan a la luz de los estándares de competitividad y la reconfiguración de los sentidos del aprendizaje a partir del uso de las tecnologías de información y de las nuevas condiciones de movilidad incididas por las restricciones derivadas de la emergencia de regulaciones relacionadas por el COVID -19 y sus diferentes cepas.

En este escenario de restricciones se identifica una especial fortaleza de la UNAD puesto que su modelo de educación virtual y a distancia, como ente autónomo universitario desde el 2006, ha marcado durante los últimos dieciséis años, diferenciales determinantes de competitividad que superan los marcos de formación presencial y favorecen el uso de las TIC's y la interacción entre países. Esta condición le permite afrontar las nuevas condiciones de educación en marcos internacionales que se ven afectados por las restricciones de movilidad entre países. Conviene mencionar que ante las actuales condiciones la UNESCO indica que,

La educación superior transfronteriza podría verse fuertemente fortalecida y restar atractivo a la movilidad tradicional al permitir que los estudiantes tengan la oportunidad de cursar asignaturas a distancia, con la certeza que los créditos cursados serán reconocidos por las instituciones de educación superior de origen. Iniciativas en este sentido la constituyen el Espacio de Movilidad Virtual en la Educación Superior (e-MOVIES,) bajo el liderato de la Organización Universitaria Interamericana, y el

programa NetACTIVE del Erasmus Mundus. Este último busca facilitar la movilidad virtual entre América Latina y la Unión Europea, y cuenta con el apoyo de la Asociación Iberoamericana de Educación Superior a Distancia (AIESAD) y la Asociación Europea de Universidades a Distancia (EADTU). (Quinteiro, 2020)

Teniendo en cuenta lo anterior, la UNAD enfocó su atención en el fortalecimiento de la cooperación internacional con universidades y comunidades académicas y científicas a través de diferentes modos de internacionalización que en el caso de la formación posgradual a nivel de maestría adquieren especial relevancia por la gestión del conocimiento y el desarrollo de competencias profesionales en ambientes de aprendizaje mediados por TICS o mediante la implementación de metodologías de educación a distancia en numerosas experiencias de cooperación internacional estrechamente ligados a los procesos de investigación formativa.

Así, la perspectiva formativa de analizar bibliografía de circulación y consulta a nivel internacional, el disponer de docentes formados a nivel de maestría y doctorado, varios de ellos titulados en universidades extranjeras, con experiencia en gestión universitaria y relacionamiento internacional, ya sea porque pertenecen a grupos de investigación o a redes de conocimiento, por su producción académica o por sus procesos de movilidad, contribuyen a la formación de calidad, que en los programas de maestría permite no solamente el desarrollo del bilingüismo sino también el relacionamiento profesional en un contexto globalizado.

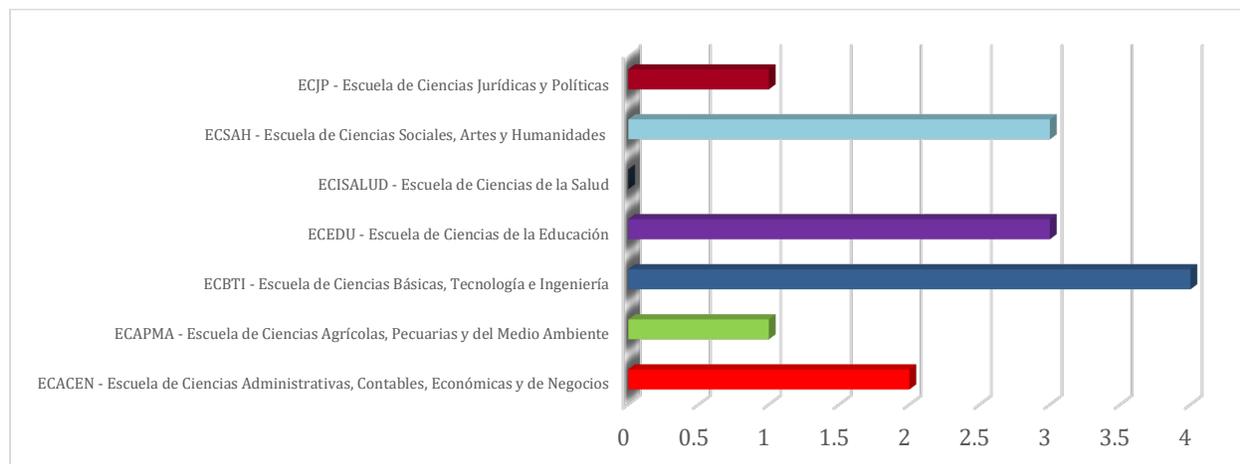
De otro lado, el desarrollo de los procesos de formación conjunta potencia y flexibiliza la enseñanza y el desarrollo de las TICS aplicadas a la educación y a la producción académica y científica estrechamente ligada a la apropiación e integración de conocimientos. Las anteriores

estrategias contribuyen a incrementar la calidad educativa y a la interacción de los participantes.

A nivel de maestría la UNAD cuenta con la oferta que se identifica en la Figura 5.

**Figura 5.**

*Número de programas de postgrados en maestría por escuela*



*Nota. Elaboración propia (2022)*

Desde los profesores, se identificó que la UNAD fomenta la vinculación de profesores extranjeros en dinámicas académicas que se identifican como colaboraciones, participación en eventos y en proyectos de investigación sumados a proyectos editoriales y a la circulación de desarrollos tecnológicos, que enriquecen la formación posgradual desde sus prácticas en el ejercicio de la docencia, de la investigación o de la extensión mediados por procesos de internacionalización del currículo.

Ser consecuente con lo anterior implica reconocer las dimensiones de traducción, de articulación y de proyección como actos de sentido del proyecto educativo frente a lo propuesto en los diferentes programas de la universidad, a través de la organización y participación

democrática de los miembros de la comunidad universitaria, espacios y procesos, en la programación de las asignaturas y en el aseguramiento del ejercicio profesional de los egresados. Así, la práctica curricular le corresponde al docente articulando lo institucional con los lineamientos y políticas gubernamentales, es priorizar la gestión curricular: diseño, ejecución, evaluación y mejora continua del currículo.

Conviene mencionar que la UNAD presenta fortaleza en la internacionalización dado que sus programas se caracterizan por la virtualidad que contribuye a los modos de producción, asociados a los cambios sustantivos que ponen de presente su consolidación académica a partir de la implementación de ambientes virtuales relacionados con sus áreas misionales desarrollados por más de cuarenta años lo cual representa fortalezas en los procesos curriculares mediados en redes de aprendizaje y modalidades de cooperación.

En este sentido promueve diferentes procesos curriculares que potencian el desarrollo de aprendizajes en variados lenguajes, metodologías de aprendizaje y procesos de relacionamiento en torno a la inserción cultural. La plataforma que soporta el portal y los procesos de enseñanza virtual y a distancia permiten la gestión de la información, el procesamiento y almacenamiento de la información en repositorios que permiten de una parte la interacción entre el estudiante y el tutor y de otra parte la consulta en línea de la producción académica. Así mismo, se dispone de información en línea que habilita procesos de consulta en bibliotecas en red y a la producción académica y científica de repositorios especializados en torno a todos y cada uno de los programas académicos.

La variedad de los documentos revisados permitió identificar la fortaleza de la UNAD en la formación en entornos virtuales de aprendizaje, las plataformas, los actores de este tipo de

educación y de la educación a distancia, la perspectiva cultural de estos tipos de educación y la relación con el contexto, en donde la internacionalización impulsada por la universidad con la participación de los miembros de su comunidad educativa al considerar que quienes se movilizan se relacionan con los diversos contextos culturales y sus diferencias, los estilos cognitivos y los estilos de aprendizaje.

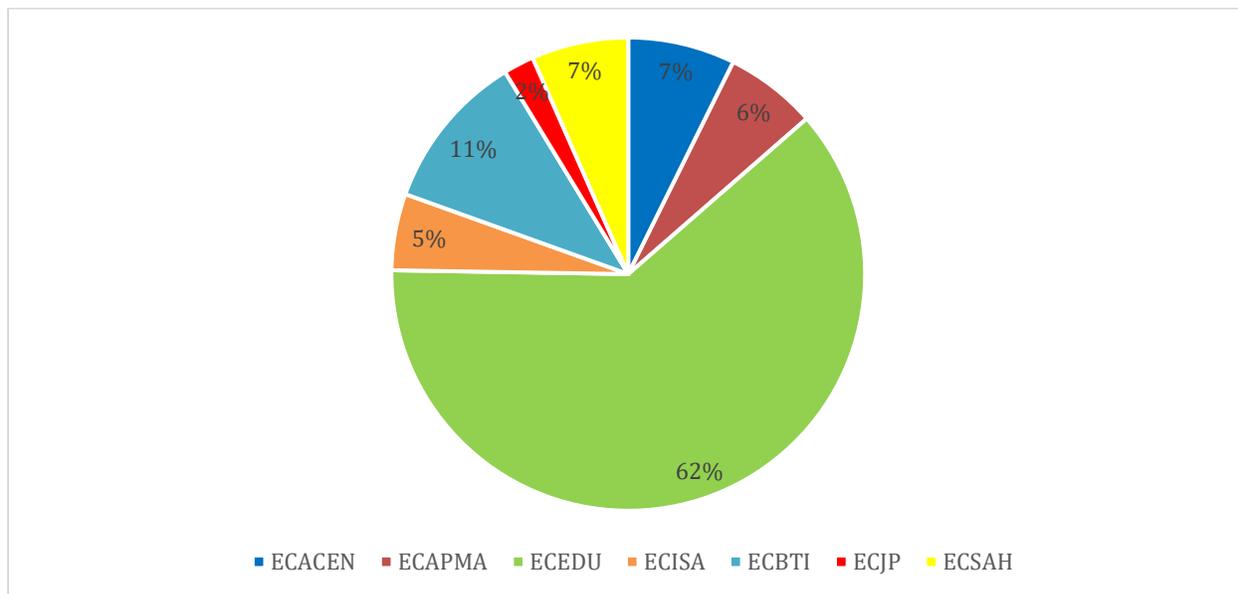
La riqueza que potencian los procesos de internacionalización frente a las demandas de calidad y de formación evidencian variados aportes que circulan en la transmisión del conocimiento que identifica a la gestión del conocimiento en torno a los saberes, es decir: la oralidad y el uso de otras lenguas principalmente.

En este escenario se estructura desde la transferencia del conocimiento internacional la construcción de múltiples ambientes educativos y la innovación de los modelos pedagógicos y de los mecanismos de enseñanza al hacer uso de mecanismos de mediación tecnológica que potencian el acceso a redes de conocimiento y al relacionamiento con comunidades científicas.

En esta medida los programas académicos logran acceder a innovaciones tecnológicas y al conocimiento de nuevas metodologías que establecen conexiones con articuladas a la gestión del conocimiento en contextos multiculturales otorgadas en los procesos de interacción de la movilidad de docentes extranjeros a actividades académicas en los programas académicos como se evidencia en la Figura 6.

**Figura 6**

*Participación de docentes extranjeros en actividades académicas de los programas en 2021*



*Nota.* Elaboración Propia (2022)

De acuerdo con esta realidad, se evidencia que la mayor participación de docentes extranjeros se centra en la Escuela de Ciencias de la Educación con la movilidad del 61,67% del total de docentes extranjeros en el año 2021. El dato adquiere especial interés por cuanto es precisamente la que forma profesionales de la educación quienes se ocupan de los temas educativos y de la formación docente, de la pertinencia de reconocer las posturas pedagógicas y del significado, del sentido y de las orientaciones que sirven de referentes para diseñar propuestas académicas y desarrollos de espacios virtuales y a distancia.

En este sentido, se vincula lo afirmado por la UNAD, acerca de los diferentes elementos que vinculan la internacionalización a la transferencia de conocimientos en las relaciones particulares que circulan en sus procesos de formación, según lo cual

Desde la participación de docentes y expertos internacionales, la (VINTER, 2022), aprovechando el capital relacional que cuenta a través de los diferentes convenios internacionales ha permitido que las escuelas académicas vinculen a pares académicos desde su quehacer académico. Así las cosas, durante el primer semestre de la vigencia se reporta la participación y vinculación como profesores internacionales a 287 profesores y expertos extranjeros. Los espacios académicos que acompaña este grupo de expertos permiten a nuestros estudiantes apropiar nuevos conocimientos, saberes y metodología que son impartidos por los docentes extranjeros en diversos espacios académicos. Seguidamente, se relaciona la participación de cada escuela en estos espacios. (UNAD, 2021)

La internacionalización se constituye en el eje del currículo en cuanto aporta a constituir pensamiento práctico del estudiante, desde las prácticas educativas se integran los procesos de formación ya que favorece su desempeño y se relacionamiento en diversos contextos culturales a partir de los cuales transforma sus propias realidades.

En el marco de la cooperación cuyo principio rector es la colaboración académica e internacional se destaca los procesos de movilidad académica derivada de los intereses y necesidades curriculares y del bilingüismo en este interés se disponen recursos institucionales que permiten apalancar el plan de internacionalización con miras a incrementar los factores asociados a la calidad tanto educativa como institucional; el desarrollo de habilidades y

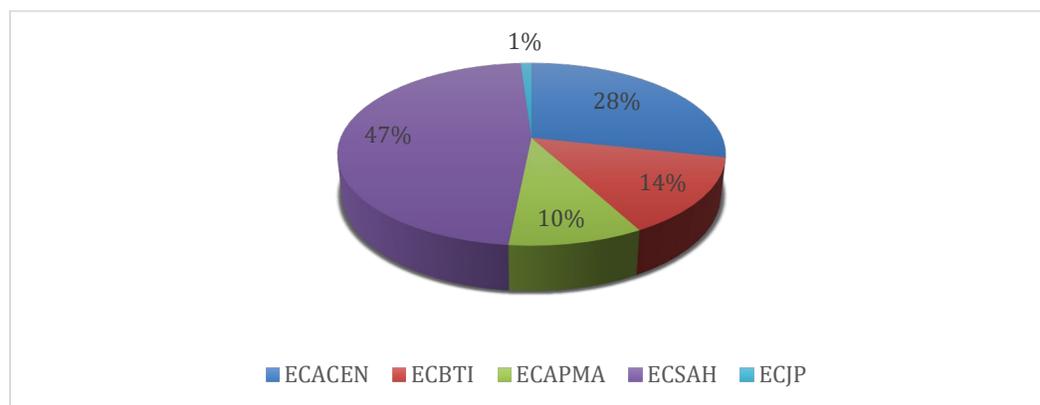
competencias ciudadanas e interculturales y el acceso a la red de bibliotecas. En ello se contó con la participación de “México, Venezuela, Brasil, Ecuador, Costa Rica, España, Perú, Guatemala, Emiratos Árabes, Alemania, República Dominicana, Cuba, Francia, Italia, Dinamarca y Estados Unidos” (UNAD, 2021).

Esta cooperación adquiere relevancia en la medida que la UNAD o la unidad académica avanza hacia su grado de internacionalización y la consistencia del proceso de reconocimiento y aseguramiento de su calidad. En esta experiencia se identificó que la participación del “Reino Unido y Paraguay. Esta participación se realizó en el marco de congresos, simposios, conversatorios, eventos de investigación, webinarios” (UNAD, 2021)

A continuación, se detallan los resultados por Escuela frente a la participación de docentes y expertos extranjeros en actividades académicas en pro del fortalecimiento de la internacionalización curricular de los programas académicos, como informan en la Figura 7.

**Figura 7**

*Productos de internacionalización de la UNAD en 2021*



*Nota.* Elaboración propia (2022)

Los elementos considerados en este análisis están relacionados con la internacionalización del currículo propiamente dicho por las exigencias de la sociedad y la economía del conocimiento frente a la innovación y la transformación productiva y social refieren formación internacional de investigadores, participación en redes de conocimiento, programas de posgrados, publicaciones conjuntas y reconocimiento internacional. Así, se observa que Escuela ECSAH obtuvo un 47,36% sobre el total de productos realizados, en el 2021, manteniendo la tendencia de ser la Escuela que mayor participación logra en los procesos de internacionalización.

A través de la movilidad académica la UNAD gradualmente artículo los retos educativos y productivos de la globalización con los procesos de formación de sus programas, pues la transferencia del conocimiento y sus condiciones de aplicación y producción a nivel global, contribuyen a impulsar los mecanismos de competitividad y de la calidad con los que se encuentra comprometida. Se evidencio que la mayoría de los productos académicos son resultado de los procesos de investigación y de las dinámicas de la docencia con lo cual se contribuye a la visibilidad de sus procesos de formación.

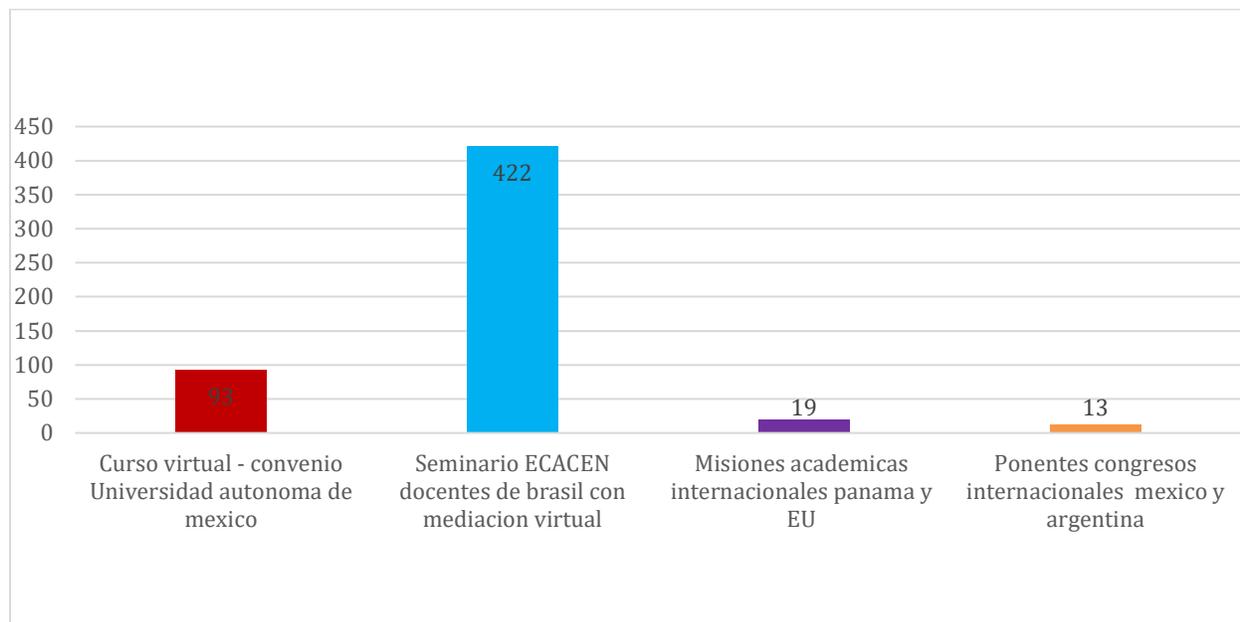
Del mismo modo los resultados de los proyectos de investigación que se desarrollan en el marco de la cooperación son divulgados mediante los medios institucionales disponibles logrando ser de conocimiento de las comunidades académicas y de la ciudadanía en general.

En ese compromiso la UNAD destino recursos importantes para fomentar las diversas modalidades de internacionalización, principalmente para potenciar los procesos académicos relacionados con la internacionalización del currículo, formalizando y dinamizando convenios de

colaboración y de cooperación académica para impulsar la realización de eventos académicos y misiones con universidades, organismos y centros como se indica en la figura 8.

### **Figura 8**

#### *Convenios internacionales de la UNAD en 2019*



Nota. Elaboración propia (2022)

En la experiencia virtual realizada con docentes de Brasil se identificó la fortaleza de la articulación entre programas e instituciones, de trabajo interdisciplinar y transdisciplinar que logran espacios académicos que se relacionan directamente con el desarrollo de los programas de formación docente.

En esta modalidad de internacionalización se observó que el docente fomenta el intercambio de experiencias educativas y creó sinergias institucionales que le permiten desarrollar procesos individuales articulados a su compromiso con los sistemas de calidad con el

docente es un sujeto de saber y de conocimiento cuya acción cualifica la oferta académica como una estrategia de mejoramiento permanente, fortaleciendo las competencias pedagógicas y disciplinares con lo que se favorece los procesos de formación y su trascendencia nacional e internacional.

El que este evento internacional realizado con Brasil haya obtenido el 77,14% frente al total de participación realizada con México, Panamá, EE.UU y Argentina denotan el esfuerzo institucional por movilizar a los miembros de la comunidad educativa de la UNAD en contextos virtuales y en bilingüismo, toda vez que ponen de presente espacios de construcción de conocimiento, las formas como se dan los procesos comunicativos y las interacciones que potencialmente se desarrollan en los entornos virtuales como generadores de transformaciones educativas que integran lenguajes, tecnologías relacionamiento entre conocimientos. Esto último se potencia en las experiencias realizadas con Panamá y EE. UU al considerar que

La internacionalización en el contexto local de las IES se orienta a que las comunidades académicas se desarrollen con una visión global de la realidad, pero con una orientación a la transformación de su entorno mediante la contextualización del conocimiento para contribuir a la solución de problemas sociales y organizacionales. Por otro lado, la transferencia de conocimientos a través de las fronteras hacia los países en desarrollo supone que ese conocimiento proceda de países con mayor nivel de desarrollo, pero con los mismos problemas, lo que configura la cooperación sur-sur, en la que se comparten buenas prácticas o experiencias exitosas y comprobadas en contextos con características similares. (Gallego, 2019, pág. 8)

En este sentido, se revisó información relacionada con las modalidades de interacción académica internacional en la UNAD atendiendo resultados de los informes de gestión mediante los cuales se propició la cualificación permanente de los participantes de las diversas modalidades de cooperación académica, el establecimiento de las estrategias y el emprendimiento de las acciones necesarias para alcanzarlas.

Las participaciones internacionales se han consolidado como espacios institucionalizados en los que se da sentido a las modalidades como formas de tejer relaciones para lograr la consolidación de la cooperación. Con respecto a lo logrado en materia de cooperación en la vigencia 2019, se identificó que, del total de 547 participaciones de la UNAD, el 77,14% correspondió al seminario realizado por la ECACEN y el 17,00% al curso virtual realizado con la Universidad Autónoma de México.

Las experiencias revisadas permiten inferir diversos elementos que emergen con fuerza como consecuencia, entre otros aspectos de los mecanismos de financiación y de los convenios de cooperación vigentes. En el mejor de los casos, prima el interés por aumentar el número de estudiantes beneficiarios de estos programas y en el reconocimiento de la emergencia de lenguajes más visuales, hipertextuales y multimediales aproximados o enriquecidos en entornos virtuales que orientan diseños de los denominados AVA, OVA, EVA y, desde allí, poner en escena las concepciones presentes en los procesos formativos, comunicativos y tecnológicos.

A continuación, se presentan algunos de los resultados de las diversas modalidades de internacionalización que la UNAD realizó durante la vigencia 2021. Esto en razón a su modelo de gestión y su estructura administrativa sirven de preámbulo para poner en debate y discusión los programas de movilidad que se impulsa desde cada una de las Escuelas académicas, en la

medida que ello conlleva a atender las necesidades y expectativas de estudiantes y de docentes para interactuar y adquirir nuevos conocimientos.

Inicialmente se toman los datos referidos a la participación de estudiantes según escuelas de formación. Así, de acuerdo con las dinámicas de las modalidades de internacionalización en la UNAD y con las lógicas propias de los currículos y del plan de estudio que orienta la participación de cada uno en los contextos donde tiene lugar la interacción de este tipo de movilidad internacional.

En este sentido se propende porque las dinámicas de internacionalización sean una búsqueda inherente a todas sus modalidades que fortalezcan los procesos de formación en la universidad. Asimismo, los procesos de internacionalización fomentan nuevas estrategias para la incidencia en la reconfiguración de modalidades de formación internacional y para la consolidación de redes y la suscripción de nuevos convenios de cooperación que permitan incrementar la inserción cultural y la transferencia de saberes en la gestión del conocimiento

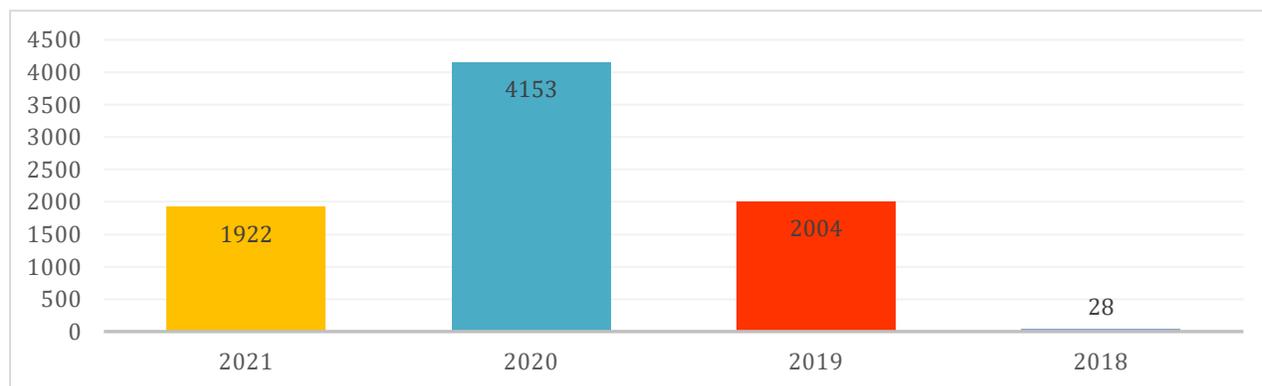
En ese proceso se articulan las dinámicas de internacionalización que acontecen en la Educación Superior como parte del proceso de formación de los ciudadanos que a ella acceden, debe asegurar a estos la comprensión de su cultura, la construcción de conceptos, competencias, actitudes y valores, el desarrollo de la creatividad y de las habilidades cognitivas y metacognitivas, la preparación para desenvolverse con responsabilidad en el mundo del trabajo, con miras a realizar su proyecto de vida de manera creativa y mejorar la calidad de la vida humana. En este sentido, los resultados de los procesos educativos solamente se pueden evaluar una vez que las personas que han participado en las diversas experiencias de movilidad ofrecidas por las instituciones se

incorporan para interactuar en los diferentes grupos e instituciones donde desarrollaran sus funciones y se proyectaran como ciudadanos y profesionales, consecuencias que solamente podrán verse después de varios años. En este interés, en la UNAD. (CVELE, 2022)

La internacionalización se convierte en oportunidad para que estudiantes, docentes y administrativos, redimensionen su formación profesional y/o su ejercicio laboral y el rol que le compete en la sociedad. De esta forma los datos revisados durante los años 2018, 2019, 2020 y 2021 indican que durante el 2020 se presentó un aumento importante de participación de estudiantes en este tipo de interacciones como se ilustra en la Figura 9.

### **Figura 9**

*Total de interacciones estudiantes periodo 2018 - 2021*



*Nota.* Elaboración propia (2022)

Debe señalarse que los procesos de movilidad son concebidos como interacciones en comunidades académicas nacionales e internacionales mediante cursos abiertos, oferta educativa

del Centro Virtual de la Universidad de Buenos Aires, oferta de la Red de la Asociación Colombiana de Universidades -ASCUN- y otras como:

El Centro de Recursos para la escritura académica del Tecnológico de Monterrey, el International Writing Centers Association, la Red Latinoamericana de Centros y Programas de Escritura (RLCPE), el Cambridge English Teacher, el Centro de Redacción Multidisciplinario de la Universidad Interamericana del Recinto Metro y el Centro para el Aprendizaje de la Escritura Académica y el Pensamiento Crítico. (UNAD, 2021)

El Acuerdo No. 003 de 25 de febrero de 2015, Por el cual se fija la política de internacionalización de la UNAD, fomenta el “Sistema UNAD Global” y se dictan otras disposiciones establece las políticas de internacionalización en la UNAD mediante las cuales se materializan las interacciones de los estudiantes, ya que,

Legitima el carácter transterritorial y transfronterizo de la educación abierta y a distancia, con el propósito de generar apoyos significativos a la visibilidad y posicionamiento de su misión, mediante el análisis de los contextos mundiales y el afianzamiento de la cooperación internacional que favorezcan la internacionalización curricular de sus programas, la interacción transfronteriza, la gestión del conocimiento, la apropiación de nuevas tecnologías y la inter culturalidad de su comunidad universitaria, a partir del precepto institucional de «educación para todos», garantizando así la pertinencia, calidad y cobertura educativa en escenarios locales, coherentes con su modelo pedagógico e-learning. (UNAD, 2015)

La participación de estudiantes en las diversas modalidades de internacionalización durante 2018 y 2019 incluyen pasantías e intercambios académicos con los cuales fue viable mejorar y cualificar los procesos de formación en beneficio de ellos, sus comunidades y contextos; las habilidades comunicativas y las metodologías relacionadas con el uso de las TICS como se indica en la Tabla 21.

**Tabla 21.**

*Número de estudiantes participantes en modalidades de internacionalización 2018 y 2019*

Año	N.º participantes	Modalidad de participación
2018	13	Pasantías internacionales total de programas
	15	Estudiantes en intercambio internacional
2019	27	Estudiantes en intercambios académicos presenciales y virtuales

*Nota.* Elaboración propia (2022)

El interés de los anteriores datos evidencian que en los programas académicos se realizaron acciones de cualificación de los procesos de formación que materializaron el objetivo de la internacionalización durante los períodos revisados según lo cual se enfocaron en “definir la ruta y estándares institucionales para el desarrollo de las áreas estratégicas del Sistema UNAD Global, que garanticen el posicionamiento, visibilidad e internacionalización de sus programas y servicios académicos”, cuyo propósito del proceso de internacionalización se desarrollaron a través de estrategias direccionadas a la formación en visibilidad internacional, la cooperación y la formación en segunda lengua, lo comunicacional, y la internacionalización curricular que

permiten identificar el intercambio internacional de 15 estudiantes de las diferentes escuelas académicas así: 10 estudiantes Universidad de Guadalajara - México 1 estudiante Universidad de Murcia- España 1 estudiante Universidad de Guadalajara 3 estudiantes Universidad de Murcia. (UNAD, 2019)

Bajo este planteamiento se describen en forma global cada una de estas estrategias en la Tabla 22.

**Tabla 22.**

*Estrategias de internacionalización en la UNAD*

Estrategia	Descripción
Formación en Lengua Extranjera	Orientada al desarrollo de las competencias lingüísticas que garantizan la prestancia internacional y competitividad de la comunidad Unadista, mediante un portafolio de cursos y programas por niveles diseñados bajo el Marco Común Europeo de Referencia – MCER, ofertados por el Instituto Virtual de Lenguas – INVIL.
Cooperación y visibilidad internacional	Eje articulador de la Mesa Técnica de Convenios de Internacionalización, gestionó convenios de cooperación internacional y convocatorias.
Estrategia Comunicacional	Con relación a la estrategia comunicacional en medios digitales, medios impresos y redes sociales, se desarrolló la reconfiguración de la página web de la Vicerrectoría de Relaciones Internacionales, la socialización en redes sociales de todas las ofertas del Instituto Virtual de Lenguas, becas y demás oportunidades de crecimiento para nuestros estudiantes.

---

Internacionalización Curricular	Se desarrollaron diversas acciones para fortalecer la estructura curricular de los cursos y programas académicos de pregrado, posgrado, educación permanente y educación continuada;
---------------------------------	--

---

Ajustes al nuevo Reglamento General Estudiantil en materia de movilidad académica.	Estableciendo mayor apalancamiento legal para las modalidades de internacionalización.
--	--

---

*Nota:* Elaboración propia (2022)

La internacionalización se fortalece como proceso consustancial a la formación disciplinar porque fundamenta y consolida el ambiente educativo, donde cada estudiante busca fomentar sus capacidades y el desarrollo de las competencias que brinda la movilidad académica ante la necesidad de interpretar la propia formación analizando la ruta de formación con actitud crítica frente al conocimiento y enriqueciendo su formación integral y los significados de las mediaciones tecnológicas y a la interacción cultural con miembros de otras comunidades universitarias que se comunican en otras lenguas.

En la UNAD, algunos programas curriculares han consolidado unas modalidades de interacciones internacionales, posibilitando que sus estudiantes desarrollen su potencial axiológico y actitudinal, habilidades comunicativas, bilingüismo y uso de tecnologías como elementos de la formación históricamente situada que tiene lugar en el marco de los mecanismos de cooperación internacional. Esto sirve para que los estudiantes integren sus aprendizajes profesionales al análisis de otros contextos

En ese sentido, se revisó el comportamiento de los datos de este tipo de interacciones en el año 2020, por escuelas, identificando que 44.78% se realizó en la Escuela ECACEN y el 23.04% en la Escuela ECAPMA, concentrando, entre las dos escuelas, el 67.82% del total de las realizadas por las siete escuelas. Estos datos adquieren mayor relevancia al analizarlos frente a la relación que los programas académicos que ofrecen guardan con el sector productivo y la incidencia directa de este sector con el desarrollo económico del país.

De la misma manera, al considerar que durante ese período el confinamiento por Covid-19 la rama económica de servicios fue la más afectada no sólo al interior del país sino a nivel global porque tales circunstancias impidieron la prestación de servicios y actividades laborales y educativas en forma presencial obligando un creciente uso de los ambientes virtuales, se identifica como ventaja competitiva el que los estudiantes de la UNAD hayan podido beneficiarse de las interacciones a nivel internacional como se evidencia en la Tabla 23.

**Tabla 23.**

*Interacción de estudiantes a nivel internacional en el año 2020*

Escuela	nº de interacciones
ECAPMA	957
ECBTI	820
ECJP	54
ECSAH	211
ECEDU	184
ECACEN	1860

ECISALUD	67
Total	4153

*Nota.* Elaboración propia (2022)

Igualmente, se identificó que, en el año 2021, si bien disminuyó el número de interacciones estudiantiles internacionales aún resulta significativo el que los estudiantes de los programas adscritos a la Escuela ECACEN y a la Escuela ECAPMA, mantengan un alto porcentaje de interacciones internacionales. Así mismo, el que los estudiantes de la Escuela ECISALUD hayan sido beneficiarios de los programas de internacionalización en las nuevas condiciones de normalidad global, como se informa en la Tabla 24.

**Tabla 24.**

*Interacción de estudiantes a nivel internacional en el año 2021*

Escuela	Salientes	Entrantes	Total, de interacciones
ECAPMA	289	9	298
ECBTI	8	9	17
ECJP	53	4	57
ECSAH	30	28	58
ECEDU	162	57	219
ECACEN	684	191	875
ECISALUD	350	48	398
TOTAL			1.922

*Nota.* Elaboración propia (2022)

En relación con las implicaciones docentes, la internacionalización juega un papel preponderante para impulsar procesos académicos aportando nuevas metodologías y reflexionando la razón de ser de las prácticas profesionales en contextos y condiciones internacionales, es decir, se posibilita el que se pueda reflexionar los estilos de enseñanza y la pertinencia de los materiales pedagógicos desde lo académico y lo procedimental administrativo.

En la formación disciplinar que se realiza en los programas académicos la internacionalización supone una toma de decisiones y de acciones para mejorar el desempeño profesional en la medida que permite evidenciar el seguimiento del modelo pedagógico y del plan de estudio de cada uno de los programas y de las actividades para el acompañamiento de los procesos de movilidad académica en que participan los docentes y los estudiantes.

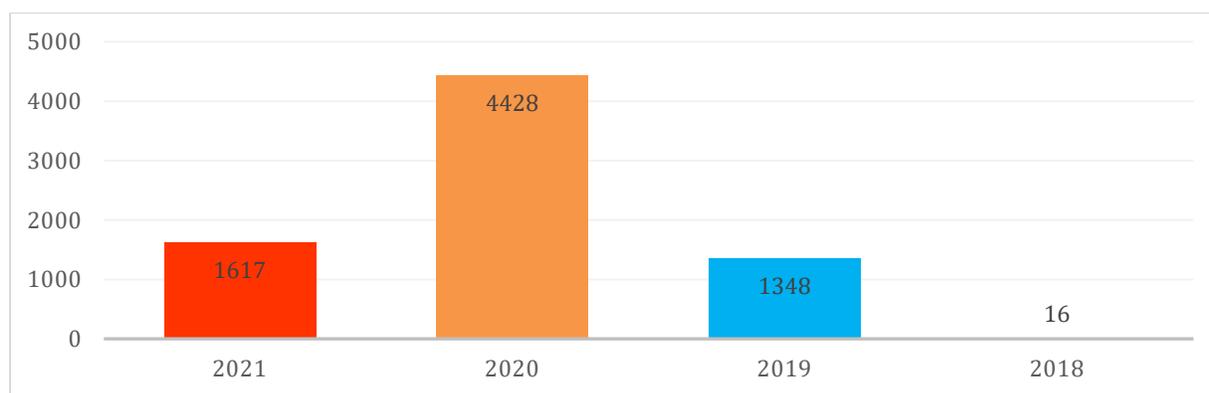
Como consecuencia de lo anterior se establecen nuevas alternativas que fomentan la difusión de la comunicación virtual y la realización de nuevos métodos de enseñanza para los procesos de educación a distancia logrando un avance significativo en la interacción de estudiantes y docentes. Así mismo, se generan diálogos de saberes entre los participantes en redes de conocimiento con el fin de reconocer el aporte y el valor de unos y otros, y dinamizar el bilingüismo y las mediaciones tecnológicas.

Bajo esta perspectiva se orientan apoyos económicos reconocidos como incentivos a la labor docente que se traducen en descuento a la matrícula y/o permiso laboral para la participación en los eventos que contribuye a la cualificación.

Ello implica reconocer a los procesos de internacionalización como proceso transversal que enriquece la formación profesional al permitir la inserción en variados contextos educativos y culturales que le aportan al ejercicio docente. Tal es el caso de las interacciones realizadas por los docentes de la UNAD durante los años 2018, 2019, 2020 y 2021 como se informa en la Figura 10.

**Figura 10.**

*Total de interacciones docentes años 2018 a 2021*



*Nota:* Elaboración propia (2022)

Teniendo en cuenta que los datos evidencian que en el año 2020 se logró una participación de docentes del 59.76% y en el año 2021 el 21.82% del total de lo realizado durante el cuatrienio se infiere la importancia asignada a los procesos de internacionalización a los procesos de formación mediados por ambientes virtuales, si se considera que fue precisamente durante este período que se cerraron las fronteras para la movilidad en general ante la emergencia del confinamiento global ocasionado por el COVID -19.

Este enfoque, que pasa de percibir la internacionalización como sinónimo de movilidad para una pequeña élite, hacia su abordaje como una intención de aprendizaje global para todos, ha sido defendido por académicos y profesionales de la educación internacional en las últimas décadas. La preocupación por la exclusividad y la generación de ingresos, junto con la preocupación por el nacionalismo y el repliegue sobre sí mismo, así como la preocupación por la sostenibilidad y el cambio climático fueron la base de esta defensa. La pandemia de Covid-19 ha dejado claro que estas preocupaciones son reales y pondrán en peligro el futuro de la educación superior. Es de esperar que la crisis mundial resultante de la pandemia no sólo se vea como un reto, sino también como una oportunidad de cambiar el paradigma hacia la cooperación y estimular la inclusión en lugar de la exclusión. (De wins, 2020, pág. 7)

Los datos revisados permitieron identificar que de manera precedente, en el año 2019 se realizaron 139 Interacciones de docentes en congresos internacionales, investigaciones, misiones académicas y comisiones de servicios en el exterior y 112 docentes entrantes, participaron en actividades internacionales calidad expertos invitados virtual y presencial.

Complementariamente se señala que el esfuerzo académico institucional nutre aspectos relacionados con el plan de desarrollo profesoral y con los procesos de mejoramiento asociados a la acreditación de calidad de los programas y de la universidad.

Las interacciones desarrolladas implican el ejercicio de la sistematización de experiencias con lo cual es viable planificar nuevas acciones de formación y desarrollar habilidades para la comunicación en otros idiomas y potenciar el desarrollo profesional que propone una universidad

abierta y virtual comprometida con la comprensión y aplicación de nuevas formas de aprendizaje y de gestión mediante la diversificación de medios y modalidades no presenciales.

Así mismo, se fortalecen las estrategias de acompañamiento educativo implícito en la construcción de las prácticas profesionales articuladas a los proyectos curriculares en forma interdisciplinar y transdisciplinar para recrear la interacción entre los participantes en amplios escenarios de opciones curriculares.

En ese sentido, se identificó que durante el año 2020 los docentes de la UNAD realizaron 4.428 interacciones internacionales en roles de asistentes y ponentes, en diferentes escenarios de internacionalización en modalidad virtual, tales como cursos cortos, diplomados, seminarios, webinarios, coloquios, conversatorios, intercambios, eventos de investigación con lo cual se avanzó en la construcción conjunta de los propósitos que orientan los proyectos pedagógicos, entre docentes, estudiantes e instituciones.

De otra parte, durante el 2020, la pandemia del coronavirus exigió un gran nivel de innovación y creatividad por parte de los docentes para llevar a cabo las diferentes actividades propuestas desde sus Escuelas, zonas y programas, si bien la Universidad es pionera en el uso de las TICS, impuso nuevos retos para fomentar el pensamiento crítico en espacios interdisciplinarios, cuyos datos se presentan de manera comparativa en la Tabla 25.

***Tabla 25.***

*Interacción de docentes de la UNAD en ámbitos internacionales en el año 2020*

Escuela	Nº de interacciones
---------	---------------------

ECAPMA	1154
ECBTI	800
ECJP	74
ECSAH	471
ECEDU	160
ECACEN	1687
ECISA	82
Total	4428

*Nota:* Elaboración propia (2022)

Estimular la interacción de los docentes a nivel internacional conlleva a estructurar un quehacer social multideterminado por las condiciones en que se desarrolla y por los distintos agentes que participan en ese proceso y asumen mejorar su desempeño. En este aspecto la cooperación y el intercambio les permiten articular esfuerzos para intercambiar información y adquirir nuevos conocimientos con lo cual obtienen una mayor cualificación que posteriormente se materializan en acciones de su ejercicio profesional.

Se considera que la interacción internacional contribuye al reconocimiento de los programas académicos de la UNAD y a su proyección institucional con marcada presencia en el exterior que conducen progresivamente a su posicionamiento en nuevos sectores educativos y de esta manera constituirse en alternativa para la formación educativa y el desarrollo del modelo educativo a nivel internacional.

Los procesos formativos que se ofrecen en una modalidad virtual y a distancia, dan cuenta del compromiso institucional con amplia cobertura acogiendo a sectores de la población con capacidades excepcionales y a quienes se encuentran en vulnerabilidad por su bajo ingreso o por su ubicación en sectores de difícil acceso a programas de formación presenciales. Por consiguiente, se posibilita el ingreso masivo de la población vulnerable al sistema de la educación superior con lo cual se mejora su calidad de vida y sus condiciones socioeducativas y al desarrollo de la sociedad.

Los resultados esperados de acuerdo con cada una de las modalidades y las intencionalidades curriculares que sirven de ejes articuladores y diferenciales de cada uno de los programas académicos. En ese interés se identificó que durante el año 2021 los docentes de la UNAD realizaron 1.617 interacciones internacionales como se muestra en la tabla 26.

**Tabla 26.**

*Interacción de docentes en ámbitos internacionales en el año 2021*

Escuela	Salientes	Entrantes	Total, de interacciones
ECAPMA	258	16	274
ECBTI	47	0	47
ECJP	93	7	100
ECSAH	50	5	55
ECEDU	282	159	441
ECACEN	529	25	554

ECISA	139	7	146
TOTAL			1.617

*Nota:* Elaboración propia (2022)

De otra parte, se identificaron las modalidades de internacionalización que se desarrollan en la UNAD mediante las cuales se articulan las políticas públicas en cooperación internacional y las de la universidad. Así, se orientan los recursos, la gestión académica y la gestión administrativa para consolidar su presencia internacional, las cuales se presentan en la Tabla 27.

**Tabla 27.**

*Modalidades de internacionalización desarrolladas en la UNAD*

Modalidad	Descripción
Movilidad por inmersión en lengua extranjera	Participación de estudiantes en cursos de profundización orientados al fortalecimiento de competencias en el dominio de una lengua extranjera, mediante experiencias vivenciales y de aprendizaje en otros países.
Movilidad por curso corto o misión académica	Participación de estudiantes en cursos académicos de corta duración, cuyo objetivo es la capacitación específica, con contenidos concretos conducentes a la obtención de un certificado o diploma en otra institución. Adicionalmente, bajo esta modalidad se tiene en cuenta la participación de espacios culturales promoviendo la formación de competencias para el desarrollo de los estudiantes en entornos globales.
Práctica	modalidad en la cual un estudiante realiza un conjunto de actividades y quehaceres propios a la formación académica para la aplicación del conocimiento y la vinculación con el entorno social y productivo con el fin de perfeccionar competencias profesionales.

Movilidad por Investigación	Modalidad mediante la cual un estudiante puede desarrollar un periodo de investigación en una Institución de Educación Superior o en alguna institución de investigación de práctica nacional o internacional. De igual forma, bajo esta modalidad se permite la participación de estudiantes, pertenecientes a semilleros de investigación en calidad de ponentes, en eventos de investigación nacionales e internacionales
Intercambio estudiantil	Modalidad en la cual, en el marco de un acuerdo de movilidad, los estudiantes cursan créditos correspondientes al plan de equivalencias, en el campus virtual o físico de la universidad anfitriona, quien a su vez dispone de un grupo de estudiantes para cursar créditos académicos en el campus virtual de la UNAD, bajo el mismo plan de equivalencias durante un periodo académico.
Otras modalidades de interacción académica	Corresponden a espacios académicos de alcance nacional e internacional, con modalidad virtual o presencial como seminarios, conferencias, concursos, entre otros donde los estudiantes participan en representación de la universidad con objetivos específicos de enriquecimiento académico y profesional en sus áreas correspondientes de estudio.

*Nota.* Adaptado de (UNAD, 2021, pág. 2)

De esta forma, las modalidades de interacción en la UNAD han crecido geométricamente en el cuatrienio analizado. Este planteamiento significa que las modalidades de internacionalización, así como los procesos de formación realizados transforman las prácticas relacionadas con el ámbito curricular y con la apropiación de nuevos conocimientos y nuevas prácticas para iniciar procesos de cambio educativo a partir de mayores condiciones de gestión del conocimiento que favorecen las acciones y actividades de las unidades académicas y administrativas de la universidad.

Con el propósito de dar cumplimiento a lo planteado en las políticas de internacionalidad se creó la Vicerrectoría de Relaciones Intersistémicas e Internacionales la cual tiene como responsabilidad institucional:

Fomentar la participación de extranjeros y connacionales (estudiantes, docentes, investigadores, expertos,) vinculados a instituciones nacionales o extranjeras, para participar en actividades académicas, científicas y de gestión de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia -UNAD, con el fin de contribuir a la visibilidad, posicionamiento y afianzamiento de las condiciones e impacto de los programas, proyectos y servicios ofrecidos por la UNAD. (UNAD, 2021, pág. 2)

Este formato de cooperación incluso está recibiendo mayor atención últimamente en el ámbito de la cooperación universitaria por las contribuciones que tiene con el mejoramiento de la calidad de los programas académicos a través de una perspectiva interdisciplinaria, intercultural e internacional que fomenta el estudio de idiomas extranjeros que incluye la propia cultura. A manera de ejemplo, se mencionan la movilidad realizada con instituciones como: La Pontificia Universidad Católica de Rio Grande- Brasil, la Universidad Anapec- República Dominicana, la Universidad de Sonora- México, la Universidad Intercontinental – Perú y la Universidad Oberta de Cataluña- España.

Así mismo, la normatividad institucional que soporta a la política de institucionalización de la internacionalización activa las modalidades de participación materializando procesos y procedimientos inmersos en el sistema de gestión de calidad que orientan las comprensiones que detallan los alcances de la gestión para impulsar las garantías legales de la puesta en marcha de

las actividades que comprometen los procesos académicos y administrativos que se encuentran vigentes en la UNAD, como se exponen en la Tabla 28.

**Tabla 28.**

*Modalidades de internacionalización en la UNAD*

Concepto	Definición
Movilidad entrante	se entiende como la participación física o virtual de estudiantes, docentes, investigadores y expertos, de otras universidades y organizaciones de carácter nacional o internacional hacia la UNAD, para realizar intercambio estudiantil, investigación, pasantías, extensión, proyectos especiales, inmersión en lengua extranjera, eventos académicos y científicos y comisión de servicios
Modalidades para expertos, docentes y administrativos	docentes, expertos y administrativos de otras organizaciones u otras universidades con las cuales la UNAD tenga convenio, que deseen participar en movilidad en las modalidades de estancia de investigación, misión académica, comisión de servicios, participación en eventos científicos y académicos del ámbito nacional e internacional.
Estancias de investigación	modalidad de movilidad en la cual un investigador externo propone y ejecuta proyectos de investigación en el marco de convocatorias o por iniciativa propia, relevantes y pertinentes para la innovación, desarrollo del conocimiento científico - tecnológico, la creación artística y cultural, la problemática y las necesidades regionales.
Misión académica	modalidad de movilidad en la cual un participante externo forma parte de un grupo multidisciplinario institucional que participa en la UNAD, con el fin de hacer reconocimiento de prácticas académico-pedagógicas u organizacionales y

	desarrollar actividades de promoción y visibilidad institucional.
Comisión de servicios	modalidad mediante la cual un docente o administrativo de una universidad nacional o del exterior, ejerce temporalmente funciones propias de su cargo o conexas con él, en lugares distintos de la sede habitual de su trabajo.
Modalidades para estudiantes	movilidad entrante para estudiantes de otras universidades con las cuales la UNAD tenga convenio o pertenezcan a programas de movilidad, redes o membresías, que deseen participar en las modalidades de intercambio, prácticas y pasantías por investigación nacional e internacional, entre otras.
Intercambio estudiantil	movilidad física o virtual en la cual los estudiantes, en el marco de un convenio de cooperación académica o programa de movilidad perteneciente a redes o membresías, nacionales e internacionales, cursan créditos homologables de su programa académico en el campus virtual o físico de la universidad anfitriona y los estudiantes entrantes toman créditos en el campus virtual de la UNAD
Pasantía	La opción de grado que realiza el estudiante en su campo de conocimiento o profesión con el fin de poner en práctica, actualizar y fortalecer sus competencias. establecer redes de cooperación interinstitucional nacional e internacional y fortalecer su formación integral.
Pasantía de investigación	modalidad mediante la cual un estudiante puede desarrollar un periodo académico de investigación en una institución de educación superior o en alguna institución de investigación de práctica nacional o internacional.
Práctica	Es el espacio en el cual los estudiantes consolidan las competencias adquiridas durante su formación, competencias

	que lo acrediten para el desempeño en su campo profesional, se desarrollan a través de una relación con un sitio de práctica en una entidad, empresa, institución nacional o internacional en el marco de un convenio.
Investigador externo	Es aquella persona que tiene el rol de investigador en uno o más proyectos de investigación avalados por la Universidad, sin estar directamente vinculada a la UNAD.
Producto de movilidad	Producto tangible, resultado de la movilidad, relacionado directamente con los diferentes sistemas de la universidad.
Líneas de investigación definidas en la universidad	Campo de conocimiento alrededor del cual se articulan investigadores, proyectos, problemas, metodologías y actividades de investigación que hacen posible la producción intelectual en un campo del saber.
Grupos de investigación (para incluir por modalidad por investigación)	Conjunto de profesionales que realizan un proyecto de investigación en una temática articulada a una línea o programa de investigación en la UNAD
Eventos académicos y científicos	Simposios, debates, seminarios, coloquios, foros, exposiciones, congresos, talleres, reuniones de redes de investigación, conferencias, paneles de expertos, entre otros, de carácter nacional e internacional, que buscan abordar temas de índole investigativo, académico y de gestión

*Nota. Adaptado de (UNAD, 2020)*

De igual manera, se destacan las sinergias logradas por las Escuelas y por VINTER ya que se identificó el impulso a las modalidades de cooperación internacional con lo que fortalecieron los procesos de formación académica, los procesos de investigación, la productividad académica y la movilidad de estudiantes y de docentes. De tal forma que se

potenció el bilingüismo, la apropiación de las tecnologías mediadas por ambientes virtuales y el relacionamiento con instituciones internacionales.

En correspondencia con todo lo anterior, desde la cooperación, se señala la competitividad institucional en contextos internacionales que resultan determinantes para sus procesos de reconocimiento de la calidad educativa tanto de sus programas como en los elementos organizacionales, tales como políticas y procedimientos, potenciando las dinámicas institucionales y el reconocimiento de su cuerpo docente y de sus egresados.

Las modalidades de cooperación, también, generan espacios de colaboración y de bienestar ya que permiten la inserción institucional y contribuyen a implementar nuevos programas y servicios complementarios mediante los cuales se fortalece los vínculos relacionales no solo a nivel profesional sino también a nivel interpersonal de negociación y de cooperación para establecer y dar mayor consistencia a la modalidad académica y a la optimización de recursos tanto financieros como técnicos.

Las formas de cooperación centradas en el desarrollo estratégico y tecnológico posibilitan tanto la formación académica como la mejora de las prácticas profesionales y el reconocimiento de sus egresados. Sin embargo, los procesos de internacionalización y sus resultados evidencian la necesidad de contar con mayores presupuestos que permitan la participación de una mayor proporción de los números de estudiantes y de docentes, de tal forma que se promueva las diversas experiencias y su impacto en el comportamiento de los indicadores asociados a la calidad educativa.

Los procesos de cooperación en esta modalidad están orientados a la creación de estrategias de movilidad que articulen el soporte cultural de los docentes, el proceso educativo, el recurso tecnológico y las mediaciones culturales.

Los datos identificados permiten destacar la participación de docentes y expertos internacionales en los procesos impulsados desde la VINTER “aprovechando el capital relacional que cuenta a través de los diferentes convenios internacionales” (UNAD, 2021). Esta gestión directiva “ha permitido que las escuelas académicas vinculen a pares académicos desde su quehacer académico” (UNAD, 2021) construyendo e implementando propuestas planificadas de sus procesos educativos y/o disciplinares.

De acuerdo con los anteriores datos se evidenció la participación y vinculación en los espacios académicos de 287 profesores y expertos extranjeros como profesores internacionales. Este grupo de expertos contribuye para que los estudiantes apropien nuevos conocimientos, saberes y metodologías, que en la mayoría de los casos responde a las potencialidades de los currículos y las metas establecidas por las unidades académicas para la internacionalización. A este respecto, “se destaca la participación de México, Venezuela, Brasil, Ecuador, Costa Rica, España, Perú, Guatemala, Reino Unido y Paraguay. Esta participación se realizó en el marco de congresos, simposios, conversatorios, eventos de investigación, webinarios” (UNAD, 2021). Algunos de los resultados obtenidos por la participación de docentes y expertos extranjeros en actividades académicas en cada una de las Escuelas señalan contribuciones al fortalecimiento de la internacionalización curricular de los programas académicos.

Como se ha venido afirmando, la cooperación contribuye a los propósitos de la responsabilidad que implica la obtención de Acreditación de Alta Calidad, ya sea de cada programa académico o de la UNAD, da cuenta de los procesos y resultados obtenidos de las experiencias de movilidad a partir del conocimiento adquirido en tales procesos en distintos contextos nacionales e internacionales.

Si bien los resultados evidencian el crecimiento de los indicadores de participación en programas de movilidad internacional, conviene señalar que buena parte de tales experiencias se relacionan con los currículos y en menor medida con los procesos de investigación y de extensión. En síntesis, puede afirmarse la prioridad en la participación en cursos y eventos académicos que resultan del intercambio de experiencias y de sinergias impulsadas desde cada una de las escuelas.

Para valorar los resultados de los procesos de investigación, es importante mencionar que la participación de los docentes contribuye a la calidad de los procesos educativos y a impulsar el relacionamiento institucional en el contexto internacional y a la consolidación de redes de conocimiento que el modelo de formación proyecta.

Así, en la Tabla 29 se identifica el número de productos derivados de las modalidades de internacionalización logrados por cada Escuela de la UNAD.

**Tabla 29.***Productos logrados en internacionalización por escuelas en la UNAD*

Escuela	Productos logrados
ECACEN	27
ECBTI	13
ECAPMA	9
ECSAH	45
ECJP	1
Total, productos logrados	95

*Nota: Elaboración propia (2022)*

Los resultados evidencian un importante número de productos logrados en las modalidades de cooperación cuyas acciones impactan los procesos de formación. Resultados en los cuales se observa que la ECSAH obtuvo el 47.36% y la ECACEN el 28.42% del total de productos derivados de las modalidades de internacionalización de la UNAD en la vigencia.

De esta manera, además de haber crecido en importancia y alcance, evidenciando que la internacionalización es un proceso vital de la vida universitaria y en sus compromisos misionales integrándose con lo intercultural y con lo global. Refleja las fortalezas y las posibilidades de relacionamiento de la universidad en su conjunto.

Por lo mismo, tales logros dan cuenta del compromiso institucional con la transferencia de la gestión del conocimiento en un entorno cada vez más internacional y competitivo como un proceso en doble vía en el que la cooperación enriquece a la comunidad universitaria y su efecto impacta los cambios conjuntos que optimizan los recursos institucionales.

Los seminarios como una de las modalidades de movilidad complementan la formación universitaria y contribuye al desarrollo de las competencias tecnológicas y comunicacionales y, desde luego, trascienden al comportamiento de los indicadores de retención y de graduación en una búsqueda continua de la calidad educativa con enfoque intercultural en el que se incluye el concepto diversidad en términos de proceso que lleva al reconocimiento de sí mismo, del otro y las formas de ver el mundo.

Para el caso de los convenios internacionales se identificó el interés por impactar el currículo en las dimensiones que forman en lo humano, en lo flexible, en la capacidad de incorporar las propuestas interculturales, en coherencia con el análisis de necesidades del propio contexto y del contexto global con eficacia. En efecto, el desarrollo de innovaciones educativas y la apropiación de otros idiomas impacta positivamente la formación educativa y da cuenta de los compromisos establecidos frente a los propósitos de las misiones académicas compartidas por la UNAD en 2019, como se expone en la Tabla 30.

**Tabla 30.***Convenios internacionales de la UNAD en el año 2019*

Convenio	Número de estudiantes
Curso virtual - convenio Universidad Autónoma de México	93
Seminario ECACEN docentes de Brasil con mediación virtual	422
Misiones académicas internacionales Panamá y EU	19
Ponentes congresos internacionales México y argentina	13

*Nota.* Elaboración propia (2022)

Retomando el interés institucional de la educación virtual y a distancia en la UNAD, se ha consolidado la educación virtual alrededor de las TICS que inciden en los procesos educativos que, en los entornos en red, exigen visiones amplias en sus fines, sentidos y modelos. La apuesta por esta dimensión encuentra que

Con las tecnologías de la información y de la comunicación, la educación se ha beneficiado con nuevos modelos pedagógicos educativos a distancia y virtuales. A diferencia de la educación presencial, con los nuevos modelos es posible escalonar el crecimiento y el acceso flexible de sectores poblacionales históricamente excluidos de una educación pertinente y cualificada. (UNAD, 2018)

También se identificó la identidad de los docentes en la red, quienes se ven abocados a ser tutor con apoyo de estrategias que atienden la individualidad múltiple y el trabajo

colaborativo donde la investigación, la reflexión y el análisis son constantes del proceso. Así, las funciones de tutoría y la elaboración de módulos a distancia son de gran ayuda para acompañar los procesos de formación evidenciando ventajas competitivas frente a los fines de la educación virtual o a distancia.

A través de lo anterior se hace evidente que las acciones enunciadas al inicio de este apartado traen consigo consecuencias que es necesario comprender, pero sobre todo importante analizar a través de los procesos académicos y los procesos institucionales para así emprender nuevas modalidades de internacionalización e incrementar la participación de diferentes instituciones de formación utilizando una amplia variedad de los recursos tecnológicos disponibles institucionalmente.

La educación virtual y a distancia ha estado relacionada con diferentes términos, como es el caso de la formación o la transmisión. Aunque estos conceptos -educación, formación y transmisión- se encuentran relacionados entre sí, existe un elemento que diferencia este vínculo, y está referido a la institucionalidad. Esta institucionalidad puede identificarse como un modelo que integra una serie de elementos que le son propios y que la identifican y le permiten responder a las necesidades educativas de su contexto social atendiendo la emergencia de contingencias relacionadas con el comportamiento de las dinámicas globales. Uno de ellos es el lenguaje. (Herrera, 2016)

En el mismo sentido, emergen con alguna fuerza las modalidades de formación en diversas lenguas, de las formas de comunicación de legitimación, de estar presentes en las interacciones, esto como expresiones de bilingüismo. Estas maneras de ser y habitar en

ambientes virtuales y en modalidad a distancia disponen los contenidos, las actividades, los procesos de evaluación y la función de docentes como tutores en la relación información-conocimiento con lo cual se mantiene conexión entre los participantes y los procesos de socialización de las actividades académicas y de cooperación que promueven las asociaciones internacionales de las que la Universidad hace parte.

La formación, el desempeño, las expectativas y los objetivos pedagógicos de la docencia universitaria en el entorno de la virtualidad son esencialmente diferentes de los que la institucionalidad ortodoxa de la modalidad presencial ha concebido. La nueva formación demanda una mentalidad, disposición y roles diferentes de parte de un “nuevo” docente. (UNAD, 2018)

Estos vacíos, no son desconocidos por el sistema mundo. Así, por ejemplo, se implementaron colaboraciones académicas de naturaleza internacional que permitieron contar con nuevas perspectivas compartidas entre las instituciones participantes a través de factores de la transferencia de la gestión del conocimiento en el marco de los acuerdos multilaterales suscritos entre diferentes gobiernos potenciando los flujos de información en el marco de las actuales políticas públicas educativas. En este cierre de brechas, la UNAD, participa con los procesos de bilingüismo dado que

Es de reconocimiento mundial que el idioma inglés se ha convertido en el lenguaje universal de las ciencias y es fundamental para el posicionamiento del conocimiento a nivel internacional El programa UNAD English se encuentra avalado para otorgar créditos académicos homologables (...) La oferta UNAD BILINGÜE propende por la

formación y el desarrollo de competencias en el dominio de una lengua extranjera, inglés y francés, facilitando el acceso del cuerpo académico, administrativo y contratistas de la UNAD, así como a los egresados en el desarrollo de habilidades comunicativas básicas con importantes beneficios económicos. (UNAD, 2018)

Una política de bilingüismo universitario tiene entre otras intencionalidades la formación en otras lenguas para con ellos contribuir a la inserción cultural y ampliar los procesos de aprendizaje en el contexto global. De esta forma, el estudiante interactúa con otros estudiantes y docentes en torno a temas de su formación curricular y tiene la posibilidad de participar en programas de movilidad académica que le permite profundizar los conceptos disciplinares, los métodos de enseñanza y el acceso a materiales bibliográficos cuya producción ha sido escrita en otros lenguajes.

En ese sentido, la experiencia de inserción cultural amplía su relacionamiento y el acceso a contenidos específicos de su campo educativo con nuevas miradas epistemológicas que son validadas en su relación con la práctica y con los saberes interinstitucionales dada la pluralidad de métodos de enseñanza y con los saberes de las diferentes culturas.

En el ámbito universitario se evidencia la emergencia y consolidación de las redes de conocimiento a escala internacional para potenciar los procesos de formación y el favorecimiento de los mecanismos orientados hacia la calidad institucional optimizando los recursos disponibles en cada una de ellas. Desde este enfoque, el uso de las TICs y la apropiación de otros idiomas destaca las posibilidades de los programas curriculares que enfatizan la articulación interinstitucional para el desarrollo de eventos académicos. Asimismo, para la integración de

equipos especializados de docentes, para la realización de proyectos conjuntos de investigación, para la realización conjunta de proyectos editoriales y para la conformación de redes de conocimiento.

Ampliar, extender y masificar las diversas modalidades de internacionalización en los sistemas educativos alude a un cambio importante de su forma, en la disposición del espacio, cada vez menos circunscrito a criterios geográficos y culturales específicos.

### **Propuesta – Discusión**

Analizados los resultados que se obtuvieron a través del análisis documental se identificó que los organismos generadores de políticas públicas en materia de internacionalización y sus mecanismos de financiación de Programas de Cooperación Internacional realizan permanentemente articulaciones con la internacionalización que se promueve en la IES pero no lo hacen de manera estructurada y sistemática por varias circunstancias, una de ellas obedece a los alcances de la normatividad establecida en cada uno de los países.

La realización de programas de movilidad académica surge, en el mejor de los casos, como respuesta a necesidades puntuales de fomentar procesos de formación con mayor calidad para subsanar vacíos de formación en bilingüismo y en TIC's que inciden en la posición de competitividad de las métricas de desempeño tanto en lo académico como en la gestión de la innovación y el desarrollo.

Así, la propuesta teórica del modelo propuesto por Martínez (2013) a partir de tres coordenadas que integran su esquema analítico: lo visible, lo enunciable y el poder, proporcionan herramientas que posibilitan establecer perspectivas para la comprensión de las IES como sistemas de inteligencia competitiva en donde lo decible y lo enunciable se comunica y complementa con la propuesta de Vries, W. e Ibarra, E, (204), no sólo por el interés que comparten en los procesos de formación universitaria, sino, ante todo porque sus aportes están pensados para propiciar la transferencia y aportes de conocimiento en aras de generar consecuencias de variada índole en estudiantes, docentes, directivos universitarios y en los procesos educativos en los que están insertos.

De igual forma, se confirma la relevancia que representa para la internacionalización, confirmar cuáles elementos de la gestión directiva son considerados como factores críticos de éxito y de identificar qué prácticas pueden ser consideradas actualmente como las preponderantes, que tal y como lo refieren los resultados monográficos, se asocian con los componentes de la gestión del conocimiento articulada a los procesos de innovación y desarrollo que se comparten en contextos interculturales mediados por legislaciones que le son propias y que permiten la implementación de dinámicas educativas y de gestión orientadas al desarrollo de las culturas institucionales.

Estos planteamientos son acogidos para analizar el lugar de los miembros de la comunidad académica en los procesos de internacionalización que se implementan desde los Programas de Cooperación Internacional y representan insumos que, desde las dinámicas organizacionales contribuyen a los objetivos estratégicos, a incidir los rankings de desempeños, a potenciar el entorno tecnológico y a dinamizar la cultura institucional en sus especificidades, singularidades, azares y discontinuidades.

Los factores más frecuentes en las IES colombianas, según se desprende de los documentos revisados, relacionan las prácticas, intencionalidades y recursos en interacciones a su interior y a nivel de Inter institucionalidad para generar nuevas condiciones de movilidad académica internacional para dar cuenta de las necesidades educativas. De este modo, fue necesario incluir procesos de formación relacionados con el conocimiento y uso de nuevos lenguajes, de nuevas técnicas, de nuevas formas de acceder al conocimiento dispuesto en otras geografías.

En la misma línea de argumentación, los referentes teóricos derivados de la calidad académica y de gestión, con los que se abordaron los análisis documentales, demuestran como

en la gestión universitaria de las IES existe una creciente emergencia de la relación con la gestión del conocimiento en entornos de globalización y un apalancamiento de recursos institucionales y de cooperación que, ante las formas de gobernanza y la crisis financiera, define las tensiones que la limitan y que, simultáneamente, posibilita las relaciones y prácticas de movilidad internacional.

Es en este sentido que se comparte el pensamiento de Hymer (1976), Vernon (1966) y Dunning (1988) en relación con las conceptualizaciones relacionadas con la dimensión económica de los recursos que comprometen diferenciales y posibilidades para la emergencia de los procesos de relacionamiento internacional, al correr el riesgo de que tales emergencias determinan un mayor desarrollo de las razones de la participación en el contexto global y de sus condiciones para afrontar los nuevos cambios y exigencias del desarrollo de los procesos tecnológicos y comunicacionales que se impulsan desde los procesos productivos.

Se puede decir que, Hymer (1976), Vernon (1966) y Dunning (1988) coinciden con Buckley & Casson (1976) al resaltar orientaciones que determinan las fallas de mercado y sus dinámicas para asumir los escenarios de incertidumbre, entre las que se encuentra los que se ocupan de analizar lo relacionado con varios tipos de conocimiento y la configuración de los mercados que toman formas diversas de atención cuando se instalan en las formas de internacionalización, pero que permiten explicar y describir dichas prácticas, para desde allí generar criterios y alternativas consistentes de movilidad académica. Además, porque se ocupan de desarrollar conceptos como: exportación, licencias, alianzas, inversiones en nuevas instalaciones y adquisiciones que resultan vitales para su comprensión.

Dicho de otro modo, una forma de identificar los aportes relacionados con la internacionalización que se ocupa de incorporarla como mecanismo creciente de fomento al

desarrollo del proceso del conocimiento en los que la experiencia y la experimentación, situada en un tiempo y lugar determinado, interroga la diversidad de contextos y pone a los profesores en cuestión, así como los recursos que se comprometen para ello. Algunos de los autores que trabajaron en esta línea fueron Johanson & Wiedersheim (1975); Vernon, (1966b), y Rialp & J. (2001). Ellos sostienen que las condiciones que permiten que las empresas nacionales puedan desarrollarse gradualmente hacia su internacionalización Implican la aplicación de estudios de costos y de análisis del mercado que compromete la oferta de bienes y servicios para determinar los aspectos diferenciales que contribuyen a su competitividad, lo cual ocurre como resultado de un plan predeterminado, que reconoce la emergencia de elementos políticos en la contingencia y en la producción espontánea de acciones eficaces.

En esta discusión, que, por supuesto no está cerrada, Johanson & Mattson (1988) al igual que Brower (2016) y Gacel (2005) identificaron teorías de internacionalización orientadas a la empresa entre las que se encuentra la teoría de redes “como un desarrollo lógico de las redes organizativas y sociales de las empresas y señalan que las oportunidades de los mercados exteriores le llegan a la empresa local a través de los miembros de su red de contactos internacionales”

El análisis da cuenta del carácter propositivo de otros autores que se ocupan de la agenda académica como un proyecto académico político situado y se ocupan de los factores que determinan el enfoque global que involucran cambios en los procesos tecnológicos y de los otros elementos que guardan relación entre capital y trabajo como un poder que crece creativamente y que suma al desarrollo de las personas ante la exigencia de nuevas habilidades y capacidades para ser reconocidos como competitivos en los mercados internacionales.

En los documentos revisados se identificó una enunciación constante articulada con la gestión del conocimiento y sus implicaciones en el desarrollo de ventajas competitivas, en relación con las formas de globalización que constituyen nuevos repertorios tecnológicos y relacionales en los procesos de internacionalización y su eventual cercanía con dinámicas de aprendizaje lo que potencia procesos de bilingüismo y de inclusión de poblaciones con talentos excepcionales.

En este marco, se retoma el concepto de enunciación que acontece en la generación de criterios y alternativas para orientar y comprometer los continuos cambios que acontecen en las dinámicas de operación de la internacionalización y el avance de las tecnologías que determina su gestión, las orientaciones de Jones (1999) y sus dispositivos de evaluación, ligados a grupos y comunidades en su relación con el poder propuesto por Meuleman (2009) acerca de contribuir a la formación de nuevos ordenamientos culturales, dan sentido de actualidad al debate y posibilidades de emergencia de factores y apuestas ligadas a tendencias teóricas e instrumentos de formación, de socialización y de inserción cultural.

Otra línea de discusión emerge de los análisis que emergen de las respectivas relacionadas con los sistemas de gestión de la calidad acorde con sus recursos y sus métodos de gestión, porque en esta perspectiva, los directivos universitarios fortalecen la cultura institucional, sus líneas de comunicación y los niveles de autoridad mediante los cuales se relacionan con los demás miembros de la comunidad universitaria al integrar elementos para asegurar la calidad de los procesos a su cargo.

Los aportes de Deleuze (2013) acerca de la consolidación de los currículos direccionados por estos saberes reconocen los ambientes híbridos – entorno digital y escenario presencial – como la fuerza que dispone acciones y decisiones amparadas en eso que se nos ha dicho que es

verdadero y que pone en evidencia la función del sistema educativo en relación con la sociedad global, postura que se evidencia compartida con lo propuesto por Baylon & Mignot (1994) en sus trabajos sobre los esfuerzos por tejer redes, que valoren las culturas propias y asuman los desafíos regionales y de beneficio colectivo.

Una profundización del impacto que tienen los procesos de formación universitaria para el desarrollo social resulta de vital importancia desde la coordinada de analítico propuesta por Martínez (2013) al asumir las transformaciones culturales desde las perspectivas de López, Díaz, Milda, & de la concepción (2017) ya que se concede a las IES carácter de encuentro cultural al considerar que son indispensables para mantener el flujo de repercusiones y fortalecer las transformaciones que se producen objetivamente en la creación y producción de conocimientos que establezcan objetivos deseables y compatibles con los medios disponibles en la sociedad y de su entorno, como en mantener en forma permanente y sostenida el impacto de los egresados de sus programas

Las características asociadas a la gestión universitaria conllevan a revisar los marcos institucionales que guardan relación con los procesos de internacionalización en el contexto global particularmente en la región, al considerar aspectos relacionados con procesos culturales y educativos. A este respecto conviene mencionar que las dinámicas educativas se orientan a asegurar la calidad de los programas y su reconocimiento atendiendo orientaciones multilaterales cuyas políticas inciden en la misionalidad y posibilidad universitaria, frente a lo cual se resalta lo propuesto por Brower (2016) y sus desarrollos sobre el buen gobierno que deviene de buenas condiciones de gobernanza y la atención a las redes generadas mediante coordinaciones sociales horizontales, las que contribuyen a potenciar los saberes que construye o se puede construir en el marco de la internacionalización.

En el nivel superior se articulan modos de comunicación y de conocimiento que son condiciones para la apropiación y la construcción de condiciones de internacionalización del conocimiento, lo cual se logra mediante la enseñanza, que responda a las formas diferenciadas de interrelación para que los individuos logren tomar conciencia de los modos específicos de operar dentro de cada disciplina en lo local y en lo global.

En las condiciones actuales los procesos de internacionalización tienden a abrirse hacia la integración de nuevos procesos tecnológicos que permitan relacionar la formación con la producción ante la demanda de la I+D que requieren de los conocimientos y de la asignación adecuada de recursos. El Consejo Nacional de Educación Superior -CESU- en su Acuerdo por lo Superior 2034 se ocupa del reconocimiento y de la aceptación de la educación superior y clama por una mayor gestión universitaria.

La internacionalización, además de incluir lo señalado anteriormente y en su interés por transformar las estructuras tradicionales evidencian la emergencia de nuevas necesidades educativas de los procesos curriculares orientados a incrementar la calidad de la formación profesional, de la investigación y de la extensión comprometida en la responsabilidad social universitaria.

Uno de los aspectos más destacados lo constituye la constante colaboración de expertos internacionales frente a la internacionalización del “currículo como práctica, los enunciados teóricos tienen categoría de proposiciones para la acción y no de prescripciones” (Grundy, 1988) que definen pautas de interacción entre estudiantes y docentes en la práctica del proceso de enseñanza aprendizaje generan significados del mundo, con sentidos apoyados en los contenidos científico-culturales a través de la reflexión e interpretación.

En los documentos revisados, se identificó que la internacionalización propone una tendencia socializadora de los aspectos formativos que se desarrollan en los currículos implican aspectos multiculturales y con suficiente apropiación de otras lenguas, donde las dinámicas de movilidad enriquecen los programas académicos en los que se desarrolla la transferencia del conocimiento que acontecen en procesos de formación que ocurren en la gestión del conocimiento, como también las prácticas enriquecidas por este tipo de movilidad internacional tanto en ambientes virtuales de aprendizaje como en escenarios en entornos de la red.

Así las experiencias que se enmarcan en las modalidades de cooperación implican nuevos retos y nuevas oportunidades para los procesos de formación universitaria puesto que la colaboración académica y la cooperación internacional contribuyen al desarrollo humano y al compromiso de la universidad con sus procesos de internacionalización, su modelo de gobernanza, su modelos de participación y sus sistemas de información y de financiación; el sistema de información que apoyan sus procesos de gestión académica y administrativa, y su dimensión académica y curricular.

El interés de este análisis conlleva identificar que la interacción internacional en el contexto y debate global se apoya en las cooperaciones y colaboraciones que, usualmente se materializan en la suscripción de convenios interinstitucionales mediante los cuales se realizan los procesos de movilidad y de fomento a la calidad académica con lo cual se contribuye a los procesos de calidad de los programas y a la calidad de los sistemas de gestión institucional.

De esta manera, los análisis documentales realizados y las posturas de los autores y organismos revisados han generado debates que han contribuido a poner el asunto de la internacionalización en la agendas universitaria, en procura de avanzar sostenidamente en la articulación entre formación, experiencia, implementación de buenas prácticas, mecanismos de

transparencia y de divulgación para comprender los distintos procesos y la operación de los sistemas en que se apoya la gestión mediante alternativas de acción administrativa estratégicas con sentido y significado, y la responsabilidad de rendir cuentas a la sociedad como un compromiso de responsabilidad social.

### **Conclusiones.**

Los documentos revisados interrogan el sentido de la internacionalización desde perspectivas que consideran la complejidad de las modalidades en que acontecen en relación con los procesos de formación presencial virtual y a distancia y conllevaron a interrogar el marco y la emergencia de normatividad mediante la cual circulan los programas de cooperación internacional permiten reconocer las posturas académicas y administrativas desde las cuales se responsabilizan su formulación, implementación y evaluación.

Resultado de ello, es el posicionamiento de lo internacional reconociendo y potenciando la calidad académica, la pertinencia de los currículos y su certificación en estándares internacionales de tal forma que las modalidades no presenciales promueven la interacción entre los participantes en marcos de cooperación y fomentan el intercambio la apertura y visibilidad institucional y el acceso a bibliografías y al uso de las TICS.

Esto por cuanto, los marcos jurídicos resultan determinantes para constituir y posibilitar enfoques de actuación para los procesos educativos al enriquecer y diversificar el conjunto de lineamientos generales que deben ser considerados e implementados en las IES. También, se concluye que los presupuestos disponibles, a su vez, son determinantes frente a las alternativas

de acceso a la capacidad instalada y a los sistemas institucionales relacionados con su infraestructura tecnológica.

En este sentido, se puede afirmar que, de lo dicho, la UNAD cuenta con un marco normativo suficiente y actualizado, debidamente articulado a las políticas institucionales y a las políticas externas, tanto del orden nacional como internacional, que son garantes de la emergencia de las múltiples y crecientes formas de movilidad internacional, lo cual emerge como posibilidad y como condición ante las nuevas condiciones y exigencias en la gestión de los directivos universitarios en escenarios mediados por el fenómeno de la globalización.

De igual manera, las dinámicas de la gestión directiva están comprometidas con el cumplimiento de normativas y procesos técnicos debidamente formulados, implementados y controlados, en forma complementaria a la administración de los recursos con eficiencia, eficacia y efectividad, orientados a garantizar la calidad de los servicios educativos y su certificación nacional e internacional.

Finalmente, conviene resaltar la incidencia que tienen los contextos universitarios en que tienen lugar tales prácticas, pues las tensiones que emergen entre los miembros de su comunidad derivan de múltiples órdenes, requieren destinar tiempos importantes por el modelo de participación legal y democrática y están sujetas a asumir o a afrontar las implicaciones de grupos de poder que anidan en su interior.

Además, se identificó que La UNAD como universidad comprometida con la educación virtual y a distancia, por más de 40 años ha consolidado un modelo educativo que ha servido de paradigma para los programas de formación pero, sobre todo, a partir de la actividad

investigativa de sus profesores y grupos de investigación, han marcado la pauta en el país en la producción de conocimiento en el campo de la educación virtual y a distancia y en su oportuna divulgación y derivación de desarrollos conceptuales, pedagógicos y didácticos para diversos ámbitos formativos.

Se destacan los logros obtenidos mediante la cooperación internacional, por su importancia en cuanto ofrece las bases para la comprensión del currículo internacional, la doble titulación, la homologación de cursos y la formación en otras lenguas, en lo relacionado con la formación, además de favorecer la discusión sobre la virtualidad y el uso de las TIC's como uno de los factores que definen el modelo de formación en la UNAD, cuyas mediaciones se constituyen en un modelo pedagógico adecuado a las necesidades de formación en el contexto institucional y global.

Queda sin abordar, para reconocer, el sentido y significado de la transferencia del conocimiento que constituye diferenciales frente al análisis de la discapacidad en relación con los programas académicos, esto es analizar los cambios desarrollados en la universidad desde las estructuras organizacionales y los procesos académicos, integradores y con inclusión de poblaciones vulnerables.

### **Recomendaciones.**

A pesar de la continuidad que han tenido los campos de intervención política en el campo educativo, los balances sobre internacionalización arrojan cifras que muestran profundos desequilibrios entre lo que se propone como meta y lo que se logra como gestión pública, sobre todo, en asuntos relacionados con los aprendizajes y con la calidad educativa, por lo que se

recomienda realizar un balance analítico de la política educativa en materia de internacionalización evidencia prácticas institucionalizadas en sus orientaciones, rasgos, formas de proceder, problemas y principales efectos, sujetos al cumplimiento de funciones preestablecidas en actos administrativos, manuales, normas, reglamentos y centralizar su acceso para potenciar su comprensión y uso.

La estructura organizativa y la operación por procesos ha consolidado una cultura de la calidad que guía el quehacer universitario y que implica nuevas competencias individuales y laborales en los directivos universitarios al estar exigidos por dinámicas internas e internacionales por lo que se recomienda viabilizar mayores recursos y nodos articuladores entre la movilidad y el currículo.

Además de su potencial institucional, se recomienda fortalecer la puesta en marcha de la VIREL y potenciar los mecanismos de acción que circulan en las modalidades de participación y de cooperación que impactan las dinámicas académicas, de investigación y de gestión administrativa en todos sus órdenes.

En este sentido, la autonomía universitaria resulta determinante para la gestión comunicativa, relacional y procedimental que subyace en los asuntos misionales a los cuales deben dirigir sus esfuerzos. No así para la gestión de los recursos financieros y para el uso de la capacidad instalada en razón a que sus dinámicas y destinaciones están determinadas legalmente.

## Referencias

(Comp.) Albuquerque, F., & Cortés, P. (2001). *Desarrollo económico local y descentralización en América Latina: Análisis comparativo*.

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2693/S2001704\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2693/S2001704_es.pdf)

Abba, J. L. (2010). <https://www.aacademica.org>: <https://www.aacademica.org/000-027/584.pdf>

Acosta, J. (2019). *EBSCOhost*. EBSCOhost: [https://eds-s-ebSCOhost-](https://eds-s-ebSCOhost-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/eds/detail/detail?vid=3&sid=4854527e-5bfl-4970-bb86-75397260a6ca%40redis&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT11ZHMtbG12ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=140099084&db=fap)

[com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/eds/detail/detail?vid=3&sid=4854527e-5bfl-4970-bb86-](https://eds-s-ebSCOhost-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/eds/detail/detail?vid=3&sid=4854527e-5bfl-4970-bb86-75397260a6ca%40redis&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT11ZHMtbG12ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=140099084&db=fap)

[75397260a6ca%40redis&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT11ZHMtbG12ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=140099084&db=fap](https://eds-s-ebSCOhost-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/eds/detail/detail?vid=3&sid=4854527e-5bfl-4970-bb86-75397260a6ca%40redis&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT11ZHMtbG12ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=140099084&db=fap)

Aguerrondo, I. (2009). *Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI)*. <http://campus-oei.org/calidad/aguerrondo.htm>

Alvarez, J., Camacho, S., & Maldonado, G. T. (s.f.). La investigación cualitativa. *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*.

<https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n3/e2.html>.

AUCC, ACE, EUA, & CHEA, y. (2001).

<https://eua.eu/component/attachments/attachments.html?task=attachment&id=857>

Avendaño, k. C. (2010). *DOAJ*. el 2021,

<https://doaj.org/article/eea5b9cd917847a98f91ee46c1ff74d7>

- Banco mundial. (2020). <https://www.worldbank.org>. 2021 de 2021, de [https://www.worldbank.org: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii](https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii)
- Barnett, R. (2001). *Los límites de la competencia. El conocimiento, la educación superior y la sociedad*. Barcelona: Gedisa.
- Barraza, C. (2018). Manual para la Presentación de Referencias Bibliográficas de Documentos Impresos y Electrónicos. [http://www.utemvirtual.cl/manual\\_referencias.pdf=20](http://www.utemvirtual.cl/manual_referencias.pdf=20)
- Barrera, M., & Aguado, G. (2007). *La evaluación integral de programas y procesos: un camino hacia la calidad*.
- Baylon, C., & Mignot, X. (1994). *La comunicación*. Madrid: Cátedra.
- Bello, C. (2006). *Manual de producción*. Editorial ECOE.
- Briñez, M., Gómez, S., Guerra, J., Betancurt, Y., & Isaza, J. (2020). *Sitio universidad Oscar Rivas*. <https://www.redalyc.org/journal/5727/572762223007/html/>
- Brower, B. (2016). doi: <http://dx.doi.org/10.6018/daimon/202011>
- Buckley, P., & Casson, M. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. New York: Palgrave Macmillan.

- Cabalin, C. (2015). Mediatizing higher education policies: discourses about quality education in the media. *Critical Studies in Education*, 224-240. doi: DOI: 10.1080/17508487.2014.947300
- Cardona, A. (2018). <https://www.larepublica.co>. el 2021 de 2021, de <https://www.larepublica.co>: <https://www.larepublica.co/especiales/mas-opciones-para-estudiar/cuales-son-las-universidades-con-mas-convenios-de-intercambio-2731641>
- CEPAL. (Noviembre de 2010). Nu. CEPAL: [www.cepal.org/es/publicaciones/7328-competitividad-redes-empresas-cooperacion-empresarial](http://www.cepal.org/es/publicaciones/7328-competitividad-redes-empresas-cooperacion-empresarial)
- Chiroleu, A. (2012). *EBSCOhost*. EBSCOhost: <https://eds-p-ebsohost-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/eds/detail/detail?vid=2&sid=c01ffc9c-985f-41c7-8eb1-7fa54fef5ca3%40redis&bdata=Jmxhbm9ZXMmc210ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRI#AN=89166310&db=asn>
- CLACSO. (20 de 12 de 2019). [www.clacso.org](http://www.clacso.org): <https://www.clacso.org/que-es-y-que-expresa-la-primera-linea/>
- CMES. (1998). Centro Regional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe CRESALC.
- CNA. (2021). *Entorno Virtuales En La Educación Superior*.
- CNA. (23 de marzo de 2021). Lineamientos y aspectos por evaluar para la acreditación en alta calidad de programas académicos.

Congreso de la República. (1992). LEY 30 DE 1992. *Ley de la educación Superior*.

Congreso de la República de Colombia. (1992). Art. 62. Ley 30 de 1992),.

Congreso de la República de Colombia. (1992). Ley 30 del 28 de diciembre de 1992.

CRES. (2008). Analizó progresos y tendencias negativas en el avance de la internacionalización.

CVELE. (2022). <https://academia.unad.edu.co>. <https://academia.unad.edu.co>:

[https://academia.unad.edu.co/internacionalizacion-](https://academia.unad.edu.co/internacionalizacion-cvele#:~:text=A%20trav%C3%A9s%20de%20la%20cual,la%20educaci%C3%B3n%20abierto%20y%20a%20distancia)

[cvele#:~:text=A%20trav%C3%A9s%20de%20la%20cual,la%20educaci%C3%B3n%20abierto%20y%20a%20distancia](https://academia.unad.edu.co/internacionalizacion-cvele#:~:text=A%20trav%C3%A9s%20de%20la%20cual,la%20educaci%C3%B3n%20abierto%20y%20a%20distancia)

[abierto%20y%20a%20distancia](https://academia.unad.edu.co/internacionalizacion-cvele#:~:text=A%20trav%C3%A9s%20de%20la%20cual,la%20educaci%C3%B3n%20abierto%20y%20a%20distancia)

DAFP. (s.f.). <https://www.funcionpublica.gov.co/sistema-de-planeacion>

DAFP. (2021). <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg>

DAFP. (s.f.). [www.funcionpublica.gov.co](http://www.funcionpublica.gov.co). (2021), <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg>

Dávila, G. (2015). *Metodología de la investigación*. México.

<https://ezproxy.unisimon.edu.co:2258/es/ereader/unisimon/40363?page=20>

De wins, H. (2020). *EBSCOhost*. doi:10.20396/etd.v22i3.8659471

De wit, H. (2020). *EBSCOhost*. doi:10.20396/etd.v22i3.8659471

Deleuze, D. (2013). *El saber: curso sobre Foucault*. Buenos Aires.

Diaz, A. (2005). [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982005000100002&lng=es&tlng=es)

[26982005000100002&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982005000100002&lng=es&tlng=es).

Dunning, J. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Revista de Estudios Comerciales Internacionales*. Universidad de Georgetown: vol. 19.

Duran, M. (2012). El estudio de caso en la investigación cualitativa. *Revista Nacional de administración*, 121-134.

Echevarría, L. L. (2020). De EBSCO host:

<http://revistaestilosdeaprendizaje.com/article/view/2246/3244>

Escobar, A. (1996). La invención del Tercer Mundo. Construcción y deconstrucción del desarrollo. Bogota.

Fillis, I. (2001). Small firm internationalization: An investigative survey and future research directions. *Management Decisión*.

Foletto, P., Tavares, S., & Nogueira, N. (2014). *Especificidades da governança universitária*. São Paulo: Editora Penso.

Gacel, J. (1999). *Internacionalización de la Educación Superior en América Latina y el Caribe*. Guadalajara, México: Agustín Madrigal.

Gacel, J. (2005). *Internacionalización de la Educación Superior en América Latina y el Caribe*. Guadalajara México: Libro impreso.

Gallego, E. (2019). *EBSCO host*. doi:2346-3279

Galtung, J. (1966). *Teoría y métodos de la investigación social*. Buenos aires: Eudeba.

García, J. (2021). Movilidad estudiantil internacional y cooperación educativa en el nivel superior de educación. *Revista Iberoamericana de Educación*, no. 61, 59-76.

<http://www.rieoei.org/rie61a04.pdf>

Grundy, S. (1988). *Producto o praxis del currículo*. Madrid: Morata.

Hernández, R., & Fernández, C. B. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill Interamericana.

Herrera, M. (2016). Seminario Políticas públicas de memoria. Universidad pedagógica nacional.

Hymer, S. (1976). The international operations of national firms. A study of direct foreign investment. Boston: Boston: MIT Press.

IIEP; UNESCO. (2009). <https://www.buenosaires.iiep.unesco.org/es/publicaciones/informe-sobre-tendencias-sociales-y-educativas-en-america-latina-2009>

IIEP; UNESCO. (2009). *Informe sobre tendencias sociales y educativas en América Latina 2009*. <https://www.buenosaires.iiep.unesco.org/es/publicaciones/informe-sobre-tendencias-sociales-y-educativas-en-america-latina-2009>

Joan, M., & Pere, M. (2002). *La revolución educativa en la era Internet*. España: Colección compromiso con la Educación.

Johanson, J., & Mattson, L. (1988). Internationalization in industrial systems. A network approach. *Hood, N. y J.*

- Johanson, J., & Wiedersheim, P. (1975). The internationalization of the firm. Four swedish cases. *Journal of management studies*, 12.
- Jones, M. (1999). The internationalization of small high technology firms. *Journal of International Marketing*. Chicago.
- Knight, G., & Cavusgil, S. (1992). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Cavusgil et. al.*
- Knight, J. (2021). *University of Toronto OISE Ontario institute for studies in education de*  
University of Toronto OISE Ontario institute for studies in education:  
<https://www.ugto.mx/internacional/images/pdf/4a.pdf>
- López, G. (2014). *EBSCO host.*, de EBSCO host: <https://web-s-ebsohost-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=7f7cefbf-2fee-4275-b2eb-bc017616a79a%40redis>
- López, Y., Diaz, M., Milda, L., & de la concepción, M. (2017). *Redalyc*:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360657468006>
- Maanen, V. (1983). *QUALITATIVE METHODOLOGY*. Londres: Sage.
- Madsen, T., & Servais, P. (1997). The internationalization of Born Globals: An evolutionary process. *International Business Review*.
- MANE. (2013). *Mesa Amplia Nacional Estudiantil*.  
<http://manecolombia.blogspot.com.co/2013/10/bases-fundamentales-para-unapropuesta.html>

Martínez, A. (agosto de 2013). *Gobernados y/o escolarizados*. Ische: [www.lu.luv/ische2013](http://www.lu.luv/ische2013)

Martínez, B. (2014). <http://educacion.udea.edu.co>.

Martínez, S. M. (2020). *EBSCOhost*. doi: [doi.org/10.17081/just.26.39.4801](https://doi.org/10.17081/just.26.39.4801)

MEN. (16 de agosto de 2006). Decreto 2770.

MEN. (2010). [https://www.mineduccion.gov.co/1759/articles-357277\\_recurso.pdf](https://www.mineduccion.gov.co/1759/articles-357277_recurso.pdf)

MEN. (2014). [http://www.colombiaaprende.edu.co/html/micrositios/1752/articulos-315518\\_recurso\\_5.pdf](http://www.colombiaaprende.edu.co/html/micrositios/1752/articulos-315518_recurso_5.pdf)

MEN. (10 de septiembre de 2021). [https://www.mineduccion.gov.co/1759/w3-article-406511.html?\\_noredirect=1](https://www.mineduccion.gov.co/1759/w3-article-406511.html?_noredirect=1)

Meuleman, L. (2009). *The Cultural Dimension of Metagovernance: Why Governance Doctrines May Fall*. doi:10.1007/s11115I009I0088I5.

Moctezuma, P. N. (2011). *Scielo*.

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-27602011000300003](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-27602011000300003)

Mundo, M. U. (2020). *Declaración Conjunta: La movilidad en la enseñanza superior como catalizador de resiliencia y renovación*. Conferencia sobre Reinención de la Educación Superior: UNESCO.

- Muñoz, C. (2015). *ciencias sociales metodología de la investigación*. D.R. © Oxford University Press México, Suárez México, D.F.: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Ciencias Sociales.
- Muñoz, C. (2015). *Ciencias Sociales Metodología de la Investigación*. Juárez México, D.F.: OUP.
- OCDE. (2011). *Imhe@oecd.org*. Octubre de 2021, de *Imhe@oecd.org*:  
[www.oecd.org/education/imhe/47007468.pdf](http://www.oecd.org/education/imhe/47007468.pdf)
- OCDE. (s.f.). [www.oecd.org/edu/imhe/35767096.pdf](http://www.oecd.org/edu/imhe/35767096.pdf)
- OMPI. Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. (s.f.). <https://www.wipo.int/portal/es/>  
*Página web*.
- ONU. (23 de Mayo de 1969). <https://www.oas.org/>.  
[https://www.oas.org/dil/esp/Convenci%C3%B3n\\_de\\_Viena\\_sobre\\_el\\_Derecho\\_de\\_los\\_Tratados.pdf](https://www.oas.org/dil/esp/Convenci%C3%B3n_de_Viena_sobre_el_Derecho_de_los_Tratados.pdf).
- Passarini, J. D. (2019). *EBSCOhost*.  
<https://revistas.unc.edu.ar/index.php/integracionyconocimiento/article/view/25014/24303>
- Pedraza, X. (2016). Internacionalización y gestión de calidad en la educación superior. *Sotavento MBA*, 44-53. doi: <http://dx.doi.org/10.18601/01233734.n28.05>
- Pérez, J. (2009). *Gestión por procesos*. ESIC.

- Pillay, H., & Kimber, M. (2009). Quality assurance in higher education: for whom and of what? *International Journal of Management in Education*, 270 - 281. doi:270-281.  
10.1504/IJMIE.2009.027349
- Pillay, H., & Kimber, M. (2009). *www-inderscience-com*. [https://www-inderscience-com.translate.google.com/info/inarticletoc.php?jcode=ijmie&year=2009&vol=3&issue=3/4&\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=es&\\_x\\_tr\\_hl=es-419&\\_x\\_tr\\_pto=sc](https://www-inderscience-com.translate.google.com/info/inarticletoc.php?jcode=ijmie&year=2009&vol=3&issue=3/4&_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es-419&_x_tr_pto=sc)
- Pitta, G. (2013). Estudio del sistema de aseguramiento de la calidad de la educación superior. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*.
- PNUD. (1991). *Oxford University Press*. Bogotá: Tercer Mundo Editores, S. A.
- Prieto, L. V. (2012). *Repositorio EBSCOhost*. <https://ciencia.lasalle.edu.co/ruls/vol2012/iss59/1/>
- Quinteiro, J. (2020). *www.iesalc.unesco.org*. <https://www.iesalc.unesco.org/2020/06/19/como-afectara-el-covid-19-a-la-movilidad-academica-internacional/>
- Rialp, A., & J., R. (2001). Conceptual frameworks on SME's internationalization: past, present and future trends of research. *Axxim. C.N. y Matthyssens*.
- Rivera, M. L. (2017). *Revistas Sena*. doi:10.24236/24631388.n4.2017.1079
- Sánchez, F. (2003). *Planificación estratégica y gestión pública por objetivos*. Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.
- Santin, D. (s.f.). *eprints.ucm.es*. [eprints.ucm.es: https://eprints.ucm.es/id/eprint/6856/1/0301.pdf](https://eprints.ucm.es/id/eprint/6856/1/0301.pdf)
- Taylor, S., & Bodgan, R. (1984). *Introducción a los métodos cualitativos*. Paidós.

UNAD. (25 de febrero de 2015). <https://www.unad.edu.co/>. <https://sgeneral.unad.edu.co/consejo-academico/acuerdos/1024-acuerdo-no-003-de-25-de-febrero-de-2015>

UNAD. (03 de septiembre de 2018). <https://noticias.unad.edu.co/>.  
<https://noticias.unad.edu.co/index.php/unad-noticias/todas/2390-la-educacion-virtual-formula-de-exito-para-la-universidad-gratuita-del-presidente-duque>

UNAD. (15 de noviembre de 2019). <https://sig.unad.edu.co/>.  
[https://sig.unad.edu.co/documentos/sgc/informes\\_gestion/2019/periodo\\_2/2do\\_IGP\\_2019\\_internacionalizacion.pdf](https://sig.unad.edu.co/documentos/sgc/informes_gestion/2019/periodo_2/2do_IGP_2019_internacionalizacion.pdf)

UNAD. (2020). [https://sig.unad.edu.co](https://sig.unad.edu.co/). Procedimiento movilidad entrante:  
<https://sig.unad.edu.co/documentos/sgc/procedimientos/P-10-5.pdf>

UNAD. (2021). <https://www.unad.edu.co/>. <https://www.unad.edu.co/>:  
<https://sig.unad.edu.co/documentacion/listados-maestros/listado-maestro-instructivos>

UNAD. (2021). <https://www.unad.edu.co/>. <https://www.unad.edu.co/>:  
<https://sgeneral.unad.edu.co/consejo-academico/acuerdos/1024-acuerdo-no-003-de-25-de-febrero-de-2015>

UNAD. (31 de Julio de 2021). *Informe de gestión de proceso*. <https://sig.unad.edu.co/>: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fsig.unad.edu.co%2Fdocumentos%2Fsgc%2Finformes\_gestion%2F2021%2Fperiodo\_1%2F1er\_IGP\_2021\_relaciones\_intersistemicas.pdf&clen=675740&chunk=true

UNESCO. (1996). *Unesdoc.org/ark:48223/pf000161857.locale=es*.

*Unesdoc.org/ark:48223/pf000161857.locale=es*

UNESCO. (1998). *Higher education in the XXI century: view of Latin America and the Caribbean*. Cresalc Unesco.

UNESCO. (2008b). *Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe*.

Valiente P, L. O. (2020). *Base de datos EBSCOhost*: Base de datos EBSCOhost: <https://web-s-escohost-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/ehost/detail/detail?vid=5&sid=58cf0bd6-3379-4fa5-9d73-5d98361d2a3b%40redis&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=asn&A N=145538830>

Vernon, R. (1966). *International investment and international trade in the product cycle*. Cambridge: Revista trimestral de economía.

VINTER. (2022). <https://vinter.unad.edu.co/>. <https://vinter.unad.edu.co/>

Vries, W. y Ibarra, E. (Julio- septiembre 2004 de 204). *Revista mexicana de investigación educativa*, 9(22), 575-584. doi: [redalyc.org/pdf/140/14002202.pdf](http://redalyc.org/pdf/140/14002202.pdf)

Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.

**Anexos**

## Anexo 1. Matriz De Análisis Documental

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1q5bLgG7V9IFVAZGcI4d-zP6hYKd7dKuM/edit?usp=sharing&oid=113862904059354862214&rtpof=true&sd=true>

## Anexo 2. Matriz De Análisis Normativo

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1q5bLgG7V9IFVAZGcI4d-zP6hYKd7dKuM/edit?usp=sharing&oid=113862904059354862214&rtpof=true&sd=true>