

¿Cómo gestionar la internacionalización de la educación superior?

LUISA F.
ECHEVERRÍA-KING



(Workbook)

¿Cómo gestionar la
internacionalización de la
educación superior?

El workbook ¿cómo gestionar la internacionalización de la educación superior? es una herramienta necesaria para reflexionar y plantear un proceso de internacionalización de la educación superior que retome las necesidades de las instituciones de educación superior y del contexto en el cual se encuentran. Más allá de presentarse como una secuencia de pasos, invita a la reflexión en torno a la manera en la cual se percibe al proceso desde nuestras instituciones y cuáles han sido las aproximaciones que se han realizado. Además, no se centra solo en las estrategias tradicionalmente promovidas, como la movilidad de estudiantes, sino que también pone énfasis en la internacionalización de la investigación, en casa, del currículum, entre otros puntos. De igual modo, propicia el análisis en cuanto al rol que cada actor institucional tiene en el proceso, así como respecto a las características que las oficinas de relaciones internacionales (ORIs) deberían tener a fin de lograr un proceso con mayor impacto. En síntesis, es una propuesta necesaria no solo para la región, pues se requiere de una internacionalización que sea cada vez más proactiva y planeada, en la cual se identifiquen las razones y beneficios que trae consigo, así como garantizar un seguimiento a las distintas estrategias implementadas. Dicho de otro modo, apoya a los gestores de la internacionalización a lograr una aproximación comprehensiva sobre el proceso.

Alejandra Flores-Zamora

Universidad de Guadalajara (México)

Esta guía es una herramienta valiosa tanto para nuevos, como consolidados gestores de la internacionalización de la educación superior. Ofrece una variedad de conceptos y enfoques que nutren e invitan a la reflexión y hace un constante llamado a contextualizar los procesos de gestión en las distintas dimensiones de la internacionalización. De esta manera, se trata de un documento, que bien utilizado, puede ayudar a avanzar hacia una internacionalización más coherente, pertinente y de impacto.

Katherine Acuña-Paez

Experta en educación superior internacional

(Introducción)

III — V

(Capítulo 1 / 9)

Planeación estratégica de la
internacionalización

1 — 15

(Capítulo 2 / 9)

Gestión de equipos para la
internacionalización de la educación superior

16 — 25

(Capítulo 3 / 9)

Relacionamiento estratégico internacional

26 — 32

(Capítulo 4 / 9)

Gestión de la movilidad internacional

33 — 44

(Capítulo 5 / 9)

Internacionalización en casa

45 — 52

(Capítulo 6 / 9)

Internacionalización de la investigación

53 — 58

(Capítulo 7 / 9)

Seguimiento y evaluación de la
internacionalización

59 — 67

(Capítulo 8 / 9)

Recomendaciones generales en torno a
la gestión de la internacionalización de la
educación superior

68 — 71

(Capítulo 9 / 9)

¡Comparte con tus colegas los resultados
de tus reflexiones!

72

(Sobre la autora)

73 — 74

(Introducción)

¡Bienvenido a este workbook sobre la internacionalización de la educación superior!

En este libro de ejercicios, exploraremos temas fundamentales relacionados con la internacionalización para la educación superior del siglo XXI. La internacionalización se ha convertido en un aspecto clave en la formación de los estudiantes, la colaboración académica y la excelencia institucional, por lo cual es necesario que todos aquellos que nos encontramos en el ejercicio práctico de la internacionalización, empecemos a reflexionar sobre ella para mejorar nuestra gestión.

Comenzaremos abordando la planeación estratégica, estableciendo una visión clara, una misión sólida y objetivos concretos para la internacionalización en su institución educativa. Aprenderemos cómo alinear estos elementos con la identidad y los valores de la institución, y cómo establecer metas alcanzables que impulsen la internacionalización. Revisaremos igualmente, cómo desarrollar una política integral que guíe los esfuerzos de internacionalización, considerando aspectos como la diversidad, la inclusión y la equidad. Asimismo, abordaremos la importancia de la planificación del presupuesto para la internacionalización, cómo asignar recursos de manera eficiente y buscar fuentes de financiamiento adicionales para apoyar los programas de internacionalización.

Seguidamente se abordará la gestión de equipos para la internacionalización. Discutiremos cómo formar y liderar equipos multidisciplinarios, fomentar la colaboración y la comunicación efectiva, y gestionar los recursos humanos para lograr los objetivos de internacionalización.

Después ahondaremos en el relacionamiento estratégico internacional como aspecto clave para una internacionalización exitosa. Analizaremos cómo establecer y fortalecer alianzas estratégicas con instituciones educativas y organizaciones internacionales para fomentar la colaboración horizontal y bajo modelos gana-gana. Hablaremos también sobre la gestión de la movilidad internacional, reflexionando sobre las prioridades a la hora de establecer programas de movilidad internacional. Además, abordaremos la gestión de la internacionalización en casa, promoviendo experiencias internacionales para todos los estudiantes, incluso aquellos que no pueden viajar al extranjero. Seguidamente se presentará la internacionalización de la investigación y el apoyo que debe darse a la misma desde la oficina internacional.

El seguimiento y la evaluación son fundamentales para evaluar el impacto de la internacionalización. Aprenderemos cómo establecer indicadores para la gestión de la internacionalización, recopilar datos relevantes y utilizar la información obtenida para mejorar continuamente los programas de internacionalización. Por último, proporcionaremos recomendaciones generales en torno a la gestión de la internacionalización.

Es importante indicar que para que este workbook pueda tener un mejor aprovechamiento, es necesario que todo el equipo de internacionalización de la institución de educación superior lo diligencie,

así como demás líderes de los procesos misionales a nivel universitario. Al ser un ejercicio reflexivo, tendrá más impacto al ser trabajado cada uno de manera independiente y después, propiciar un espacio de discusión y reflexión conjunta sobre los resultados. También se puede realizar entre diferentes instituciones adscritas a una red/asociación y después fomentar el diálogo.

¡Comencemos esta emocionante aventura juntos!

(Capítulo 1 / 9)

Planeación estratégica de la internacionalización

¿QUÉ ES LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR?

La internacionalización de la educación superior es un proceso integral que incluye la adopción de políticas y estrategias por parte de las instituciones de educación superior para promover la cooperación e integración global, teniendo en cuenta las prioridades institucionales, la cultura y el contexto al que responde la institución de educación superior. Esta estrategia incluye varios aspectos, como el diseño de programas de investigación con componente internacional, la colaboración en investigación y desarrollo, la movilidad estudiantil y académica, la transferencia de conocimiento y la creación de alianzas estratégicas con organismos e instituciones internacionales.

En el contexto de América Latina y el Caribe, la internacionalización de la educación superior es sumamente relevante debido a una serie de factores. Primero, la globalización y el avance tecnológico han creado un entorno cada vez más interconectado en el que las instituciones de educación superior deben preparar a sus estudiantes para los desafíos y oportunidades de un mundo globalizado. La internacionalización proporciona a los estudiantes las habilidades interculturales y la experiencia internacional necesarias para funcionar en un lugar de trabajo cada vez más diverso y multicultural. Además, la internacionalización contribuye a mejorar la calidad de la formación, la investigación y la innovación en la región. La cooperación científica y académica internacional facilitan el intercambio de conocimientos, la transferencia de tecnología y la creación de investigaciones de alto impacto. Asimismo, promueve la creación de redes de colaboración y la participación en proyectos internacionales.

les, enriqueciendo la producción científica y desarrollando soluciones a problemas regionales y globales.

EJERCICIO 1:

Responda las siguientes preguntas:

- ¿Qué es la internacionalización de la educación superior según su experiencia?
- ¿Cómo se vive este proceso desde su institución de educación superior?
- ¿Hay algo que crea que se puede mejorar desde la gestión?

ENFOQUES ACTUALES Y EN TENDENCIA

La internacionalización de la educación superior es un campo de estudio que ha generado diferentes enfoques y perspectivas en la literatura académica en especial de cara a modelos de gestión. A continuación, se describen seis enfoques relevantes: la internacionalización integral, la internacionalización solidaria, la internacionalización al servicio de la sociedad, la internacionalización inclusiva, la internacionalización con perspectiva decolonial y la internacionalización desde el sur global.

1. **Internacionalización integral:** Este enfoque enfatiza la integración de la dimensión internacional en todas las áreas de la institución educativa. Busca hacer de la internacionalización un elemento transversal en la docencia, la investigación, la extensión y la gestión institucional. El objetivo es promover

una cultura internacional en el campus y lograr que todos los miembros de la comunidad educativa, incluidos estudiantes, profesores y personal administrativo, participen activamente en actividades internacionales.

2. **Internacionalización solidaria:** Este enfoque se basa en la cooperación justa y el intercambio entre instituciones de educación superior de diferentes países y regiones. Se desea promover la solidaridad y la reciprocidad en las relaciones internacionales, evitando la reproducción de desigualdades y promoviendo la cooperación en proyectos con un enfoque ganar-ganar. Este enfoque tiene como objetivo superar la dinámica de la dependencia y promover la creación conjunta de conocimientos y la transferencia de habilidades.
3. **Internacionalización al servicio de la sociedad:** Este enfoque sostiene que la internacionalización de la educación superior debe apuntarle a satisfacer las necesidades y desafíos de la sociedad en su conjunto (ya sean las comunidades cercanas a la institución u otras comunidades en otras partes del mundo). Procura que las instituciones de educación superior participen en el desarrollo social, económico y cultural de sus comunidades, a través de la formación de profesionales calificados globalmente, produciendo investigaciones relevantes para resolver problemas sociales y cooperando con actores externos, como empresas, ONGs. y organizaciones gubernamentales
4. **La internacionalización inclusiva:** busca promover la equidad y la igualdad de oportunidades para todos los

miembros de la comunidad educativa, independientemente de su origen, género, capacidad, orientación sexual u otras características personales; la idea es promover el acceso a oportunidades de movilidad internacional, intercambios de conocimiento y experiencias internacionales, independientemente de su nivel socioeconómico o nivel educativo. Esto implica eliminar las barreras financieras, otorgar becas y programas de apoyo. También hace hincapié en la creación de entornos inclusivos y accesibles que valoren y respeten la diversidad cultural, lingüística y social.

5. **Internacionalización decolonial:** Este enfoque cuestiona las dinámicas de poder y dominio presentes en la internacionalización de la educación superior. Propone descolonizar los currículos, mejorar el conocimiento y la comprensión local, vincularse de manera efectiva con los actores regionales y promover la diversidad del conocimiento. Este enfoque pretende superar la tendencia a la homogeneización cultural y promover la interculturalidad y el diálogo entre diferentes tradiciones académicas y modos de producción de conocimiento.
6. **Internacionalización desde el sur global:** La internacionalización desde el Sur se refiere a la participación activa e igualitaria de las instituciones de educación superior de los países del Sur en el proceso de cooperación académica y global, promoviendo la inclusión, la diversidad de formatos y el intercambio de conocimientos propios de cada área. Busca romper las desigualdades históricas y la aplicación crítica de los modelos occidentales, fortaleciendo

la cooperación Sur-Sur y el compromiso con el desarrollo sostenible, generando impacto social y contribuyendo al desarrollo de las comunidades locales y regionales.

Es importante destacar que estos enfoques no son excluyentes entre sí y pueden coexistir en diferentes contextos y enfoques institucionales de la internacionalización de la educación superior. Cada uno de ellos responde a diferentes necesidades y objetivos, y su aplicación dependerá de la visión y los valores de cada institución educativa y de las demandas de su entorno.

EJERCICIO 2:

- ¿Cuáles enfoques observa usted presentes en la estrategia de internacionalización de su institución? ¿Cuál otro le gustaría incluir?
- ¿Identifica algún otro enfoque no presente en este work-book que considera relevante?

MISIÓN Y VISIÓN PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

Para establecer la misión y visión de la internacionalización de la educación superior, se deben considerar los siguientes aspectos:

1. **Identidad institucional:** Un análisis de los valores y principios fundamentales de la universidad, así como su propósito primordial. La misión y visión internacional debe reflejar cómo la institución busca cumplir con su rol educativo y contribuir al desarrollo regional y global. Esta identidad

deberá verse reflejada en todo, incluso hasta en los perfiles de egreso de los estudiantes.

2. **Análisis del entorno regional:** Evaluar las necesidades, desafíos y oportunidades específicas, incluidas las prioridades nacionales, de las regiones donde se ubican las instituciones de educación superior. Es importante no olvidar el contexto de la internacionalización de la educación superior en América Latina. Considere aspectos tales como la necesidad de profesionales con educación global, áreas de investigación prioritarias para el desarrollo regional y aspiraciones institucionales para la inclusión y la justicia social, incluido el desarrollo sostenible.
3. **Coordinación entre las diferentes dependencias:** Fomentar la colaboración entre las áreas académicas y administrativas y los diversos departamentos de la entidad. Esto asegura que los esfuerzos de internacionalización estén alineados con los objetivos estratégicos de la universidad.
4. **Comunicación y difusión:** Establecer canales de comunicación efectivos para informar a la comunidad universitaria sobre la misión y visión de la internacionalización.

Es crucial tener en cuenta que la internacionalización de la educación superior es un proceso dinámico y continuo que requiere una evaluación y adaptación regulares. Las universidades deben estar abiertas a escuchar y responder a las necesidades de sus estudiantes y al contexto socioeconómico y cultural en el que se desenvuelven.

EJERCICIO 3:

Redacte la misión y visión actual de la internacionalización en tu institución. En el caso de no tenerlas, puede redactar una propuesta en este espacio. Reflexione sobre las siguientes preguntas:

- ¿Cómo responde la misión y visión de la internacionalización en su IES a prioridades institucionales, y aquellas del entorno territorial/nacional y global?
- ¿Cómo puede mejorarse?

POLÍTICAS INTERNAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Las políticas internas de internacionalización se consolidan en un documento, el cual dicta la pauta para los esfuerzos de internacionalización de las universidades. Deben prepararse de tal manera que estén dirigidos en términos de su impacto en la práctica. Para desarrollar una política institucional de internacionalización, las IES latinoamericanas se pueden dar los siguientes pasos:

1. **Análisis interno:** Para comprender el nivel actual de internacionalización de la institución, se realiza un diagnóstico internos. Esto incluye una evaluación de los programas existentes, la infraestructura, los recursos humanos y financieros disponibles y las fortalezas y debilidades internas relacionadas con la internacionalización.
2. **Análisis externo:** Se analiza el entorno externo para identificar tendencias, desafíos y oportunidades relacionadas

con la internacionalización en contextos regionales, nacionales y globales. Esto incluye un análisis del entorno socioeconómico, las políticas gubernamentales, las necesidades y expectativas de los estudiantes y los requisitos del mercado laboral.

3. **Elaboración de políticas:** Desarrollar políticas para orientar las acciones y decisiones relacionadas con la internacionalización. La internacionalización del plan de estudios, la gestión de recursos, la diversidad y la inclusión, la movilidad de profesores y estudiantes y la colaboración académica deben estar cubiertas por dichas políticas. Cabe resaltar que las políticas deben ser claras, coherentes y congruentes con los valores y objetivos de la institución.
4. **Participación y consulta:** Es clave convocar a la comunidad universitaria para que forme parte del proceso de elaboración de políticas de internacionalización. Esto incluye consultar con profesores, estudiantes, administradores y líderes institucionales para obtener diversas perspectivas y garantizar un sentido de propiedad y compromiso. La consulta se puede hacer a través de encuestas o incluso grupos focales.
5. **Implementación y seguimiento:** Una vez que se formulan las políticas de internacionalización, es importante implementarlas de manera efectiva. Esto incluye la asignación de los recursos necesarios anualmente, el desarrollo de planes de acción, el establecimiento de indicadores de seguimiento y la evaluación periódica del progreso y el impacto de las políticas implementadas.

Las políticas de internacionalización institucionales deben ser adaptables a las necesidades y condiciones cambiantes. Para garantizar que la institución pueda aprovechar al máximo las oportunidades de internacionalización y lograr sus objetivos estratégicos, es importante revisar periódicamente y mejorar constantemente las políticas.

EJERCICIO 4:

Reflexione sobre las siguientes preguntas:

- ¿Cuenta su IES con políticas de internacionalización? ¿Se trata de un documento reciente y actualizado o requiere actualización?
- ¿Considera usted que las políticas están acorde con las prioridades institucionales y del entorno territorial, nacional y global?
- ¿Cómo las modificaría si tuviera la oportunidad?
- ¿Qué espacios existentes en su IES se podrían aprovechar para socializar la política, realizar los ejercicios de participación para su elaboración, implementarla (generar sinergias, articulación)?

SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

Un sistema de información para la internacionalización es una plataforma o conjunto de herramientas tecnológicas diseñadas

para recopilar, procesar, almacenar y administrar datos e información relacionada con la internacionalización en una institución de educación superior. Este sistema tiene como objetivo facilitar y mejorar la gestión y toma de decisiones en todas las áreas relacionadas con la internacionalización.

El sistema de información para la internacionalización puede abarcar diversas áreas y funciones, tales como:

- **Gestión de programas de movilidad estudiantil y académica:** Permite llevar un registro de los estudiantes y académicos que participan en programas de intercambio, pasantías en el extranjero, programas de doble titulación, entre otros.
- **Registro de acuerdos y colaboraciones internacionales:** Facilita el almacenamiento y seguimiento de convenios de colaboración con instituciones extranjeras, proyectos de investigación conjuntos y programas de cooperación internacional.
- **Seguimiento de actividades de internacionalización:** Permite registrar y evaluar el progreso y el impacto de las iniciativas de internacionalización, como eventos, participación en redes, proyectos internacionales, programas culturales, conferencias internacionales y actividades de promoción.
- **Seguimiento y evaluación de indicadores clave:** Facilita la exploración de indicadores relacionados con la internacionalización, como la participación en programas internacio-

nales, la movilidad estudiantil y académica, la diversidad de colaboraciones internacionales, entre otros.

- **Generación de informes:** Permite difundir informes y análisis sobre el progreso y el impacto de la internacionalización, lo que facilita la toma de decisiones informadas y la presentación de resultados a las autoridades internas y externas a la entidad.

PRESUPUESTO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

La gestión del presupuesto para la internacionalización de las instituciones de educación superior (IES) requiere una cuidadosa planificación estratégica de los recursos financieros disponibles. Estos son algunos pasos importantes para administrar eficazmente su presupuesto:

- **Identificación de necesidades:** Comprender los requisitos financieros asociados con los programas y actividades de internacionalización. Esto incluye movilidad de estudiantes y profesores, colaboración académica, proyectos de investigación conjuntos, participación en conferencias y eventos internacionales, etc. Establecer prioridades de internacionalización y objetivos estratégicos ayudará a identificar necesidades financieras específicas.
- **Elaboración de un presupuesto detallado:** Desarrollar un presupuesto detallado que refleje las actividades y programas de internacionalización planificados. Cree categorías presupuestarias específicas para cada actividad, incluidos viajes, alojamiento, seguro médico, visas,

eventos, etc. Es importante considerar los costos directos e indirectos asociados a la internacionalización, identificar los recursos que se utilizarán para becas y programas de apoyo financiero, y los recursos que se utilizarán para contrapartidas en proyectos, por ejemplo.

- **Búsqueda de fuentes de financiamiento:** Explorar diferentes fuentes de financiación para la internacionalización. Además del financiamiento institucional, estos fondos pueden incluir programas de becas y financiamiento externo, como subvenciones de agencias gubernamentales, donaciones de fundaciones, programas de asociaciones internacionales y filantropía. Identificar y aprovechar estas oportunidades de financiación ayudará a ampliar los recursos disponibles para la internacionalización.
- **Priorización y asignación de recursos:** Priorizar en función de los recursos disponibles. Esto significa que los fondos se asignan estratégicamente, enfocándose en áreas y actividades que tienen el mayor impacto y relevancia para la internacionalización. Deben desarrollarse criterios claros y transparentes para la asignación de recursos, teniendo en cuenta aspectos tales como el número de estudiantes e investigadores involucrados, el potencial de cooperación, el apalancamiento de otros recursos y los intereses de la institución.
- **Monitoreo y seguimiento del presupuesto:** Realizar un seguimiento del presupuesto asignado regularmente y los gastos ejecutados. Establecer un mecanismo de control financiero para asegurar el uso racional y eficiente de los

recursos. Los presupuestos se revisan y ajustan según sea necesario durante el año, teniendo en cuenta las circunstancias cambiantes y las nuevas necesidades.

- **Evaluación del retorno de la inversión:** Evaluar el impacto de las inversiones de internacionalización. Medir y analizar cualitativa y cuantitativamente los resultados alcanzados para determinar el retorno de la inversión y realizar ajustes estratégicos en la gestión financiera.

Es importante recordar que la gestión del presupuesto internacional debe ser transparente, eficiente y alineada con las metas y prioridades estratégicas de la entidad. La cooperación entre los responsables financieros y los responsables de internacionalización es fundamental para garantizar la correcta gestión de los recursos financieros disponibles.

EJERCICIO 5:

1. Reflexione sobre su papel como responsable/gestor del presupuesto de internacionalización. Considere los siguientes aspectos para reflexionar sobre la gestión del presupuesto de internacionalización:
 - a. **Prioridades y objetivos:** Reflexione sobre las prioridades y objetivos estratégicos de la internacionalización. ¿Cuáles son las áreas clave en las que se debe invertir para lograr los resultados deseados? Evalúe cómo sus decisiones de gestión pueden alinear los recursos con las metas institucionales.

- b. **Asignación de recursos:** Reflexione sobre cómo asignar de manera eficiente los recursos disponibles. Evalúe las necesidades y estimaciones de costos de los programas y actividades internacionales. Considere cómo equilibrar los recursos entre diferentes áreas, como movilidad estudiantil, cooperación académica, promoción y desarrollo de capacidades, así como el apalancamiento de recursos internacionales.
- c. **Monitoreo y control:** Reflexione sobre cómo monitorear y controlar el gasto del presupuesto. ¿Cómo llevaría un registro de los gastos realizados? ¿Qué medidas implementaría para garantizar que los gastos se mantengan dentro del presupuesto asignado? Piense en sistemas o herramientas que podría utilizar para el seguimiento y control financiero.

Escriba sus reflexiones sobre el presupuesto actual de la internacionalización su IES y las medidas que podría tomar para desarrollar ideas y estrategias para una gestión efectiva a continuación:

(Capítulo 2 / 9)

Gestión de equipos para la internacionalización de la educación superior

FUNCIONES DE UNA OFICINA DE RELACIONES INTERNACIONALES

Las funciones globales de la Oficina de Relaciones Internacionales (ORI) de una universidad incluyen:

- **Planificación y promoción estratégica:** Desarrollar y ejecutar una estrategia global de internacionalización que esté alineada con los objetivos institucionales y promueva la visión de la universidad en el ámbito internacional, así como promover la institución y sus programas a nivel internacional, participando en ferias educativas, conferencias y eventos académicos para atraer estudiantes/docentes internacionales y establecer colaboraciones con otras instituciones educativas.
- **Cooperación académica:** Facilitar la cooperación y colaboración con instituciones académicas y organizaciones internacionales para desarrollar programas conjuntos, proyectos de investigación, intercambio de profesores y estudiantes, y otras formas de colaboración académica.
- **Movilidad de estudiantes y profesores:** Coordinación de programas de movilidad de estudiantes y profesores, incluyendo convenios de intercambio, estancias internacionales y dobles titulaciones. Brindar apoyo y asesoramiento a estudiantes y académicos involucrados en acciones de movilidad.
- **Gestión de alianzas y convenios internacionales:** Negociación, mantenimiento y gestión de alianzas y convenios de cooperación con instituciones y socios internacionales. Velar

por el cumplimiento de los acuerdos y promover el desarrollo de redes de cooperación internacional.

- **Evaluación y seguimiento:** Evaluar y monitorear el impacto de las actividades de internacionalización de la universidad, recopilar datos relevantes, realizar análisis y preparar informes periódicos para la mejora continua de los programas y proyectos internacionales. Esto incluye el apoyo de la Oficina Internacional para el proceso de autoevaluación y acreditación de programas, así como a nivel institucional.
- **Asesoramiento y apoyo:** Brindar asesoramiento y apoyo a los miembros de la comunidad universitaria en asuntos relacionados con la internacionalización, incluyendo la identificación de oportunidades internacionales, la resolución de problemas y la orientación en temas académicos y administrativos.

Las funciones globales de la Oficina de Relaciones Internacionales de una universidad se centran en promover la internacionalización, fortalecer la cooperación académica y científica internacional, la movilidad de estudiantes y profesores y apoyar a los estudiantes internacionales en la universidad. La ORI desempeña un papel fundamental en la construcción de una comunidad global en el campus y en la proyección internacional de la institución.

EJERCICIO 6:

Reflexione sobre las siguientes preguntas:

- De las funciones anteriormente presentadas, ¿cuáles resuenan más con las que se realizan en su institu-

ción? ¿Cuáles funciones necesitan fortalecerse, qué obstáculos lo han impedido?

- ¿Qué funciones agregarías y por qué?

CARGOS Y ROLES ASOCIADOS A UNA ORI

Una oficina internacional de nivel universitario puede tener una variedad de funciones según el tamaño y las necesidades específicas, así como las prioridades y los recursos institucionales. Cabe resaltar que los miembros de una ORI deben contar en competencias interculturales desarrolladas en el mejor de los casos, en el marco de experiencias propias internacionales. Recordemos que la competencia intercultural se refiere a la habilidad para trabajar efectivamente con personas de diferentes culturas, comprendiendo y respetando sus valores, creencias y comportamientos. Los miembros de la Oficina Internacional deben ser sensibles a la diversidad cultural y capaces de promover la integración de estudiantes y académicos internacionales en la comunidad universitaria.

Aquí hay algunos roles que se pueden encontrar:

- **Director/a de Relaciones Internacionales:** Responsable de marcar la dirección estratégica de la oficina y supervisar todas las actividades relacionadas con la internacionalización. Coordina la planificación, implementación y evaluación de programas y proyectos internacionales y representa a la universidad en eventos internacionales. Es igualmente el interlocutor principal de la oficina ante el liderazgo institucional.

- **Coordinador/a de Movilidad Estudiantil:** Responsable de gestionar los programas de intercambio de estudiantes entrantes y salientes. Es responsable de coordinar términos de referencia para procesos de movilidad con IES asociadas, coordinar el proceso de selección de estudiantes, brindar apoyo en los procedimientos administrativos, orientar a los estudiantes sobre destinos y programas de estudio y mantener una comunicación fluida con los estudiantes.
- **Coordinador/a de Cooperación Académica:** Responsable de construir y mantener alianzas con otras universidades, organizaciones internacionales y redes académicas. Identifica oportunidades de colaboración y relacionamiento de cara a proyectos de investigación conjuntos, programas académicos conducentes de doble titulación, escuelas de verano y otros programas de colaboración. Coordina la negociación y administración de acuerdos y convenios internacionales.
- **Coordinador/a de Internacionalización en Casa:** Responsable de promover la internacionalización dentro de la universidad y apoyar la integración de la internacionalización en el plan de estudios y la vida del campus. Desarrolla e implementa programas y actividades destinadas a generar una conciencia intercultural y global entre los estudiantes y el personal universitario.
- **Coordinador/a de Internacionalización de la Investigación:** Responsable de fomentar y facilitar la colaboración internacional en investigación. Sus responsabilidades

pueden incluir la identificación de oportunidades de colaboración en investigación con instituciones y organizaciones internacionales, así como la creación de redes y relaciones con investigadores y grupos de investigación en el extranjero para facilitar la colaboración en proyectos conjuntos. Este rol puede estar dentro de la ORI o dentro de una entidad que gestione el proceso de investigación.

- **Especialista en Financiamiento Internacional (Gestión de recursos):** Responsable de identificar y buscar oportunidades de financiación internacional para proyectos y programas de internacionalización. Investiga y solicita subvenciones internacionales, becas, coordina programas internacionales, así como su cofinanciación y gestión financiera en general.
- **Analista de Datos Internacionales:** Responsable de la recopilación, análisis y presentación de datos y mediciones relacionadas con la internacionalización. Realiza investigaciones e informes cuantitativos y cualitativos sobre el impacto de la internacionalización en la universidad, proporcionando información clave para la toma de decisiones estratégicas.

EJERCICIO 7:

Reflexione sobre las siguientes preguntas:

- ¿Qué cargos y roles tiene su institución de cara al proceso de internacionalización?

- ¿Qué roles le hacen falta?
- ¿Cómo considera usted que pueden suplirse las necesidades existentes en cuanto a roles, con las capacidades institucionales actuales?

LOS DOCENTES LÍDERES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS FACULTADES

La participación de docentes líderes de las facultades en el proceso de internacionalización es fundamental para promover y potenciar la internacionalización del entorno universitario. Estos docentes juegan un papel protagónico activo en la integración de la dimensión internacional en los principales pilares de la educación superior: docencia, investigación y extensión. Los docentes líderes se articulan a un esquema de gobernanza interno y una cultura institucional que promueva la internacionalización; además, pueden identificar oportunidades para la cooperación internacional, construir redes académicas sólidas y promover el intercambio de conocimientos y experiencias entre colegas de diferentes países y culturas. Al involucrar activamente a los docentes en el proceso de internacionalización y promover un enfoque holístico y sostenible, se contribuye significativamente a mejorar la calidad de los programas y desarrollar las habilidades globales de los estudiantes. Sin embargo, estos docentes necesitan capacitación para desarrollar las siguientes habilidades blandas:

- **Conocimiento intercultural:** Los docentes líderes deben tener un sólido conocimiento y comprensión de las culturas y tradiciones de diferentes países y re-

giones, y ser capaces de reconocer y adaptarse a las diferencias culturales.

- **Competencias comunicativas:** Los docentes líderes deben ser comunicadores hábiles que puedan expresarse de manera clara y efectiva en su lengua materna y en otros idiomas, principalmente el inglés. Además, deben ser capaces de adaptarse a los estilos de comunicación de otras culturas.
- **Capacidad de liderazgo:** Los docentes deben tener habilidades de liderazgo, incluida la capacidad de motivar y guiar a los colegas para lograr los objetivos de internacionalización de la facultad e institución. También deben ser capaces de tomar decisiones estratégicas y asumir responsabilidades.
- **Pensamiento global y enfoque multidisciplinario:** Los docentes líderes deben tener una perspectiva global en su enseñanza, investigación y extensión. Deben ser capaces de integrar diferentes enfoques disciplinares y promover el carácter interdisciplinar de las actividades académicas y científicas.
- **Competencias en gestión de proyectos:** Los docentes líderes deben tener las habilidades para planificar, coordinar y administrar proyectos internacionales. Esto incluye la capacidad de establecer objetivos claros, asignar recursos, administrar plazos y medir resultados.

- **Habilidades de networking y negociación:** Los docentes líderes deben poder establecer y mantener redes de cooperación con colegas internacionales, instituciones educativas y organizaciones relacionadas. Esto habla de la capacidad de establecer relaciones cercanas, alianzas estratégicas y la promoción de la cooperación académica.
- **Competencias en tecnología educativa:** En un contexto internacional, los docentes líderes deben estar familiarizados con el uso de herramientas y recursos tecnológicos para facilitar la comunicación, la colaboración y el aprendizaje a distancia. Necesitan comprender las tendencias y desarrollos tecnológicos relevantes a nivel mundial en la educación superior.
- **Habilidades de resolución de conflictos interculturales:** Dado el entorno multicultural en el que operan, los líderes docentes deben ser capaces de gestionar y resolver conflictos interculturales de manera eficaz. Requiere mediación, habilidades de negociación y respeto por la diversidad de opiniones.

EJERCICIO 8:

Reflexione sobre las habilidades clave que deben ser desarrolladas por los docentes líderes de internacionalización, presentadas previamente.

1. Escoja cinco habilidades de la lista que considere especialmente relevantes y significativas para su contexto educativo.

2. Para cada habilidad seleccionada, escriba una breve descripción de cómo cree que esta habilidad contribuirá al éxito de un docente líder de internacionalización en su institución, de cara a la implementación de las políticas y planes de internacionalización de su IES.
3. Luego, reflexione sobre su propia práctica como gestor y evalúe en qué medida ya posee o está desarrollando estas habilidades. Identifique áreas en las que podría mejorar y acciones específicas que podría tomar para fortalecer sus habilidades.
4. Finalmente, piense en cómo podría promover el desarrollo de estas habilidades entre sus colegas y cómo podrían integrarse en los programas de formación y desarrollo profesional para docentes.

(Capítulo 3 / 9)

Relacionamiento estratégico internacional

¿QUÉ ES EL RELACIONAMIENTO ESTRATÉGICO INTERNACIONAL?

El relacionamiento estratégico internacional en el ámbito de la educación superior se define como el establecimiento de alianzas y colaboraciones con instituciones y actores internacionales con el propósito de promover la internacionalización y lograr metas específicas en cada una de las instituciones. Este enfoque implica la identificación de intereses compartidos, objetivos mutuos, asignación de recursos (técnicos, financieros por ejemplo) y beneficios recíprocos. A través del relacionamiento estratégico, las instituciones buscan acceder a recursos, conocimientos y oportunidades que no estarían disponibles de manera independiente. Estas relaciones pueden darse en el marco de proyectos de investigación conjuntos, el intercambio de docentes y estudiantes, proyectos de cooperación al desarrollo, dobles titulaciones, entre otros. La gestión efectiva de estas relaciones requiere una planificación estratégica, la comprensión de las dinámicas culturales y contextuales, y la búsqueda de oportunidades que estén alineadas con la visión y misión institucional. En este sentido, el relacionamiento internacional en la educación superior implica una aproximación estratégica para complementar capacidades institucionales y compartir recursos en pro de metas en común.

EJERCICIO 9:

- ¿Cómo concibe tu institución de educación superior el relacionamiento estratégico internacional?
- ¿Cuáles aliados podrías pensar que son estratégicos y por qué?

- ¿Qué alianzas consideras que se pueden potenciar y escalar a un nivel estratégico?

¿CÓMO SE PLANEA EL RELACIONAMIENTO ESTRATÉGICO?

La planeación del relacionamiento estratégico internacional se lleva a cabo a través de un proceso estructurado que involucra diferentes etapas y consideraciones. A continuación, se presenta un paso a paso:

- **Análisis de la situación actual:** Se realiza una evaluación integral de la situación actual de la institución, teniendo en cuenta su posición internacional, fortalezas y debilidades, recursos disponibles y metas institucionales. Esto incluye un diagnóstico de la cooperación internacional existente, alianzas académicas y las áreas de investigación de interés. También se debe examinar los vínculos internacionales de los docentes/investigadores y si es posible fortalecerla. También, bajo la figura de la diáspora científica, vale la pena estudiar las relaciones con egresados de instituciones residentes en el extranjero.
- **Selección y priorización de socios:** Se escogen los socios estratégicos más adecuados para la institución, teniendo en cuenta la alineación de intereses, los objetivos institucionales y la capacidad de generar beneficios mutuos. Se hace necesario crear una lista de prioridades basada en la importancia estratégica y la viabilidad de la colaboración. También se deben analizar los recursos y talentos disponibles para la alianza.
- **Diseño de estrategias de colaboración:** Se desarrollan estrategias específicas para cada socio potencial, teniendo en cuenta las metas y objetivos priorizados. Esto puede incluir la

definición de actividades conjuntas, la planificación de proyectos de investigación, la comunicación entre estudiantes y profesores, la organización de actividades académicas conjuntas, etc. Es clave definir roles, responsabilidades y cronogramas para asegurar una implementación efectiva de la estrategia.

- **Negociación y formalización de acuerdos:** La base de la cooperación se formaliza mediante la negociación y redacción de acuerdos de cooperación. Estos acuerdos establecen los términos y condiciones de la cooperación, incluidos aspectos como la movilidad de estudiantes y profesores, los derechos de propiedad intelectual, la gestión de la información y los recursos compartidos.
- **Implementación y seguimiento:** Una vez formalizado el acuerdo, se implementará la estrategia de cooperación acordada. Es clave supervisar lo planeado continuamente y medir el progreso hacia los objetivos establecidos. Esto incluye la comunicación constante con socios internacionales, la resolución de problemas y la adaptación de estrategias según sea necesario.
- **Evaluación y mejora continua:** Realice evaluaciones periódicas de los resultados e impacto de la alianza estratégica internacional. Analice las tasas de éxito, identifique las lecciones aprendidas y ejecute ajustes para mejorar la eficacia y la eficiencia de las acciones planteadas.

Este proceso de planeación del relacionamiento estratégico internacional asegura que la institución tenga una visión clara, objeti-

vos definidos y estrategias concretas para establecer y fortalecer sus colaboraciones internacionales, impulsando así su internacionalización y su posicionamiento en el contexto global de la educación superior.

EJERCICIO 10:

Lea detenidamente los pasos y consideraciones presentados sobre la planeación del relacionamiento estratégico internacional.

Reflexione sobre su propio rol como director/gestor de internacionalización y sobre su institución.

Responda a las siguientes preguntas y reflexione sobre ellas:

- a. ¿Cómo ha sido su experiencia con la planeación del relacionamiento estratégico en el pasado?
- b. ¿Qué aspectos ha implementado exitosamente?
- c. ¿Cuáles han sido desafíos o dificultades encontradas?
- d. ¿Cómo podría mejorar su enfoque y práctica en relación con el paso a paso propuesto ?

Utilice sus respuestas para identificar tres acciones concretas que pueda implementar para fortalecer la planeación del relacionamiento estratégico para la internacionalización.

Comparta sus reflexiones con colegas y/o miembros del equipo de internacionalización para recibir retroalimentación y generar un espacio de discusión y aprendizaje colaborativo.

Financiamiento de las alianzas estratégicas internacionales La financiación de alianzas internacionales puede provenir de una variedad de fuentes y requiere un enfoque estratégico para asegurar los recursos necesarios. A continuación se presentan algunas estrategias de financiamiento para alianzas estratégicas internacionales.

- **Asignación de recursos internos:** Las instituciones pueden asignar recursos internos (tanto financieros como técnicos o talento humano) para apoyar las actividades de la alianza. Esto significa asignar rubros de aquellos asignados a la internacionalización y actividades relacionadas, así como delegar personas dedicadas a administrar y coordinar la alianza.
- **Establecimiento de acuerdos de cofinanciamiento:** Puede ser beneficioso celebrar un acuerdo de cofinanciamiento con una organización estatal, fundación, empresa u otra institución que tenga los mismos intereses u objetivos. Estos acuerdos permiten compartir los costos y beneficios de la alianza, contribuyendo así a una mayor sostenibilidad económica.
- **Exploración de programas de financiamiento nacional o internacional:** Existen planes de financiación internacional específicos para la colaboración y la cooperación en la educación superior, como proyectos de desarrollo

de capacidades o financiación de la investigación transnacional. También vale la pena revisar las convocatorias existentes a nivel nacional para apoyar el proceso de internacionalización.

Estas estrategias pueden proporcionar los recursos financieros necesarios para el desarrollo e implementación de alianzas estratégicas internacionales. Es importante realizar un análisis exhaustivo de las opciones disponibles y desarrollar una estrategia de financiamiento que satisfaga las necesidades y objetivos de la alianza, teniendo en cuenta la sostenibilidad a largo plazo y el beneficio mutuo de todas las partes involucradas.

EJERCICIO 11:

- ¿Cómo financia su institución, las alianzas estratégicas existentes?
- ¿Qué le gustaría cambiar y por qué?

(Capítulo 4 / 9)

Gestión de la movilidad internacional

¿QUÉ ES LA MOVILIDAD INTERNACIONAL?

La movilidad internacional en la educación superior se refiere al movimiento de estudiantes, personal académico, administradores y otros profesionales de la educación a otro país para participar en actividades académicas, investigación, proyectos, capacitación o intercambio cultural. Este desplazamiento puede ser temporal y durar desde días hasta meses o incluso años.

La movilidad internacional abarca distintas tipologías, como intercambio de estudiantes, programas de doble titulación, prácticas internacionales, estancias de investigación, docencia en el extranjero, etc. Durante esta movilidad, los participantes tienen la oportunidad de adquirir nuevas experiencias académicas, de investigación, culturales y lingüísticas y desarrollar habilidades interculturales y globales.

MOVILIDAD VIRTUAL INTERNACIONAL

La movilidad virtual internacional se refiere a la oportunidad de participar en una experiencia formativa sin viajar físicamente al extranjero, principalmente para estudiantes. Usando tecnología y plataformas en línea, los estudiantes, docentes y partes interesadas pueden interactuar y aprender con personas de otros países sin viajar físicamente al destino. Esta forma de movilidad virtual se ha vuelto especialmente importante durante la pandemia de COVID-19, la cual limitó los viajes internacionales y las experiencias presenciales. La movilidad virtual permite a las instituciones y organizaciones educativas continuar los programas de docencia colaborativa internacional virtual, cursos de verano/invierno y demás ejercicios cooperación internacional sin mayores interrupciones.

EJERCICIO 12:

- ¿Cómo concibe su institución la movilidad internacional?
- ¿Qué relevancia tiene en su IES la movilidad virtual?

MOVILIDAD DE ESTUDIANTES: MODALIDADES

Existen diversas modalidades en torno a la movilidad internacional de estudiantes a saber:

- **Intercambio académico estudiantil internacional:** Los estudiantes participan en un programa de intercambio entre su institución educativa actual y otra institución a nivel internacional. Durante el período de intercambio, los estudiantes continúan estudiando en el extranjero y obtienen créditos reconocidos por sus instituciones de origen. Suelen durar de un semestre a un año.
- **Prácticas internacionales:** Normalmente, las IES ofrecen programas de pasantías internacionales que permiten a los estudiantes trabajar en empresas o instituciones en el extranjero. Esta experiencia permite a los estudiantes adquirir habilidades prácticas en un entorno internacional. Actualmente, incluso se pueden hacer de forma virtual, dependiendo de la carrera.
- **Programas de investigación (pasantías/estancias):** Los estudiantes que quieren investigar en el extranjero pueden participar en proyectos de investigación internacionales. Estos programas les permiten colaborar con investigadores reconocidos

y acceder a recursos y equipos especializados de instituciones extranjeras.

- **Voluntariado internacional:** Los estudiantes interesados en servicio comunitario y voluntariado pueden elegir participar en programas de voluntariado. Estos programas les permiten trabajar en proyectos de desarrollo comunitario, protección ambiental u otras iniciativas sociales en diferentes países.
- **Programas de doble titulación:** Estos programas permiten a los estudiantes obtener dos títulos de pregrado o posgrado en dos instituciones educativas diferentes (una en su país de origen y otra en el extranjero). Los estudiantes asisten a cada institución durante el tiempo establecido en el marco del acuerdo de doble título y completan los requisitos académicos establecidos por ambas para obtener ambos títulos.
- **Cursos de idioma en el extranjero:** Estos cursos están diseñados para estudiantes que desean mejorar sus habilidades en un idioma en particular. Los estudiantes participan en cursos de idiomas impartidos por instituciones especializadas en el país de destino. Además del salón de clases, los estudiantes a menudo tienen la oportunidad de practicar el idioma en situaciones cotidianas fuera del salón de clases, lo que les brinda la oportunidad de sumergirse más en el idioma y la cultura del país.
- **Cursos de verano/invierno en el extranjero:** Estos programas son ideales para estudiantes que desean aprovechar

sus vacaciones de verano o invierno para estudiar en el extranjero. Estos cursos suelen ser más cortos, generalmente de unas pocas semanas a un mes, y se centran en un área temática específica. Los estudiantes pueden elegir entre una variedad de programas en función de sus intereses y objetivos académicos, y de acuerdo con las alianzas/convenios existentes. Los programas de verano suelen incluir actividades además de los cursos, como excursiones para que los estudiantes exploren el país anfitrión. También pueden realizarse de manera virtual.

¿QUÉ ES UN PROGRAMA BANDERA DE MOVILIDAD INTERNACIONAL ESTUDIANTIL?

Un programa bandera de movilidad estudiantil se refiere a un programa especial diseñado dentro de una institución educativa que fomenta y promueve la movilidad internacional de sus estudiantes. Este tipo de programa se caracteriza por ofrecer oportunidades de movilidad internacional en instituciones de renombre en el extranjero, en destinos atractivos y relevantes en términos académicos y/o de investigación. Estos programas se relacionan con la visión y misión de la IES, así como también con las necesidades de la población estudiantil. Es por esto que una institución cuyos estudiantes principalmente trabajan, tenderá por movildades más bien cortas tipo misiones/pasantías, sobre por ejemplo, el tradicional intercambio académico.

Al diseñar un programa bandera de movilidad, es importante realizar un análisis de varios aspectos clave para garantizar su éxito y efectividad. Algunos de los elementos que se deben considerar son:

- **Objetivos y estrategia institucional:** El programa de movilidad debe estar alineado con los objetivos y el direccionamiento general de la institución. Esto significa entender cómo la movilidad internacional encaja en la visión y misión de la institución, así como en la estrategia de internacionalización y apoya procesos de mejora de la calidad de la educación.
- **Demandas y necesidades de los estudiantes:** Deben analizarse las necesidades de movilidad internacional de los estudiantes. Esto puede incluir la identificación de áreas clave de estudio o investigación, destinos deseados, la duración y los tipos de movilidad preferidos por parte de los estudiantes y las preferencias de apoyo financiero.
- **Identificación de socios estratégicos:** Es necesario identificar y establecer colaboraciones con instituciones socias en el extranjero que sean adecuadas para el programa bandera de movilidad. Esto implica evaluar la reputación, la calidad académica y las áreas de especialización de las instituciones socias potenciales, y establecer acuerdos de colaboración mutuamente beneficiosos.
- **Recursos financieros y apoyo:** Se debe evaluar la disponibilidad de recursos financieros para respaldar el programa de movilidad, incluyendo becas, financiamiento para viajes y seguros de salud.

EJERCICIO 13:

- ¿Qué modalidades en torno a la movilidad internacional de estudiantes se priorizan en su institución?
- ¿Qué otras modalidades le gustaría que se tuvieran en cuenta y por qué?
- ¿Cuenta su IES con un programa bandera de movilidad?

MOVILIDAD DE DOCENTES/INVESTIGADORES

La movilidad de docentes y/o investigadores cuenta igualmente con diversas modalidades, a saber:

- **Impartición de docencia en el extranjero:** Estos programas permiten que los docentes enseñen en una institución educativa en otro país por un período de tiempo específico. Al mismo tiempo, tienen la oportunidad de aprender sobre la cultura académica y las prácticas docentes del país anfitrión. Estos intercambios pueden durar desde unas pocas semanas hasta un semestre o un año académico completo, según las pautas institucionales.
- **Ponencias y presentaciones:** Los profesores pueden ser invitados a presentar ponencias en congresos, seminarios o simposios internacionales en el extranjero. Estas oportunidades les permiten compartir su experiencia y conocimiento con colegas y estudiantes de otros países. También pueden establecer colaboraciones de investigación y redes con otros académicos.

- **Estancias de investigación:** Los profesores pueden realizar estancias de investigación en el extranjero para trabajar en proyectos específicos, acceder a recursos y bibliotecas especializadas, o colaborar con colegas en un entorno académico diferente. Durante estas estancias, los profesores pueden dedicarse exclusivamente a su investigación y establecer vínculos académicos duraderos.
- **Programas de capacitación y desarrollo profesional:** Los profesores pueden participar en programas de capacitación y desarrollo profesional en el extranjero. Estos programas ofrecen oportunidades para adquirir nuevas habilidades pedagógicas, conocer nuevas metodologías de enseñanza y aprender sobre las últimas tendencias en su campo académico. Estos programas pueden incluir talleres, cursos, pasantías o mentorías. También puede incluir la posibilidad de realizar estudios completos en el extranjero, como a nivel doctoral.

EJERCICIO 14:

- ¿Qué modalidades de movilidad internacional de docentes/investigadores prioriza su institución?
- ¿Qué otra modalidad le gustaría que se priorizara y por qué?

MOVILIDAD DE PERSONAL ADMINISTRATIVO

Para los administrativos, se observan principalmente las siguientes modalidades:

- **Programas de intercambio y visitas (misiones):** Al igual que los profesores, los administradores también pueden participar en programas de intercambio y visitas (misiones), yendo a instituciones extranjeras por un tiempo determinado. Durante su estancia, los administrativos pueden conocer prácticas administrativas y de gestión de sus instituciones y compartir experiencias y conocimientos con colegas en el exterior.
- **Programas de desarrollo educativo y profesional:** Existen programas especiales de desarrollo educativo y profesional para administradores universitarios. Estos programas incluyen talleres, cursos, conferencias, pasantías, etc. realizados en el extranjero. El personal administrativo tiene la oportunidad de aprender sobre temas relevantes para su trabajo, como gestión organizacional, finanzas, planeación estratégica, recursos humanos, marketing, relaciones internacionales, entre otros.
- **Colaboraciones y proyectos internacionales:** Los administrativos pueden participar en proyectos de cooperación internacional de carácter interinstitucional, que faciliten programas de intercambio de estudiantes, investigación colaborativa y desarrollo/ transformación de políticas educativas. Esta cooperación facilita el intercambio de conocimientos y el fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales.

EJERCICIO 15:

- ¿Qué modalidades en torno a la movilidad internacional de administrativos se priorizan en su institución?
- ¿Qué otras modalidades le gustaría que se tuvieran en cuenta y por qué?

¿CUÁLES SON LOS PASOS GENERALES DE UN PROCESO DE MOVILIDAD INTERNACIONAL?

La movilidad internacional a menudo se basa en procedimientos que pueden variar según el público objetivo de dicha actividad (estudiantes, profesores/investigadores y administrativos). Las etapas generales incluidas en los procedimientos tradicionales de movilidad se detallan a continuación para su consideración:

1. **Solicitud de participación:** Los estudiantes, docentes o personal administrativo que deseen participar en el programa de movilidad internacional deberán completar una solicitud oficial para responder a convocatorias o invitaciones internas y/o externas. Esta solicitud debe incluir información personal, académica y motivacional, así como la documentación requerida, como expedientes académicos, hojas de vida y cartas de recomendación, de acuerdo con la política y los requisitos institucionales.
2. **Evaluación y selección:** Un Comité de Selección o quien actúe como tal dentro de la IES filtrará y evaluará las solicitudes recibidas en base a criterios predeterminados. La selección se basa en la capacidad de los solicitantes para

contribuir y beneficiarse de una experiencia de movilidad internacional, así como en su influencia institucional y otras políticas establecidas.

3. **Preparación y documentación:** Después de la selección, los participantes deben completar los trámites administrativos necesarios. Esto puede incluir, entre otros, la firma de acuerdos de homologación, la solicitud de visas (si es necesario) y la obtención de un seguro médico para el viaje.
4. **Preparación:** Los participantes recibirán orientación y asesoramiento sobre aspectos prácticos y culturales relacionados con el destino, como el sistema educativo, la vida estudiantil, la vivienda, la seguridad y las normas culturales. También se proporciona información sobre los servicios y recursos disponibles en la institución anfitriona y los beneficios que trae la movilidad a las proyecciones institucionales.
5. **Ejecución de la movilidad:** Los participantes viajan al país anfitrión e ingresan a la institución y comunidad académica. Participarán en proyectos educativos, administrativos o de investigación según previo acuerdo. También se les anima a participar en actividades culturales y extracurriculares para enriquecer su experiencia internacional.
6. **Seguimiento y apoyo durante la movilidad:** Durante el período de movilidad, los participantes reciben apoyo continuo a través de servicios de asesoramiento, orientación para la estancia y apoyo administrativo. Se establecen

mecanismos de comunicación para resolver problemas, monitorear el progreso de la movilidad y asegurar el bienestar general de los participantes.

7. **Evaluación y reconocimiento posterior a la movilidad:** Al final de la movilidad, se evalúan las experiencias. Se emitirá un certificado de la movilidad que confirme la participación y el éxito en la experiencia en el extranjero.

Los procedimientos de movilidad internacional usualmente se revisan y actualizan anualmente, de acuerdo a tendencias internacionales. Normalmente se tiende a simplificar el proceso, no a complejizar.

EJERCICIO 16:

1. Reflexione sobre los pasos de sus procedimientos institucionales de movilidad internacional, para estudiantes, docentes/investigadores y personal administrativo.
2. Realice un benchmark de otros procedimientos de movilidad internacional en IES a nivel nacional o internacional y analice los pasos que incluyen y los criterios para
3. Escriba a continuación algunas ideas de cómo podrían mejorarse los mismos.

(Capítulo 5 / 9)

Planeación estratégica de la internacionalización

¿QUÉ ES LA INTERNACIONALIZACIÓN EN CASA?

La internacionalización en casa, también conocida como internacionalización en el campus, se refiere a la implementación de iniciativas y estrategias para fomentar la diversidad cultural, el entendimiento internacional y la globalización dentro del entorno académico de una institución educativa, sin necesidad de que los estudiantes o personal tanto académico como administrativo se desplacen físicamente al extranjero. Estas acciones van desde incidir sobre los planes de estudios y métodos de enseñanza, hasta actividades extracurriculares. En lugar de enviar a los estudiantes al exterior, se busca crear un ambiente internacional y multicultural en el campus, que pueda tener impacto en la medida posible, en toda la comunidad universitaria y principalmente en los estudiantes. La internacionalización en casa se basa en la idea de que es posible promover la internacionalización y la interculturalidad sin la necesidad de la movilidad física. Se apoya principalmente de grupos, actores y aliados internacionales ubicados en el territorio. Además, se promueve el diálogo de saberes y las diferentes formas de generación de conocimiento.

EJERCICIO 17:

1. En su IES, ¿existe una estrategia de internacionalización en casa?
2. ¿Cómo cree que dicha estrategia se pueda mejorar y por qué?
3. ¿Considera usted importante la ejecución de actividades de internacionalización en casa?

MANIFESTACIONES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN EN CASA

A continuación se relacionan algunas de las manifestaciones más conocidas de la internacionalización en casa:

- **Oferta de cursos y programas académicos que incluyen perspectivas internacionales y enfoques interculturales:** Estos cursos pueden abordar temas globales, examinar casos internacionales, utilizar materiales y ejemplos de diferentes culturas e incluir la participación de profesores internacionales o visitantes.
- **Actividades extracurriculares internacionales:** estas actividades pueden incluir festivales culturales, clubes internacionales y/o lingüísticos, eventos temáticos, presentaciones artísticas y culturales, charlas y conferencias con invitados internacionales, entre otros.
- **Programas de tutoría internacional/intercultural:** Establecer programas educativos o de tutoría que conecten a estudiantes extranjeros con estudiantes locales para fomentar la integración y el intercambio cultural. Estos programas promueven la comprensión intercultural y el apoyo entre los estudiantes. Uno de los enfoques más populares de este tipo de programa es el aprendizaje de idiomas extranjeros en tándem.
- **Intercambio virtual y colaboración en línea:** La promoción de la colaboración virtual y el intercambio académico a través de plataformas en línea puede incluir proyectos de investigación conjuntos, conferencias virtuales, cursos en línea

conjuntos con instituciones extranjeras y programas de intercambio virtual.

EJERCICIO 18:

- De las manifestaciones anteriormente presentadas, ¿cuáles está ejecutando su IES?
- ¿Cuáles hacen falta y cómo cree que puedan desarrollarse estas acciones?

¿CÓMO GESTIONAR LA INTERNACIONALIZACIÓN EN CASA? FUNCIONES DE LA OFICINA DE RELACIONES INTERNACIONALES

Para gestionar de forma eficaz la internacionalización en casa, es fundamental contar con una Oficina de Relaciones Internacionales (ORI) que desempeñe un papel clave en la coordinación y promoción de las actividades relacionadas con la internacionalización. Algunos de los roles clave de ORI en la gobernanza interna son:

- **Desarrollo de estrategias y políticas:** La ORI es responsable de desarrollar estrategias y políticas institucionales para promover la internacionalización interna. Esto incluye establecer objetivos claros, identificar áreas de enfoque y diseñar políticas que promuevan la diversidad cultural y el entendimiento intercultural en el campus. Estas estrategias deben integrarse con el proyecto de educación institucional y otras actividades de desarrollo institucional.

- **Coordinación de actividades:** La ORI coordina y supervisa la ejecución de las actividades relacionadas con la internacionalización en casa, siempre en colaboración con las vicerrectorías o direcciones académicas y de extensión. Esto incluye la planificación y organización de actividades culturales, educativas y extracurriculares, así como la cooperación con otras unidades académicas y administrativas de la institución.
- **Desarrollo de programas y cursos:** La ORI colabora con facultades y departamentos académicos para desarrollar programas y cursos internacionales. Esto incluye identificar áreas de estudio con una perspectiva internacional, diseñar currículos y contenido académico relevante, y asegurar que los programas cumplan con los estándares de calidad académica y reconocimiento.

La ORI juega un papel fundamental en la gestión de la internacionalización en casa, trabajando en estrecha colaboración con otras unidades académicas y administrativas para garantizar el éxito y la efectividad de las iniciativas de internacionalización en el entorno universitario.

EJERCICIO 19:

- ¿Cómo se gestiona la internacionalización en casa en su IES?
- ¿Cómo es la coordinación con otras áreas al interior de la universidad, como por ejemplo docencia, extensión?

¿Cómo puede mejorar esta interacción para la coordinación de estas actividades?

EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES DE INTERNACIONALIZACIÓN EN CASA

La evaluación de las actividades de internacionalización en casa es crucial para medir su efectividad y realizar mejoras continuas. A continuación, se presentan algunas formas comunes de evaluar estas actividades:

- **Encuestas y cuestionarios:** Se pueden utilizar encuestas y cuestionarios para recopilar información sobre la satisfacción de los participantes, su experiencia y los resultados obtenidos. Estas herramientas pueden tener en cuenta aspectos como la calidad de los programas y actividades, la relevancia de los contenidos, la adecuación de los recursos de apoyo y el impacto en el desarrollo de la competencia intercultural.
- **Entrevistas y grupos focales:** A través de entrevistas individuales o grupos focales, es posible recopilar información más detallada y cualitativa sobre la experiencia de las actividades de internacionalización de los participantes en ejercicios de internacionalización en casa. Estas conversaciones en profundidad pueden proporcionar información valiosa sobre las fortalezas, los desafíos y las sugerencias para mejorar.
- **Análisis de datos y resultados:** Se pueden analizar datos cuantitativos, como tasas de participación, calificaciones

académicas y tasas de retención de estudiantes en estas actividades, para evaluar el impacto de las actividades de internacionalización en casa en los resultados institucionales. Esto permite realizar comparaciones a lo largo del tiempo y establecer indicadores clave de rendimiento.

- **Evaluación de proyectos e iniciativas específicas:** Se pueden utilizar métodos de evaluación específicos para ciertas actividades o proyectos, como análisis de portafolios virtuales, revisiones de proyectos o presentaciones finales. Estos enfoques permiten evaluar el desempeño de los participantes y la calidad de los productos y resultados obtenidos.
- **Evaluación de impacto:** La evaluación de impacto es un enfoque integral que tiene como objetivo analizar las consecuencias a largo plazo de las actividades de internacionalización en casa. El objetivo es hacer un seguimiento del desarrollo de habilidades interculturales, el logro de metas profesionales y académicas, y el impacto en la carrera y el empleo de los participantes.

Cabe señalar que la evaluación de la internacionalización en casa debe ser un proceso continuo y adaptativo. Los resultados de la evaluación deben utilizarse para mejorar y ajustar las iniciativas y como base para tomar decisiones estratégicas (por ejemplo, qué actividades deben priorizarse y cuáles no) y la futura asignación de recursos.

EJERCICIO 20:

- ¿Cómo se evalúan las actividades de internacionalización en casa en su IES?
- De los métodos anteriormente presentados, ¿cuáles ya ha implementado y cuáles desea implementar en el futuro?

(Capítulo 6 / 9)

Internacionalización de la investigación

¿QUÉ ES LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN?

La internacionalización de la investigación se refiere a la colaboración y cooperación entre investigadores, instituciones y países a nivel global con el objetivo de fomentar la excelencia en la investigación, promover el intercambio de conocimientos y abordar desafíos científicos de alcance transnacional o mundial. Esto implica la participación activa de investigadores en actividades y proyectos conjuntos internacionales, como la realización de investigaciones colaborativas, la publicación de artículos en revistas científicas internacionales, la participación en conferencias y congresos internacionales, la movilidad de investigadores, la participación en redes y la búsqueda de financiamiento y recursos a nivel internacional.

EJERCICIO 21:

- ¿Qué enfoques de la internacionalización de la investigación se ven priorizados desde su IES?
- ¿Con cuáles incentivos se cuenta en su institución para fomentar la internacionalización de la investigación?

MANIFESTACIONES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La internacionalización de la investigación se manifiesta de diversas formas en el entorno académico y científico. Algunas de las manifestaciones comunes de la internacionalización de la investigación se relacionan a continuación:

- **Colaboración en proyectos de investigación a nivel internacional:** La internacionalización de la investigación se manifiesta en la articulación de investigadores de diversas instituciones en el desarrollo, ejecución y publicación de investigaciones científicas.
- **Movilidad de investigadores:** La internacionalización de la investigación utiliza la movilidad como herramienta. Esto puede incluir investigación en el extranjero, programas de intercambio y becas que permitan a los investigadores trabajar con equipos internacionales.
- **Participación en redes de investigación internacionales:** La internacionalización de la investigación implica la participación en redes de investigación internacionales, que conectan a investigadores de diferentes países y promueven la colaboración en proyectos conjuntos. Estas redes facilitan el intercambio de conocimientos, la colaboración académica y la creación de sinergias y subredes temáticas en áreas específicas de investigación.
- **Participación en conferencias y congresos internacionales:** La internacionalización de la investigación también se manifiesta en la participación de investigadores en conferencias y congresos internacionales. Estos eventos brindan la oportunidad de presentar y discutir logros científicos, conectarse con otros investigadores internacionales y conocer los últimos avances en el campo de la investigación.
- **Movilización de financiamiento internacional:** La internacionalización de la investigación se manifiesta igualmente a tra-

vés de la obtención de financiamiento internacional para proyectos de investigación. Esto implica la participación en convocatorias, becas y fondos de investigación que promueven la colaboración y el intercambio científico a nivel global.

- **Transferencia de conocimiento y tecnología:** La internacionalización de la investigación promueve la transferencia de conocimiento y tecnología entre instituciones y países. Esto puede incluir la transferencia de resultados de investigación, la cooperación en el desarrollo de tecnologías y la implementación de proyectos conjuntos que contribuyan al progreso científico y al desarrollo social.

EJERCICIO 22:

- Más allá de las manifestaciones descritas anteriormente, ¿qué otras se observan en su IES?
- ¿Cómo se vincula la internacionalización y la investigación en su institución? ¿Existen políticas que fomenten esta vinculación?

Funciones de la Oficina de Relaciones Internacionales de cara a la internacionalización de la investigación

La ORI desempeña un papel fundamental en la promoción y apoyo a la internacionalización de la investigación dentro de una institución educativa. Algunas de las funciones que la ORI puede llevar a cabo en relación con la internacionalización de la investigación son:

- **Promoción y sensibilización:** La ORI promueve la importancia de la internacionalización de la investigación en la institución y sensibiliza a la comunidad académica sobre las oportunidades y beneficios de la cooperación internacional en investigación de acuerdo con la política institucional de internacionalización e investigación. Igualmente, apoya la proyección internacional de la investigación en conjunto con la vicerrectoría o dirección de investigaciones.
- **Mapeo de oportunidades de colaboración:** La ORI identifica oportunidades de colaboración en investigación a nivel internacional, incluyendo la identificación de convocatorias de financiamiento, el asesoramiento en la redacción de propuestas, la coordinación de la presentación de solicitudes y programas de cooperación científica que fomenten la colaboración internacional. Esto puede enlazarse incluso con relaciones existentes de investigadores y a nivel institucional. Este ejercicio puede facilitarse si existen documentos institucionales que describan las capacidades en investigación (infraestructura, talento humano, proyectos ejecutados).
- **Gestión de redes y contactos:** La ORI facilita el establecimiento de redes y contactos internacionales para los investigadores. Esto implica la participación en redes de investigación internacionales, la organización de encuentros y eventos que promuevan la interacción entre investigadores de diferentes países, y el establecimiento de alianzas estratégicas con instituciones internacionales.

- Apoyo logístico para la movilidad de investigadores:
La ORI brinda apoyo logístico a los investigadores que deseen realizar investigaciones en el extranjero. Esto puede incluir consejería académica, ayuda para encontrar alojamiento y orientación sobre procedimientos administrativos.
- Monitoreo y evaluación: La ORI monitorea y evalúa las actividades de internacionalización de la investigación para medir su impacto y efectividad. Esto puede incluir la recopilación de datos, el seguimiento de los resultados de la colaboración internacional y la identificación de áreas de mejora, de acuerdo con políticas tanto de internacionalización como de investigación.
- Estas funciones de la ORI son fundamentales para fomentar y respaldar la internacionalización de la investigación dentro de una institución educativa, permitiendo a los investigadores colaborar a nivel internacional, acceder a recursos y conocimientos complementarios, y contribuir al avance del conocimiento a escala global.

EJERCICIO 23:

- ¿Qué funciones eliminaría o agregaría? Explique de acuerdo a las necesidades de su IES.

(Capítulo 7 / 9)

Seguimiento y evaluación de la internacionalización

SEGUIMIENTO VS. EVALUACIÓN

El seguimiento y evaluación de la internacionalización se refiere al proceso de recopilación de datos, análisis de resultados y análisis crítico de las actividades y estrategias de internacionalización de una institución educativa. El objetivo principal de estos procesos es obtener información relevante y precisa sobre el progreso, impacto y efectividad de las iniciativas de internacionalización.

El seguimiento incluye la recopilación sistemática de datos y el seguimiento continuo de las actividades de internacionalización. Esto significa el registro de indicadores clave, la recopilación de información sobre la participación estudiantil y académica en programas internacionales, el seguimiento de proyectos de investigación colaborativa y el análisis de la movilidad estudiantil y académica. El seguimiento proporciona una imagen actualizada de cómo se implementan y desarrollan las iniciativas de internacionalización.

La evaluación, por otro lado, implica la interpretación de los resultados para determinar el impacto y la efectividad de las actividades de internacionalización en relación con los objetivos establecidos. Esto puede incluir la identificación de fortalezas y debilidades, el análisis de la satisfacción de los participantes, la evaluación de los resultados académicos y profesionales, y la valoración de la calidad y la relevancia de las iniciativas de internacionalización.

EJERCICIO 24:

- ¿Cómo se realiza seguimiento a la internacionalización en su IES y cómo se evalúa este proceso en general? Reflexio-

ne sobre cómo se ha venido implementando este proceso y qué se puede mejorar.

EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN: PUNTA DE LANZA PARA EL MEJORAMIENTO Y LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN.

El seguimiento y la evaluación de la internacionalización de la educación superior son de vital importancia por varias razones:

- **Medición del impacto:** el seguimiento y la evaluación permiten medir el impacto de las actividades de internacionalización en el logro de los objetivos institucionales. Esto incluye evaluar cómo la internacionalización ha mejorado la calidad educativa, la investigación, la movilidad estudiantil y académica, la transferencia de conocimientos y la colaboración internacional. Estas mediciones son fundamentales para demostrar el valor y la efectividad de las estrategias de internacionalización.
- **Identificación de áreas de mejora y toma de decisiones estratégicas:** la evaluación permite identificar áreas en las que la internacionalización puede mejorarse y optimizarse. Al analizar los resultados y obtener retroalimentación de los diversos actores involucrados, las instituciones pueden identificar desafíos, barreras y oportunidades. Esto facilita la toma de decisiones informada para ajustar las políticas, programas y acciones de internacionalización.
- **Mejora continua:** la evaluación de la internacionalización de la educación superior fomenta una cultura de mejora continua.

Permite identificar buenas prácticas, compartir lecciones aprendidas y promover el intercambio de experiencias entre instituciones. La retroalimentación obtenida de la evaluación contribuye a la identificación de áreas en las que se pueden implementar mejoras y ajustes, lo que permite a las instituciones evolucionar y adaptarse a los cambios en el entorno global.

- **Rendición de cuentas y transparencia:** El seguimiento y la evaluación proporcionan una base sólida para informar a las partes interesadas, como autoridades gubernamentales, comunidad académica, estudiantes y empleadores, sobre los resultados y el impacto de las iniciativas de internacionalización. Esto promueve la confianza y la transparencia en el proceso de internacionalización.

EJERCICIO 25:

- ¿Qué razones prioriza su IES para el seguimiento y la evaluación de la internacionalización?

INDICADORES PARA EL SEGUIMIENTO

Los indicadores de seguimiento deben estar alineados con la política y el plan de internacionalización correspondiente. Asimismo, deberán reflejar las capacidades y recursos disponibles para los procesos de internacionalización. A continuación se comparten algunos ejemplos:

- **Movilidad entrante y saliente:** Número de estudiantes internacionales que estudian en la institución (movilidad

entrante) y número de estudiantes locales que realizan estudios en el extranjero (movilidad saliente).

- **Participación de docentes/investigadores en colaboraciones internacionales:** Número de académicos involucrados en proyectos de investigación colaborativos con instituciones extranjeras, así como el número de publicaciones conjuntas y la participación en conferencias/ eventos internacionales.
- **Colaboraciones internacionales:** Número de acuerdos y convenios de cooperación firmados con instituciones extranjeras, así como la diversidad geográfica de las colaboraciones establecidas.
- **Participación en programas de financiamiento internacional:** Número de proyectos de investigación financiados por programas internacionales, becas o fondos específicos para la internacionalización.
- **Desarrollo de programas internacionales:** Número de programas de estudio con componentes internacionales, como programas de doble titulación, cursos en inglés, programas conjuntos con instituciones extranjeras, entre otros.
- **Promoción y difusión:** Número de actividades de promoción y difusión realizadas para informar a la comunidad académica y estudiantil sobre las oportunidades de internacionalización.

- **Colaboración en investigación y desarrollo:** Número de proyectos de investigación colaborativos establecidos con instituciones extranjeras, financiamiento obtenido para proyectos de investigación internacionales y publicaciones conjuntas.
- **Participación en redes y asociaciones internacionales:** Número de redes y asociaciones académicas internacionales en las que la institución participa, así como la participación activa en actividades y eventos organizados por estas redes.
- **Desarrollo de competencias interculturales:** Evaluación de las competencias interculturales adquiridas por los estudiantes y académicos a través de actividades de internacionalización, como la participación en programas de estudio en el extranjero, pasantías internacionales o actividades interculturales en el campus.

Es importante adaptar estos indicadores a las características y objetivos específicos de cada institución, considerando su contexto y enfoque estratégico en la internacionalización. Los indicadores deben ser medibles, relevantes y alineados con los objetivos institucionales para garantizar un seguimiento efectivo y una evaluación adecuada de la gestión de la internacionalización en la educación superior.

EJERCICIO 26:

- ¿Qué indicadores de seguimiento utiliza su IES?

- ¿Cuáles le agregaría y por qué?

EVALUACIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Para evaluar la internacionalización en una institución de educación superior, se pueden utilizar diferentes métodos y enfoques. A continuación, se presentan algunos métodos comunes utilizados en la evaluación de la internacionalización:

- **Encuestas:** Las encuestas permiten recopilar datos principalmente cuantitativos sobre la percepción y la satisfacción de los estudiantes, académicos y personal administrativo en relación con la internacionalización. Estas herramientas pueden abordar temas como la calidad de los programas internacionales, la relevancia de las experiencias de internacionalización, la efectividad de los servicios de apoyo, entre otros. Las encuestas buscan principalmente recopilar datos de una cantidad representativa de los participantes en experiencias internacionales.
- **Entrevistas y grupos focales:** Las entrevistas individuales y los grupos focales brindan una oportunidad para obtener información más detallada y cualitativa sobre la experiencia de los actores involucrados en la internacionalización. Estas técnicas permiten profundizar en las percepciones, los desafíos, los éxitos y las recomendaciones relacionadas en torno a las actividades de internacionalización. Para estos datos cualitativos, se tienen que entrevistar a un grupo significativo de los participantes en las experiencias, pero si es necesario mantener las preguntas abiertas para poder recolectar información de calidad.

- **Análisis documental:** El análisis de documentos internos y externos, como políticas institucionales, informes de actividades, informes de convenios de colaboración y documentos estratégicos, proporciona información sobre la implementación y el impacto de la internacionalización en la institución. Este enfoque permite evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en el marco de la internacionalización.
- **Análisis de indicadores:** La evaluación puede basarse en el análisis de indicadores clave relacionados con la internacionalización, como la participación en programas internacionales, la movilidad estudiantil y académica, la publicación de investigación conjunta, la diversidad de colaboraciones internacionales, entre otros. Estos indicadores permiten medir el progreso y la efectividad de las iniciativas de internacionalización.
- **Evaluación de resultados y impacto:** La evaluación puede enfocarse en el análisis de los resultados y el impacto de la internacionalización en áreas específicas, como el rendimiento académico de los estudiantes internacionales, las tasas de empleabilidad de los graduados con experiencias internacionales, la transferencia de conocimientos generada a través de la colaboración internacional, entre otros aspectos.

Es importante adaptar los métodos de evaluación a las necesidades y contextos específicos de la institución. La combinación de métodos cualitativos y cuantitativos proporciona una visión más completa de la internacionalización y permite una evaluación

más rigurosa y significativa de las actividades y estrategias implementadas. Igualmente, estas evaluaciones pueden adaptarse a requerimientos de agencias acreditadoras y reguladoras de la educación superior.

EJERCICIO 27:

- ¿Qué métodos de evaluación se utilizan en su IES?
- ¿Considera usted que se puede mejorar este proceso de alguna manera? ¿Cómo?

(Capítulo 8 / 9)

Recomendaciones generales en torno a
la gestión de la internacionalización de la
educación superior

RECOMENDACIONES GENERALES DE GESTIÓN

A continuación se comparten recomendaciones generales que permitirán tener una visión general sobre la gestión de la internacionalización.

- **Desarrollar una estrategia clara:** Es necesario establecer una estrategia integral de internacionalización que refleje los valores y objetivos de la institución, y que esté alineada con su misión y visión. Recordemos que esta es la hoja de ruta de la internacionalización de la IES, por lo cual debe ser un ejercicio que se tome muy en serio y la prioridad ante la gestión de la internacionalización.
- **Fomentar el liderazgo institucional:** Se debe contar con un liderazgo comprometido y visible que respalde la internacionalización, proporcione recursos y apoyo institucional, y promueva una cultura de internacionalización en todos los niveles. Eso es clave para poder generar conciencia sobre la importancia del proceso.
- **Desarrollar la colaboración interna (alineación institucional):** Se debe promover la colaboración y la comunicación efectiva entre las diferentes áreas y actores de la institución. Esto incluye la participación activa de facultades, departamentos, personal administrativo y estudiantes en las iniciativas de internacionalización. En algunas IES, se cuenta con un comité central de internacionalización.
- **Experiencia de usuario:** Es importante poder recibir retroalimentación de los usuarios de los servicios de la ORI, sobre

cómo poder mejorarlos y optimizar su experiencia. Asimismo y en conjunto con los usuarios, se pueden hacer ejercicios de prototipado de nuevas experiencias. Estos ejercicios para analizar la experiencia de usuario nos pueden ayudar a direccionar recursos de internacionalización y a invertir en nuevas estrategias.

- **Establecer alianzas estratégicas:** Es prioritario poder establecer alianzas estratégicas con instituciones y organismos internacionales que compartan objetivos comunes en la internacionalización. Recordemos que las alianzas estratégicas deben tener enfoques horizontales de trabajo y todos los socios encontrarán beneficios tomando parte. Incluso el trabajo interinstitucional en red, puede apoyar este proceso.
- **Fomentar la diversidad y la inclusión:** Se debe promover la diversidad y la inclusión en todos los programas de internacionalización, asegurando que se brinden oportunidades equitativas para todos los estudiantes y académicos, independientemente de su origen socioeconómico, género, orientación sexual, etnia o discapacidad.
- **Comunicar y difundir:** Una de las debilidades más importantes que se evidencian en las ORI, es no contar con una estrategia clara de comunicación y divulgación con su público. Se requiere en este sentido, contar con estrategias de comunicación efectivas para informar a la comunidad académica, estudiantes y otros actores sobre las actividades de internacionalización y sus beneficios. Esto incluye el uso de diferentes canales de comunicación, como sitios web, redes sociales, boleti-

nes informativos y eventos promocionales tanto internos como externos.

- **Involucrar a los egresados internacionales:** Es necesario mantener vínculos con los graduados a nivel global y fomentar su participación en la promoción de la internacionalización, a través de actividades como testimonios, redes de exalumnos, la movilización de recursos internacionales, programas de mentoría y la articulación efectiva a proyectos de investigación de la IES.
- **Evaluar el impacto económico y social de la internacionalización:** Se hace necesario la realización de estudios para analizar el impacto económico y social de la internacionalización en la institución y en la comunidad local, destacando los beneficios y generando conciencia sobre su importancia. Estos estudios pueden compartirse en redes académicas, entidades de gobierno, financiadores y agencias acreditadoras.

EJERCICIO 28:

- ¿Qué otra recomendación incluiría con base a su experiencia?

(Capítulo 9 / 9)

¡Comparte con tus colegas los resultados de tus reflexiones!

Después de haber diligenciado este workbook de manera individual, es necesario que se comparta con los colegas de la misma IES o incluso a nivel red/asociación, los resultados que cada cual obtuvo de las reflexiones realizadas sobre la gestión de la internacionalización a nivel institucional. Las reflexiones deben conllevar a una discusión conjunta en torno a las estrategias de gestión de la internacionalización y su optimización, así como en la identificación de buenas prácticas y modelos que favorezcan una gestión más efectiva y eficiente. Estas reflexiones se verán reflejadas en la adaptación de estrategias, programas y acciones de internacionalización y en la optimización de recursos institucionales y a nivel red/asociación.

(Sobre la autora)



<https://luisaecheverriaking.com/>

Luisa F. Echeverría-King es doctora en Educación de la Universidad de Murcia (España). Es investigadora y consultora para universidades y entidades de gobierno en internacionalización de la educación superior y diplomacia científica. En los últimos años, ha participado en diversos proyectos de consultoría y capacitado a más de 2000 profesionales y gestores. Desde 2012 ha trabajado en procesos de internacionalización de la educación superior, ocupando diferentes cargos en ins-

tituciones de educación superior y de gobierno y participando activamente en redes internacionales. Ha sido Jefe de Relaciones Internacionales en la Universidad del Atlántico. Como Asesora de Internacionalización en el Ministerio de Educación de Colombia, lideró el proyecto “Fomento a la Internacionalización de la Educación Superior”, apoyando a IES colombianas en el fortalecimiento de sus capacidades en internacionalización. En el SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje), lideró la estrategia de internacionalización en casa. Ha sido líder de internacionalización del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de Colombia.

WORK BOOK