



# Fomento a la internacionalización de la Educación Superior: Aprendizajes desde la Experiencia de Colombia

Fortalecimiento de capacidades institucionales para la gestión  
de la internacionalización.



**MinEducación**  
Ministerio de Educación Nacional

**PROSPERIDAD  
PARA TODOS**

Organização  
dos Estados  
Ibero-americanos

Para a Educação,  
a Ciência  
y e a Cultura



Organización  
de Estados  
Iberoamericanos

Para la Educación,  
la Ciencia  
y la Cultura



Fomento a la  
**Internacionalización  
de la Educación Superior:**  
aprendizajes desde la experiencia  
de Colombia



Fortalecimiento de capacidades institucionales para la gestión  
de la internacionalización.



**MinEducación**  
Ministerio de Educación Nacional

**PROSPERIDAD  
PARA TODOS**

Organização  
dos Estados  
Ibero-americanos  
Para a Educação,  
a Ciência  
y e a Cultura



Organización  
de Estados  
Iberoamericanos  
Para la Educación,  
la Ciencia  
y la Cultura



**MinEducación**  
Ministerio de Educación Nacional

**PROSPERIDAD  
PARA TODOS**



Esta publicación fue diseñada en el marco del Convenio de Cooperación 757 de 2013 suscrito entre el Ministerio de Educación Nacional y la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI)

### **Ministra de Educación Nacional**

María Fernanda Campo Saavedra

### **Director Regional Organización de Estados Iberoamericanos (OEI)**

Ángel Martín Peccis

### **Viceministra de Educación Superior**

Patricia Martínez Barrios

### **Director de Fomento a la Educación Superior**

Jose Maximiliano Gómez Torres

### **Directora de Calidad de la Educación Superior**

Juana Margarita Hoyos Restrepo

### **Jefe Oficina de Cooperación y Asuntos Internacionales**

Natalia Jaramillo Manjarrés

### **Equipo Asesor de Proyecto**

Omar Camilo Mejía Ardila, Ministerio de Educación Nacional MEN

Olga Lucía Gallego Saavedra, Ministerio de Educación Nacional MEN

Diego Parra Vargas, Organización de Estados Iberoamericanos (OEI)

### **Autores**

Sébastien Longhurst, Jimena Durán, Liliana Parra

Consultores, Fluyt-Brokers de Conocimiento

### **Diseño y Diagramación**

Bernardo Arias Blanco

Mónica Cabiativa Daza

### **Ministerio de Educación Nacional**

ISBN: 978-958-691-653-0

Calle 43 No. 57-14, Bogotá D.C.-Colombia

Disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-307859.html>

### **Todos los derechos reservados**

Prohibida la reproducción total o parcial, el registro o la transmisión por cualquier medio de recuperación de información, sin autorización previa del Ministerio de Educación Nacional.

### Historia de caso 3

## Programa de Acompañamiento en Internacionalización: Construir entre pares capacidades institucionales para la internacionalización

### Resumen

El acompañamiento de las instituciones educativas de todos los niveles es un eje transversal del mandato del Ministerio de Educación Nacional (MEN). En 2009, en colaboración con la Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN) y la Red Colombiana para la Internacionalización de la Educación Superior (RCI), el MEN diseñó un programa por medio del cual expertos externos prestaron asesoría para el mejoramiento de los procesos e instrumentos de internacionalización de las Instituciones de Educación Superior (IES) colombianas. A partir de 2011, el MEN tomó la decisión de dar al Programa un nuevo enfoque, implementando una metodología innovadora de acompañamiento por parte de instituciones pares acreditadas<sup>1</sup>. El nuevo modelo reconoce las competencias y capacidades para la internacionalización desarrolladas por las IES acreditadas, quienes asumen el rol de acompañantes a IES con menores niveles de desarrollo institucional en la materia. Bajo esta modalidad, fueron desarrolladas dos ediciones del Programa (2011 y 2012), en las que 82 IES fueron apoyadas por 14 instituciones acreditadas, en los procesos de definición de sus políticas y planes de internacionalización. La implementación de esta modalidad de acompañamiento, basada en la complementariedad de las fortalezas, deja importantes lecciones acerca del potencial que tiene reconocer y aprovechar el conocimiento propio del sistema y sobre cómo incentivar esquemas de colaboración entre pares para favorecer el fortalecimiento institucional en todas las IES participantes.

<sup>1</sup> La acreditación de alta calidad es el reconocimiento que da el Estado colombiano sobre la calidad de las instituciones de educación superior y de los programas académicos. El Consejo Nacional de Acreditación (CNA) tiene la función de promover y ejecutar los procesos de acreditación, los cuales se basan en una evaluación donde intervienen la institución, las comunidades académicas y el CNA.

## 1. El Programa de Acompañamiento: un espacio para la transferencia de conocimiento y experiencias entre las Instituciones de Educación Superior colombianas

### 1.1. Antecedentes y orígenes del Programa

Según la investigadora Jane Knight, la internacionalización es un proceso dinámico que confiere una dimensión internacional e intercultural a las actividades de enseñanza, investigación y extensión de las Instituciones de Educación Superior<sup>2</sup>. En la actualidad, la internacionalización de la educación se ha convertido en un importante factor para el desarrollo educativo y para la formación de capital humano competitivo. Acorde con las tendencias globales, durante los últimos años, la internacionalización de la educación superior en Colombia ha ido adquiriendo una mayor importancia entre todos los actores del sistema.

*Resulta alentador observar que la internacionalización ya se identifica de manera oficial como uno de los pilares del desarrollo futuro de la educación superior en el país, con el que se pretende impulsar y aumentar la competitividad y la presencia internacional de Colombia en una economía mundial basada en el conocimiento.*

OCDE / Banco Mundial, La Educación Superior en Colombia – Capítulo 6: Internacionalización

En respuesta a este diagnóstico, en el año 2009 se puso en marcha la primera versión del Programa de Acompañamiento apoyada por el MEN, y en colaboración con ASCUN y la RCI. En esta ocasión fueron acompañadas 9 IES seleccionadas por convocatoria pública, las cuales recibieron asesoría de expertos vinculados a la RCI. El objetivo central era asesorar a las IES en el fortalecimiento de los procesos y esfuerzos de internacionalización de cada institución.

Más tarde, en 2010, fue lanzado el Plan Sectorial de Educación 2010-2014 “Educación de calidad – el camino a la prosperidad” del mandato del Presidente Juan Manuel Santos, que incorpora el fortalecimiento de las instituciones académicas a todos los niveles a través del acompañamiento del MEN, como un eje transversal de todas las acciones del Ministerio. Asimismo, establece el compromiso del Gobierno Nacional de fomentar la internacionalización de la educación superior.

*El gobierno nacional trabajará para fomentar la internacionalización de la educación superior a través del acompañamiento a las instituciones de educación superior en el diseño e implementación de sus procesos de internacionalización.*

MEN, Plan Sectorial 2010-2014

Sin embargo, las capacidades institucionales del sistema en este frente no han crecido al mismo ritmo que las tendencias globales y que el reconocimiento de la importancia de la internacionalización. Esta situación fue puesta en evidencia en el trabajo “Estado del arte de la internacionalización de la educación superior en Colombia” realizado por ASCUN y la RCI en 2006, donde se encontró que tan sólo 43% de las 209 IES encuestadas contaban con una dependencia encargada de la gestión de la internacionalización.

Una de las metas destacadas del Plan Sectorial en términos de internacionalización, era lograr que el 70% de IES cuenten con programas documentados de internacionalización. Para alcanzar dicha meta, el MEN decidió asumir la coordinación del Programa de Acompañamiento pero refrescando y actualizando su enfoque, al incorporar la idea de redes de aprendizaje colaborativo y aprendizaje entre pares.

Bajo la coordinación del MEN, se reemplazó la asesoría del consultor externo por el acompañamiento de las IES acreditadas a aquellas IES que contaban con menor desarrollo en internacionalización. De esta manera se reconoció la trayectoria de las IES acreditadas en la formulación, implementación y seguimiento de procesos de internacionalización, y se impulsó la colaboración entre pares.

<sup>2</sup> Knight, J. “Internationalisation of Higher Education” in: OECD, 1999. *Quality and Internationalisation in Higher Education*, pp. 272



*El programa de acompañamiento empezó en ASCUN en el 2009, del cual fui gestora y donde se apeló a la figura de consultores. Creíamos que esa era la mejor forma de brindar asesoría, con una persona dedicada cien por ciento a la consultoría. Pero después al participar en la versión que adopta el MEN, descubro que es más acertado que sean las universidades las responsables del programa, por dos razones: uno, la posibilidad de recursos que tiene la universidad, en nuestro caso para el capítulo de planeación estratégica nos apoyamos en el Instituto de Prospectiva de la Universidad del Valle. Y dos, la capacidad de convocatoria de la Universidad.*

Sandra Juliana Toro, Directora de la Oficina de Relaciones Internacionales – Universidad del Valle (Cali)

## 1.2. El desarrollo del Acompañamiento como espacio para la innovación y el trabajo conjunto

### 1.2.1. Selección y participación

Bajo esta nueva modalidad, el Programa fue realizado en dos oportunidades, en 2011 y 2012. En 2011 fueron acompañadas 40 IES, de las cuales 32 eran universidades e instituciones universitarias y 8 eran instituciones técnicas y tecnológicas. El segundo año fueron acompañadas 42 IES, de las cuales 32 eran universidades e instituciones universitarias y 10 eran instituciones técnicas y tecnológicas<sup>3</sup>.

La selección de las IES participantes se realizó mediante convocatorias abiertas, cuyo objetivo era de seleccionar universidades, instituciones universitarias e instituciones técnicas y tecnológicas interesadas en consolidar su proceso de internacionalización y que no hubieran sido beneficiarias de las versiones anteriores del programa. Los criterios de selección fueron definidos por el MEN para asegurar la amplia participación de diversos tipos de IES de todo el país. Se priorizaron los siguientes criterios, que debían ser cumplidos por las IES beneficiarias:

Cuadro No. 1

### Criterios de las convocatorias para el Programa de Acompañamiento

CRITERIOS	PUNTAJE
Acciones, proyectos y/o programas institucionales que respondan a la necesidad de internacionalización de las IES.	20 puntos
Reporte de indicadores de internacionalización en el SNIES.	5 puntos
Incorporación de la formación de una lengua extranjera en los contenidos curriculares de su oferta académica.	20 puntos
Participación en actividades organizadas por el MEN en el tema de internacionalización en años anteriores.	5 puntos
Expectativas y necesidades presentadas al MEN para el desarrollo de su estrategia de internacionalización para desarrollar en el marco del programa de acompañamiento.	50 puntos

**Fuente:** Convocatoria para la selección de IES beneficiarias del Programa de Acompañamiento en internacionalización

La acreditación institucional fue determinada por el MEN como requisito para invitar a las IES acompañantes, y así garantizar el uso de un criterio estandarizado de selección. Entonces, de forma paralela a la convocatoria, se hizo la invitación a las 23 IES acreditadas del país, sus rectores y directores de ORI, con el objeto de que se vincularan al Programa. En 2011, participaron 12 IES acreditadas y en 2012 participaron 14. Para la financiación de la asesoría, el MEN otorgó 6 millones de pesos a cada universidad acreditada participante para cubrir los gastos del acompañamiento por cada IES acompañada en 2011. Es decir que en ese año, el costo del Programa fue de 240 millones de pesos (unos 120 mil dólares americanos) para el acompañamiento de 40 IES. Y en 2012 el MEN otorgó 7 millones de pesos a las IES acompañantes por cada institución acompañada, generando un costo total de 294 millones de pesos (alrededor de 147 mil dólares americanos), por el acompañamiento de 42 IES. Este dinero fue entregado a las IES acompañantes para la financiación de su asesoría, del material necesario y/o la contratación y participación de expertos nacionales o internacionales.

<sup>3</sup> Para un listado completo de las IES participantes en el Programa de Acompañamiento en 2011 y 2012 revisar los anexos 1 y 2.

**Cuadro No. 2**

**Convenios firmados para el Programa de Acompañamiento en 2012**

Convenio/Año	Acompañante	Número de IES Acompañadas	Valor
Convenio 213 de 2012	U. Tecnológica de Bolívar	4	28.000.000
Convenio 214 de 2012	U. Tecnológica de Pereira	3	21.000.000
Convenio 226 de 2012	U. del Valle	6	42.000.000
Convenio 227 de 2012	U. de Caldas	3	21.000.000
Convenio 237 de 2012	U. Industrial de Santander	2	14.000.000
Convenio 239 de 2012	Escuela de Ingeniería de Antioquia (Consorcio Antioquia – 5 universidades)	12	84.000.000
Convenio 249 de 2012	U de la Salle (Consorcio Bogotá – 4 universidades)	12	84.000.000
			<b>Total: 294.000.000</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los documentos entregados por el MEN.

Para la realización del Programa de Acompañamiento se desarrollaron dos estrategias con distintos niveles de profundización:

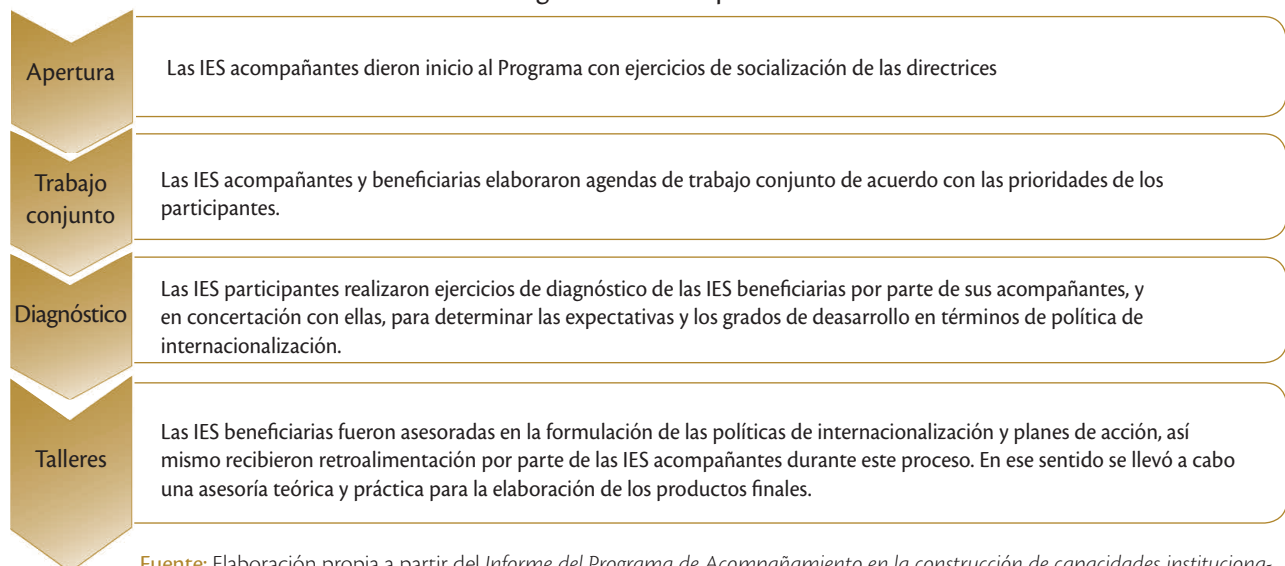
- El **acompañamiento uno a uno**, donde las IES acreditadas vinculadas al programa, acompañan a una Institución de Educación Superior que se encuentre en proceso de acreditación, para fortalecer la gestión de la internacionalización.
- Los **acompañamientos regionales**, donde las IES acreditadas y vinculadas al programa, acompañan a varias Instituciones de Educación Superior de su región o de otras regiones, en la formulación de lineamientos de políticas y planes de internacionalización institucional. De esta for-

ma, se intentaba fortalecer la internacionalización a nivel regional y abarcar todas las regiones del país.

Cada versión del Programa de Acompañamiento tuvo una duración de cinco o seis meses, donde las IES acreditadas prestaron asesoría en planeación de la internacionalización. De acuerdo con las estrategias presentadas por las IES acompañantes se identificaron las siguientes fases en el programa:

**Cuadro No. 3**

**Fases del Programa de Acompañamiento**



Fuente: Elaboración propia a partir del Informe del Programa de Acompañamiento en la construcción de capacidades institucionales en internacionalización 2011, MEN: Bogotá, Colombia.

### 1.2.2. Un espacio para la innovación

En el desarrollo del Programa el MEN fue flexible y entregó autonomía a las IES acreditadas para decidir acerca de las metodologías y estrategias con las que se implementarían las actividades de asesoría, siempre y cuando estas se llevaran a cabo en concertación con el MEN y de acuerdo con la idiosincrasia y contexto de las IES acompañantes y acompañadas. El no imponer restricciones a las instituciones acompañantes propició la creación y consolidación de modelos a la medida en términos de enfoque y concepción del acompañamiento por parte de las IES acreditadas, lo cual sin duda aportó valor agregado e impactó positivamente la manera como se ofreció y recibió el acompañamiento.

*Es importante destacar que el modelo del Programa no restringía a las instituciones acompañantes e incentivaba la innovación en metodologías de intercambio de conocimiento, de acuerdo con lo que las IES creían más conveniente.*

Natalia Jaramillo Manjarrés, Jefe de la Oficina de Cooperación y Asuntos Internacionales - MEN

Por ejemplo, algunas IES acompañantes decidieron por iniciativa propia establecer alianzas entre sí para llevar a cabo el acompañamiento. En la versión 2012, la Universidad de la Salle se unió con la Pontificia Universidad Javeriana, la Universidad del Rosario y la Universidad Nacional, conformando la Unidad Regional para el Acompañamiento en Internacionalización Bogotá (URAIB) que se encargó de asesorar a 12 IES. En Antioquia las IES acreditadas también decidieron unirse en consorcio, donde participaron la Universidad Pontificia Bolivariana, la Universidad EAFIT, Universidad de Antioquia, la Escuela de Ingeniería de Antioquia y la Universidad de Medellín para el acompañamiento de 12 IES en 2012. Por otro lado, la Universidad del Valle, la Universidad de la Sabana y la Universidad Tecnológica de Bolívar decidieron trabajar de manera individual.

En términos del desarrollo de la asesoría, el consorcio URAIB decidió traer pares internacionales de New Mexico State University, SIT Graduate Institute y Yale University, para apoyar la fase de capacitación sobre las tendencias globales de la internacionalización. Asimismo, se organizaron visitas de los pares internacionales a todas las IES acompañadas

para conocer cómo estaban implementando la internacionalización en la práctica. Durante estas visitas participaron directivos, docentes e investigadores de las IES acompañadas, lo cual generó escenarios de diálogo sobre la internacionalización. En otros casos, los directores de ORI de las IES acreditadas asumieron la coordinación de las capacitaciones a partir de sus propias experiencias y conocimientos.

La mayoría de las personas entrevistadas han expresado su satisfacción con el Programa como mecanismo para fomentar la conciencia sobre la importancia de la internacionalización e incentivar los procesos institucionales dentro de las IES colombianas. La internacionalización de la educación superior es un proceso que depende de las condiciones y capacidades de cada institución educativa, donde no existe un modelo exacto aplicable a todas las IES. Por consiguiente, es altamente valorada la estrategia del MEN de aliarse con las IES para el desarrollo del Programa, teniendo en cuenta las competencias existentes dentro del sistema, para fomentar la internacionalización basándose en el conocimiento y en el intercambio de buenas prácticas entre los pares.

*En esencia me parece un programa muy positivo y provechoso, a través del cual se identificó en el país la importancia de la internacionalización y la necesidad de que las instituciones de educación superior se apropiaran del tema. Era importante que no fuera percibido por las instituciones como algo postizo o impuesto desde afuera, sino que lo trataran desde el interior y acompañarlas para que comprendieran que era necesario tener una política de internacionalización. Eso fue lo que hizo el Programa de Acompañamiento.*

Juan Guillermo Hoyos, Coordinador de Relaciones Internacionales - ASCUN

### 1.3. Principales resultados

De manera generalizada el Programa de Acompañamiento en sus dos versiones ha permitido incentivar y/o fortalecer capacidades y procesos de internacionalización en las IES beneficiarias. En primer lugar, el Programa permitió la formulación de las políticas de internacionalización la mayoría de las IES beneficiarias. Por ejemplo, de acuerdo con el





*Informe Programa de Acompañamiento en la construcción de capacidades institucionales en internacionalización (MEN, 2012), de las 40 IES beneficiarias en 2011, el 82% cuentan ahora con lineamientos de política y el 70% con un plan de internacionalización.*

*Empezamos a trabajar y organizar todo el documento maestro de internacionalización que comenzó a ser parte de las políticas de institucionales de la UCEVA. Fue muy bien trabajado con el apoyo del MEN y de la Universidad del Valle. Pudimos establecer que necesitamos para fortalecernos y cómo se debe trabajar.*

Eneis Jaramillo, Directora de la Oficina de Relaciones Internacionales – UCEVA (Tuluá)

*Con el Programa y la asesoría de la Universidad de la Sabana, se sembraron las bases para el proceso de internacionalización. Todos los funcionarios, incluso el rector, adquirieron conciencia de la importancia de este proceso. A partir del diagnóstico realizado, se creó el documento Plan de Internacionalización, donde se define qué y cómo se debe desarrollar la internacionalización.*

Andrea Rojas, Asesora de Internacionalización  
– Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico (Soledad)

*Primero, fue muy útil contar con el acompañamiento de IES con experiencia en el tema que nos puedan compartir sus experiencias. La participación en el Programa permitió que el Consejo Directivo creyera en el tema y creara la Oficina de Relaciones Internacionales. También nos llevó a incluir el tema en el Plan de Desarrollo y a asignarle un presupuesto. Básicamente, todo el arraigamiento del tema de internacionalización en el Pascual Bravo se dio gracias al Programa de Acompañamiento.*

Mauricio Morales, Rector - Institución Universitaria Tecnológico Pascual Bravo (Medellín)

*Con el Programa se logró establecer una hoja de ruta para los procesos de internacionalización y se estableció una oficina para la internacionalización con personal de apoyo y dependiente de rectoría, por la importancia del tema. Esto ha permitido incrementar las capacidades humanas y operacionales en internacionalización.*

Kelin Pino Silvera, Jefe de Relaciones Internacionales  
- Corporación Educativa del Litoral (Barranquilla)

Finalmente, el Programa de Acompañamiento se destaca por haber inspirado dos programas más en el MEN, el *Programa de Acompañamiento en acreditación* y el *Programa de Acompañamiento en bilingüismo*. En estos programas, se pone en práctica la misma metodología: universidades acreditadas que acompañan y asesoran a universidades en menor nivel de desarrollo.

## 2. Aprendizajes del Programa de Acompañamiento

### 2.1. Buenas prácticas

- a. El apoyo gubernamental al intercambio de conocimiento entre Instituciones de Educación Superior, permitió la capitalización de sus buenas prácticas y la generación de mecanismos innovadores de acompañamiento.



Las universidades con acreditación de alta calidad en el país han desarrollado avances importantes para la integración de una dimensión internacional en sus funciones de enseñanza, investigación y extensión. En ese sentido, la invitación a las IES acreditadas por parte del MEN resultó ser una ventaja por diversas razones. Primero, las IES acreditadas conocen de primera mano las dinámicas específicas a la internacionalización de la educación superior en Colombia, así como los retos y desafíos a los que se ven enfrentadas. Segundo, una IES cuenta con importantes recursos académicos y capacidad de convocatoria de expertos internacionales y nacionales, para el enriquecimiento del acompañamiento. Y por último, la invitación a las IES acreditadas es un reconocimiento del MEN a las competencias de estas instituciones y es una forma de fomentar la internacionalización a partir del trabajo conjunto con/entre los actores del sistema. En efecto, las IES beneficiarias vieron de manera positiva la asesoría de las universidades acreditadas.

*Es una gran ventaja contar con los conocimientos que tienen las universidades acreditadas, por ejemplo la Universidad Nacional de Colombia nos transmitió toda su experiencia, lo cual fue muy valioso. Lo fundamental de haber podido hacer el Programa con otras instituciones de educación superior fue poder intercambiar conocimientos, y eso nos permitió ampliar el panorama de formas que puede tomar la internacionalización e implementarla de acuerdo con nuestro contexto e idiosincrasia.*

José Ramón Martínez, Coordinador de Acreditación y Registro Calificado – Universidad de la Amazonia (Florencia)

Una clave del éxito del Programa fue la autonomía y flexibilidad que permitió el MEN para la definición de las estrategias de acompañamiento a partir de la concertación entre las IES acompañadas y acompañantes. Exigió a las IES participantes la documentación de sus procesos, la comparación con lo que se hace en otras IES y en otros contextos, así como el conocimiento de otras experiencias.

*Algo central con el Ministerio es que aprendimos a ser flexibles. No se asignaron recursos a la internacionalización sólo porque sí, sino que se concibió como una práctica para optimizar recursos con las IES, desde lo académico y crear espacios de concertación para definir lo que hay que hacer. Por ejemplo, para el Programa de Acompañamiento se dejó la libertad a las universidades de presentar sus propuestas y esa fue la novedad.*

Giovanni Anzola, Director de Relaciones Internacionales – Universidad de la Salle (Bogotá)

- b. Incentivar la colaboración entre IES, promovió el mutuo reconocimiento entre los participantes y generó sentido de solidaridad.

El encuentro de diferentes tipos de instituciones (universidades, instituciones universitarias e institutos técnicos y tecnológicos) durante el Programa, generó un espacio para el diálogo y el reconocimiento mutuo entre los diversos actores del sistema alrededor de la internacionalización. A través del fomento de una mirada regional y en red del proceso de internacionalización, el Programa también contribuyó a generar lazos de solidaridad entre las IES participantes.

*Una lección aprendida muy importante es la prueba de la cooperación. Se demostró que el sector, como sistema, puede funcionar basándose en la cooperación más que en la competencia.*

Javier Botero, ex Viceministro de Educación Superior (2003-2007 y 2010-2012) - MEN

Los directores de relaciones internacionales de las IES acreditadas resaltaron cómo la participación en el Programa no sólo significó ganancias para los beneficiarios, sino que también representó grandes aprendizajes para los acompañantes y para sus instituciones. En ese sentido, se desarrolló una relación gana-gana entre las instituciones acompañadas y acompañantes, en términos de aprendizajes mutuos. Este proceso puso en evidencia cómo la internacionalización de la educación superior es un proceso transversal que puede realizarse de distintas maneras, de acuerdo con las capacidades y necesidades de los distintos tipos de instituciones.

*No importa que seamos grandes o pequeños, siempre hay algo que aportar. Ese acompañamiento mucho más cercano, independientemente del tamaño, demuestra que las prácticas pueden ser parecidas y se identifica que hay conocimiento en ambos lados.*

Ana María Arango, Directora de la Oficina de Relaciones Internacionales – Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud (Bogotá)

*Me ha permitido entender mucho mejor lo que pasa en otras universidades y así poder relacionarme mejor con otras instituciones. Además nos dio nuevas ideas para colaboraciones futuras. Por ejemplo, en la UPB de Montería conocí una radio universitaria muy interesante, y se presentó la posibilidad de colaborar con una radio universitaria francesa que yo conocía.*

Mélanie Blanchard, Directora de Internacionalización – Escuela de Ingeniería de Antioquia (Medellín)

- C. La realización de convocatorias abiertas basadas en criterios claros permitió el acceso al Programa de diferentes tipos de instituciones en condiciones de equidad.

La realización de convocatorias públicas con criterios definidos, claros y transparentes de selección fue una forma organizada de aplicar el principio de inclusión. Para la selección de los beneficiarios del Programa, las convocatorias estuvieron abiertas durante un mes y los criterios de selección fueron públicos.

Este proceso permitió el acceso en igualdad de condiciones de diversos tipos de instituciones. Por ejemplo, en términos académicos, fueron acompañadas en total 35 universidades, 29 instituciones universitarias y 18 instituciones técnicas y tecnológicas, sumando los años 2011 y 2012. Así mismo se evidencia una representatividad de la proporción nacional en el tipo de instituciones participantes, donde fueron acompañadas 59 instituciones privadas y 33 instituciones públicas durante las dos versiones. Finalmente, es destacable el alcance del Programa en términos de ubicación, pues se beneficiaron a instituciones de educación superior de 21 de los 32 departamentos del país<sup>4</sup>.

*Los criterios de selección han sido equitativos y han tenido en cuenta instituciones públicas, privadas, acreditadas, no acreditadas, tecnológicas y no. Las convocatorias son difundidas a todos, sólo hay que cumplir con los requisitos para poder participar. Es una práctica importante para mantener, porque incluye a varios tipos de instituciones.*

Cristina Peñafort, Directora de la Oficina de Relaciones Internacionales – Universidad Autónoma de Occidente (Cali)

Es importante subrayar que la participación en el Programa propició la vinculación de algunas IES a otros escenarios de internacionalización en el país, que les eran desconocidos. Por ejemplo, a partir de su experiencia de acompañamiento la Universidad del Pacífico y la Corporación Educativa del Litoral se unieron a la RCI,

<sup>4</sup> Fueron beneficiadas por el Programa de Acompañamiento IES de: Antioquia (14), Atlántico (5), Bogotá (22), Bolívar (3), Boyacá (2), Caldas (4), Caquetá (1), Cauca (3), Cesar (1), Chocó (1), Córdoba (3), Guajira (1), Magdalena (1), Meta (1), Nariño (1), Norte de Santander (1), Quindío (2), Santander (4), Sucre (1), Tolima (3) y Valle del Cauca (3).



lo cual les permitió participar en LACHEC y beneficiarse de los seminarios de capacitación organizados en los nodos regionales de la red. De forma indirecta, la consideración del criterio de inclusión propició la vinculación de más IES a iniciativas paralelas para el fomento de la internacionalización.

*Nosotros solo nos enteramos de qué era la RCI y que existía LACHEC por el acompañamiento que nos hizo la Universidad Tecnológica de Pereira. Desde nuestra participación en el Programa, participamos en LACHEC de 2012 por invitación del MEN y nos afiliamos a la RCI en 2013.*

Bruce Von Eck, Delegado de la Oficina de Relaciones Internacionales – Universidad del Pacífico (Buenaventura)

*La modalidad inicial no era un trabajo de acompañamiento, era una labor de formación más pasiva. En la nueva modalidad, el hecho de involucrar a las IES pidiéndoles trabajo y responsabilidades fue más eficiente.*

Margarita Lombana, Secretaria de Relaciones Internacionales – Pontificia Universidad Javeriana (Bogotá)

*El ejercicio de intercambio de conocimiento y experiencias entre universidades fue muy valioso e innovador porque permitió entender como se puede hacer y adaptar la internacionalización, a partir de distintos puntos de vista. Se realiza capacitación y al mismo tiempo se aplica lo que se está aprendiendo.*

Alejandro Cuellar, Director de la Oficina de Relaciones Internacionales – Universidad San Buenaventura (Bogotá)

**d. La promoción del aprendizaje activo, 'Aprender Haciendo', generó un mayor impacto en la construcción de capacidades institucionales para la internacionalización.**

La forma en que estaba planteado el acompañamiento, donde se fomenta el trabajo conjunto en la definición de la agenda de la asesoría, el diagnóstico institucional y las capacitaciones, exigió que las IES acompañadas se involucraran activamente en el proceso de aprendizaje. Estas participaron en la realización de diagnósticos y en la producción de políticas y planes de internacionalización, al mismo tiempo que eran asesoradas. Esta modalidad es innovadora porque contribuye a una mayor efectividad, al conjugar el 'qué aprender' con el 'cómo hacerlo'.

En este sentido, el Programa no sólo contribuyó a la capacitación de los gestores de la internacionalización en las instituciones acompañadas, sino que también aportó a la construcción de productos claves para el proceso de la internacionalización de las IES beneficiarias, como la política de internacionalización y/o plan de implementación de la internacionalización.

## 2.2. Desafíos, oportunidades de mejora y prospectiva

**a. La implementación de procesos de seguimiento y evaluación a largo plazo contribuiría a una mayor sostenibilidad de los resultados.**

La internacionalización de la educación superior es un proceso transversal en el que las IES tiene que evolucionar constantemente en su consolidación. En ese sentido, la mayoría de las IES entrevistadas, beneficiarias y acompañantes, consideran deseable hacer un seguimiento sistemático a largo plazo, de los progresos alcanzados por las IES acompañadas después de su participación en el Programa.

Al finalizar los acompañamientos, el MEN realizó actividades de seguimiento a partir de una encuesta de percepción y de los informes del acompañamiento realizados por las IES participantes donde se presentaban



los impactos a corto y mediano plazo del Programa. Sin embargo, varias de las instituciones entrevistadas, incluyendo el MEN, han afirmado la necesidad de mejorar los mecanismos de medición y seguimiento de la internacionalización. En efecto, el acercamiento del MEN a las IES a través del Programa y la exigencia de hacer seguimiento a las IES en internacionalización puso en evidencia la necesidad de reflexionar sobre cómo seguir estos procesos, y sobre cómo evaluar y medir la internacionalización en el país. Es un proceso difícil y que exige la colaboración estrecha entre el MEN y las IES, ya que la dificultad de garantizar un seguimiento efectivo del impacto reside en el carácter mismo de la internacionalización de la educación superior, como proceso transversal que depende de la capacidad de implementación y desarrollo de las políticas por parte de las IES.

En ese sentido, un proceso de seguimiento y de evaluación sólido permitiría obtener información valiosa para

el MEN, las IES participantes y el público general, sobre el progreso o la falta de progreso vivenciado en las IES beneficiarias del Programa (en 2009, 2011 y 2012). Esta información sería valiosa para:

- Determinar cuáles fueron los resultados e impactos efectivos del Programa.
- Saber si los logros alcanzados ameritan nuevas etapas o niveles de acompañamiento y así crear estadios de aprendizaje.
- Definir hasta dónde debe ir el acompañamiento de las IES en internacionalización<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Consciente de la necesidad de información y de seguimiento a la internacionalización de la educación superior en Colombia, el MEN ha venido trabajando desde el año 2013 en colaboración con Colombia Challenge Your Knowledge (CCYK) en la realización de un nuevo informe de estado del arte sobre la internacionalización en el país. Este trabajo busca hacer un seguimiento a largo plazo del proceso de internacionalización y será publicado en julio de 2014.



Por otro lado, la mayoría de las IES entrevistadas aseguran que un mayor seguimiento serviría para impulsar la documentación de las experiencias que resultaron de los acompañamientos, lo cual podría servir para generar conocimiento sobre la internacionalización en Colombia. Al fomentar la escritura y la reflexión sobre lo desarrollado del Programa, se generarían insumos permanentes para los procesos de internacionalización de las IES colombianas, que servirían para el intercambio y transferencia de buenas prácticas, así como para la generación de conocimiento.

- b. Para futuras versiones del Programa de Acompañamiento, sería importante involucrar a otras instancias de las IES en el proceso de internacionalización: directivos, investigadores y académicos.**

La tendencia global en internacionalización de la educación superior sugiere la importancia de consolidarla

como un proceso integral, lo cual implica incorporar la internacionalización en la estrategia global de desarrollo de las instituciones e involucrar a todos los actores. Es deseable que la formulación de las políticas de internacionalización así como su implementación se haga de manera concertada dentro de las IES.

En este contexto, los actores entrevistados coinciden en que sería importante aprovechar versiones futuras del Programa para incluir en el proceso de internacionalización a otras áreas de las Instituciones de Educación Superior, además de las ORI. Por ejemplo, en futuras ediciones se podría requerir la socialización y participación de instancias directivas y académicas en la formulación o implementación de las políticas y planes de internacionalización. O incluso, se podría pensar en una versión más avanzada del Programa, donde se define como público objetivo a otros estamentos de las IES en conjunto con las ORI. Por ejemplo, vincular académicos para





el tratamiento específico de la internacionalización del currículo o investigadores para el desarrollo de la internacionalización de la investigación.

**C. El desarrollo de actividades específicas al tipo de IES y de acuerdo a sus necesidades, podría ser una forma adicional de fomentar el desarrollo de capacidades institucionales para la internacionalización.**

El sistema colombiano de educación superior se caracteriza por una gran diversidad que incluye una gran variedad de instituciones y programas: universidades que ofrecen estudios de pregrado y posgrado hasta el nivel de maestría y doctorado; instituciones universitarias que ofrecen programas de pregrado hasta el nivel de título profesional y de posgrado hasta el nivel de especialización; instituciones tecnológicas que ofrecen programas hasta el nivel tecnológico y que pueden seguir hasta el título profesional; e instituciones técnicas profesionales que ofrecen programas de pregrado hasta los niveles técnicos. Asimismo hay una gran diferencia entre IES públicas y privadas, y entre IES ubicadas en los principales centro urbanos y aquellas que están en las regiones. Estas

diferencias se expresan por ejemplo en términos de públicos objetivo, cultura académica, calidad o capacidad operativa, y tienen un impacto en la capacidad de internacionalización de las Instituciones de Educación Superior colombianas.

Teniendo en cuenta la diversidad dentro del sistema, algunas de las personas entrevistadas alabaron la estrategia del MEN de fomentar la construcción de capacidades en internacionalización de manera inclusiva y basada en el intercambio de conocimiento entre pares. Sin embargo, también afirmaron que sería deseable generar espacios paralelos y/o específicos para los distintos tipos de IES, donde se de prioridad a sus necesidades específicas en internacionalización. Por ejemplo, se podría pensar en una capacitación en internacionalización para las instituciones técnicas y tecnológicas, o para las IES de región o de frontera. Al respecto, es importante resaltar sin embargo que la designación de universidades como instituciones acompañantes en el proceso de internacionalización corresponde al panorama actual de la educación superior colombiana, donde la mayoría de instituciones que cuentan con acreditación institucional son universidades.

Anexo 1

Participantes en el Programa de Acompañamiento en 2011

No.	Nombre de la IES	Carácter académico	Tipo	Ciudad	Depto.	IES Acompañantes	
1	Fundación Universitaria Panamericana	Institución Universitaria	Privada	Bogotá	BOGOTÁ	UNIVERSIDAD DE LA SALLE – EN ASOCIO CON UNIVERSIDAD DEL ROSARIO Y JAVERIANA	
2	Fundación Universitaria Monserrate	Institución Universitaria	Privada	Bogotá			
3	Fundación de Educación Superior San José, Institución Tecnológica	Instituto Tecnológico	Privada	Bogotá			
4	Universidad Manuela Beltrán	Universidad	Privada	Bogotá			
5	Universidad de Boyacá	Universidad	Privada	Tunja	BOYACÁ		
6	INPAHU	Institución Universitaria	Privada	Bogotá	BOGOTÁ	UNIVERSIDAD DE LA SABANA	
7	Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca	Universidad	Oficial	Bogotá	BOGOTÁ	PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA	
8	Fundación Universitaria Católica del Norte	Institución Universitaria	Privada	Medellín	ANTIOQUIA	CONSORCIO IES ACREDITADAS ANTIOQUIA (UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA / ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA / UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA / EAFIT / UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN)	
9	Escuela Colombiana de Mercadotecnia ESCOLME	Instituto Tecnológico	Privada	Medellín			
10	Institución Universitaria Tecnológico Pascual Bravo	Institución Universitaria	Oficial	Medellín			
11	Universidad San Buenaventura	Universidad	Privada	Medellín			
12	Corporación Universitaria Adventista	Institución Universitaria	Privada	Medellín			
13	Corporación Universitaria Lasallista	Institución Universitaria	Privada	Caldas			
14	Institución Universitaria de Envigado	Institución Universitaria	Oficial	Envigado			
15	Corporación Politécnico Marco Fidel Suárez	Instituto Tecnológico	Privada	Bello			
16	Universidad Distrital Francisco José Caldas	Universidad	Oficial	Bogotá			C/MARCA
17	Universidad del Bosque	Universidad	Privada	Bogotá			
18	Fundación Universitaria del Área Andina	Institución Universitaria	Privada	Bogotá			
19	Universidad del Tolima	Universidad	Oficial	Ibagué	TOLIMA		
20	Universidad Autónoma de Manizales	Universidad	Privada	Manizales	CALDAS		





21	Corporación Universitaria Centro Superior	Institución Universitaria	Privada	Cali	VALLE DEL CAUCA	UNIVERSIDAD DEL VALLE
22	Institución Universitaria Antonio José Camacho	Institución Universitaria	Oficial	Cali		
23	Unidad Central del Valle del Cauca	Institución Universitaria	Oficial	Tuluá		
24	Corporación de Estudios Tecnológicos del Norte del Valle	Instituto Tecnológico	Privada	Cartago		
25	Universidad Autónoma de Occidente	Universidad	Privada	Cali		
26	Universidad del Cauca	Universidad	Oficial	Popayán	CAUCA	
27	Fundación Universitaria Colombo Internacional	Institución Universitaria	Privada	Cartagena	BOLÍVAR	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
28	Fundación Tecnológica Antonio de Arévalo	Institución Técnica Profesional	Privada	Cartagena		
29	Universidad Autónoma del Caribe	Universidad	Privada	B/quilla	ATLÁNTICO	
30	Universidad Simón Bolívar	Universidad	Privada	B/quilla		
31	Corporación Universitaria de la Costa	Institución Universitaria	Privada	B/quilla		
32	Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Juan del Cesar	Institución Técnica Profesional	Oficial	San Juan del Cesar	GUAJIRA	
33	UNAD	Universidad	Oficial	Bogotá	BOGOTÁ	
34	Unidades Tecnológicas de Santander	Instituto Tecnológico	Oficial	B/manga	SANTANDER	UNIVERSIDAD NACIONAL
35	Fundación de Estudios Superiores COMFANORTE	Instituto Tecnológico	Privada	Cúcuta	NORTE DE SANTANDER	
36	Universidad de la Guajira	Universidad	Oficial	Riohacha	GUAJIRA	
37	Universidad de la Amazonía	Universidad	Oficial	Florencia	CAQUETÁ	
38	Universidad de Córdoba	Universidad	Oficial	Montería	CÓRDOBA	
39	Universidad La Gran Colombia	Universidad	Privada	Armenia	QUINDÍO	UNIVERSIDAD DE CALDAS
40	Universidad de Manizales	Universidad	Privada	Manizales	CALDAS	

Fuente: MEN, 2011. Informe Programa de acompañamiento en la construcción de capacidades institucionales en internacionalización: Bogotá, Colombia.



## Anexo 2

## Participantes en el Programa de Acompañamiento en 2012

No.	Nombre de las IES	Carácter académico	Tipo	Ciudad	Depto.	IES acompañantes
1	Universidad Pontificia Bolivariana Montería	Universidad	Privada	Montería	CÓRDOBA	CONSORCIO IES ACREDITADAS ANTIOQUIA (UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA – ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA – UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA – EAFIT – UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN)
2	Instituto Tecnológico Metropolitano	Institución Universitaria	Oficial	Medellín	ANTIOQUIA	
3	Universidad del Sinú	Universidad	Privada	Montería	CÓRDOBA	
4	Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia	Institución Universitaria	Oficial	Medellín	ANTIOQUIA	
5	Institución Universitaria Tecnológico de Antioquia	Institución Universitaria	Oficial	Medellín	ANTIOQUIA	
6	Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid	Institución Universitaria	Oficial	Medellín	ANTIOQUIA	
7	Institución Universitaria Salazar y Herrera	Institución Universitaria	Privada	Medellín	ANTIOQUIA	
8	Universidad de Sucre	Universidad	Oficial	Sincelejo	SUCRE	
9	Universidad Popular del Cesar	Universidad	Oficial	Valledupar	CESAR	
10	Escuela Superior Tecnológica de Artes Débora Arango	Instituto Tecnológico	Oficial	Envigado	ANTIOQUIA	
11	Fundación Universitaria María Cano	Institución Universitaria	Privada	Medellín	ANTIOQUIA	
12	Universidad Tecnológica del Choco	Universidad	Oficial	Quibdó	CHOCO	
13	Universidad de Ibagué	Universidad	Privada	Ibagué	TOLIMA	UNIVERSIDAD DE CALDAS
14	Corporación Universitaria Empresarial Alexander Von Humboldt	Institución Universitaria	Privada	Armenia	QUINDÍO	
15	Universidad Católica de Manizales	Universidad	Privada	Manizales	CALDAS	
16	Universidad del Pacífico	Universidad	Oficial	Buenaventura	VALLE DEL CAUCA	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
17	Instituto Universitario de la Paz	Institución Universitaria	Oficial	B/bermeja	SANTANDER	
18	Conservatorio del Tolima	Institución Universitaria / Escuela Tecnológica	Oficial	Ibagué	TOLIMA	



19	Universidad Autónoma de Bucaramanga	Universidad	Privada	Bucaramanga	SANTANDER	UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
20	UNISANGIL	Universidad	Privada	San Gil	SANTANDER	
21	Universidad Santo Tomás	Universidad	Privada	Tunja	BOYACÁ	CONSORCIO BOGOTÁ (URAIB): UNIVERSIDAD DE LA SALLE –UNIVERSIDAD DEL ROSARIO – UNIVERSIDAD JAVERIANA – UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
22	Universidad Jorge Tadeo Lozano	Universidad	Privada	Bogotá	BOGOTÁ	
23	Universidad de los Llanos	Universidad	Oficial	Villavicencio	META	
24	Fundación Universidad Autónoma de Colombia	Universidad	Privada	Bogotá	BOGOTÁ	
25	Universidad Antonio Nariño	Universidad	Privada	Bogotá	BOGOTÁ	
26	Corporación Tecnológica de Bogotá	Instituto Tecnológico	Privada	Bogotá	BOGOTÁ	
27	Escuela Tecnológica Instituto Técnico Central	Escuela Tecnológica	Oficial	Bogotá	BOGOTÁ	
28	Fundación Universitaria Agraria de Colombia	Institución Universitaria	Privada	Bogotá	BOGOTÁ	
29	Universidad de San Buenaventura	Universidad	Privada	Bogotá	BOGOTÁ	
30	Corporación Unificada Nacional de Educación Superior	Institución Técnica Profesional	Oficial	Bogotá	BOGOTÁ	
31	Corporación Tecnológico Industrial Colombiana	Instituto Tecnológico	Privada	Bogotá	BOGOTÁ	
32	Corporación de Escuela de Artes y Letras	Institución Universitaria	Privada	Bogotá	BOGOTÁ	
33	INFOTEP Ciénaga	Institución Técnica Profesional	Oficial	Ciénaga	MAGDALENA	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
34	Corporación Politécnico de la Costa Atlántica	Institución Técnica	Privada	B/quilla	ATLÁNTICO	
35	Corporación Educativa del Litoral	Institución Técnica Profesional	Privada	B/quilla	ATLÁNTICO	
36	Institución Universitaria de Bellas Artes y Ciencias de Bolívar	Institución Universitaria	Oficial	Cartagena	BOLÍVAR	
37	Fundación Universitaria de Popayán	Institución Universitaria	Privada	Popayán	CAUCA	UNIVERSIDAD DEL VALLE
38	Fundación Academia de Dibujo Profesional	Institución Técnica Profesional	Privada	Cali	VALLE DEL CAUCA	
39	Instituto Técnico Nacional de Comercio Simón Rodríguez	Institución Técnica Profesional	Oficial	Cali	VALLE DEL CAUCA	
40	Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium	Institución Universitaria	Privada	Cali	VALLE DEL CAUCA	
41	Institución Universitaria Colegio Mayor de Cauca	Institución Universitaria	Oficial	Popayán	CAUCA	
42	Universidad de Nariño	Universidad	Oficial	Pasto	NARIÑO	

Fuente: MEN, 2012. Informe de rendición de cuentas del Proyecto de Fomento a la Internacionalización. Bogotá, Colombia

## Historia de caso 4

# UNILEAD-Colombia: una alianza internacional para formar a los gestores de la internacionalización de la educación superior

## Resumen

El University Leadership and Management Training Program (UNILEAD) es un reconocido programa internacional de formación de gestores de la educación superior, creado en 2008 por el Servicio Alemán de Intercambio Académico (DAAD). A partir de la iniciativa de dos beneficiarios colombianos del programa, y de la gestión del Ministerio de Educación Nacional (MEN) para la vinculación del DAAD, se hizo posible la realización del programa UNILEAD – Colombia en el año 2012. Este programa, que se inscribe en la línea de construcción de capacidades del proyecto de fomento a la internacionalización de la educación superior del MEN, permitió la formación de treinta representantes de Instituciones de Educación Superior (IES) colombianas durante cinco meses combinando modalidades virtuales y presenciales. UNILEAD – Colombia es hoy un caso exitoso de cooperación internacional para la formación por proyectos de gestores de internacionalización de la educación superior, y se ha convertido en un modelo replicado por el DAAD a nivel mundial.

### 1. UNILEAD-Colombia: una alianza con un socio internacional para fortalecer la gestión de la internacionalización en las IES colombianas

#### 1.1. UNILEAD Alemania: un programa de formación de alto nivel para los gestores de la educación superior en países en vía de desarrollo

UNILEAD es uno de los programas de formación para la gestión de la educación superior propuestos en el contexto del Programa DIES (*Dialogue for Innovative Higher Education Strategies*), que lideran conjuntamente el DAAD y la Conferencia de Rectores de Alemania. El programa fue creado en 2008 en colaboración con la Universidad Carl-von-Ossietzky de Oldenburg (Alemania) y con la Universidad Nelson Mandela de Port Elizabeth (África del Sur). El diseño de este programa se inspira del Master in Business Administration (MBA) de la Universidad de Oldenburg en Gestión de la Educación, el cual responde a las necesidades





específicas de los administradores de la educación superior. El objetivo de este programa es brindar herramientas y métodos a los participantes, que les permitan organizar de manera eficiente la gestión institucional dentro de sus instituciones educativas.

UNILEAD está dirigido tanto a jóvenes asesores como a altos directivos de instituciones de educación superior y se enfoca en la formación para la gestión de proyectos, finanzas y recursos humanos, a partir del desarrollo de proyectos individuales. Está basado en la práctica, y demanda un rol activo de los participantes. Este curso de alto nivel es ofrecido anualmente por medio de una convocatoria mundial del DAAD, para aproximadamente 25 participantes de África, Asia, América Latina y Central, y Medio Oriente.

### 1.2. El origen de UNILEAD – Colombia: la cooperación entre múltiples actores

En 2010 y 2011 los directores de las Oficinas de Relaciones Internacionales (ORI) de las universidades de La Salle (Bogotá) y EAFIT (Medellín), Giovanni Anzola y Marcela Wolff respectivamente, fueron beneficiarios del programa UNILEAD en Alemania. Estas dos instituciones acreditadas institucionalmente<sup>1</sup> han implementado estrategias para la internacionalización y participaron como IES acompañantes en el Programa de Acompañamiento, lo cual las ha convertido en importantes puntos de referencia en materia de internacionalización para el país.

En 2012, estos exbecarios UNILEAD, teniendo en cuenta el interés del MEN por fortalecer la internacionalización, idearon traer el programa a Colombia para multiplicar los resultados, impactar a más personas, y responder a la necesidad de formar en gestión de proyectos a los responsables de la internacionalización. Presentaron la propuesta al MEN y al DAAD – Colombia, aliados naturales y fundamentales para su realización, quienes apoyaron la iniciativa. Conjuntamente con las IES proponentes, el MEN diseñó el proyecto a ser presentado conjuntamente en Alemania para su aprobación durante la reunión de la Conferencia de Rectores de Alemania. Poco después, la propuesta fue aprobada por la

central del DAAD. El respaldo del MEN, como entidad de Gobierno dispuesta a apoyar la ejecución y financiación del programa, fue fundamental para la aprobación por parte de la central del DAAD y la Conferencia de Rectores de Alemania.

El Memorando de Entendimiento entre el DAAD y el MEN para realizar UNILEAD en Colombia fue firmado en junio de 2012, y su objetivo fue fomentar el desarrollo de estrategias eficientes de internacionalización en las IES colombianas, dentro del contexto del Proyecto de Fomento a la Internacionalización de la Educación Superior del MEN. UNILEAD entró a ser parte de la segunda línea del Proyecto (que se enfoca en Acompañar a las IES en el Desarrollo de sus Procesos de Internacionalización), y a profundizar la labor realizada con el Programa de Acompañamiento en Internacionalización, teniendo en cuenta el modelo de entrenamiento en gestión de proyectos y la experiencia del programa internacional UNILEAD.

*Después de haber tenido la experiencia en UNILEAD – Alemania, me di cuenta de la importancia de tener un enfoque en gestión de proyectos y tomé conciencia de la necesidad que hay en Colombia entre mis colegas de internacionalización, de una formación en gestión. Pero para traer a UNILEAD se necesitaba dinero y de apoyo gubernamental, así que decidimos aliarnos con el Ministerio y el DAAD. Ambos tuvieron una actitud positiva al respecto.*

Giovanni Anzola, Director de la Oficina de Relaciones Internacionales de la Universidad de La Salle (Bogotá)

Para el desarrollo de UNILEAD, la Universidad de La Salle y EAFIT fueron definidas como los socios académicos a cargo de las fases de capacitación y de acompañamiento del proyecto de la parte colombiana. Considerando que ambas instituciones cuentan con la acreditación institucional de alta calidad y que fueron beneficiarias de UNILEAD en 2010 y 2011. Además, fue reconocida su participación activa como acompañantes en procesos de internacionalización durante el Programa de Acompañamiento. La Salle y EAFIT son instituciones de educación superior en Colombia con trayectoria comprobada en temas de internacionalización, y por consiguiente, fueron consideradas aliados pertinentes para la realización del programa. Como socio académico de la parte alemana se designó a la Universidad de Oldenburg,

<sup>1</sup> La acreditación de alta calidad es el reconocimiento que da el Estado colombiano sobre la calidad de las instituciones de educación superior y de los programas académicos. El Consejo Nacional de Acreditación (CNA) tiene la función de promover y ejecutar los procesos de acreditación, lo cuales se basan en una evaluación donde intervienen la institución, las comunidades académicas y el CNA.

encargada del programa internacional UNILEAD en Alemania, para trabajar conjuntamente con La Salle y EAFIT en la planeación del curso de entrenamiento.

UNILEAD-Colombia fue financiado conjuntamente por el DAAD y el MEN. El DAAD financió los gastos administrativos de la Universidad de Oldenburg, así como los honorarios y gastos locales de los expertos internacionales invitados a Colombia, hasta una suma no superior a los 12.000 euros (16.000 USD aproximadamente). Por su lado el MEN, financió los gastos de la parte colombiana y los gastos de viaje de los expertos internacionales durante las fases presenciales en Medellín y Bogotá. La participación financiera

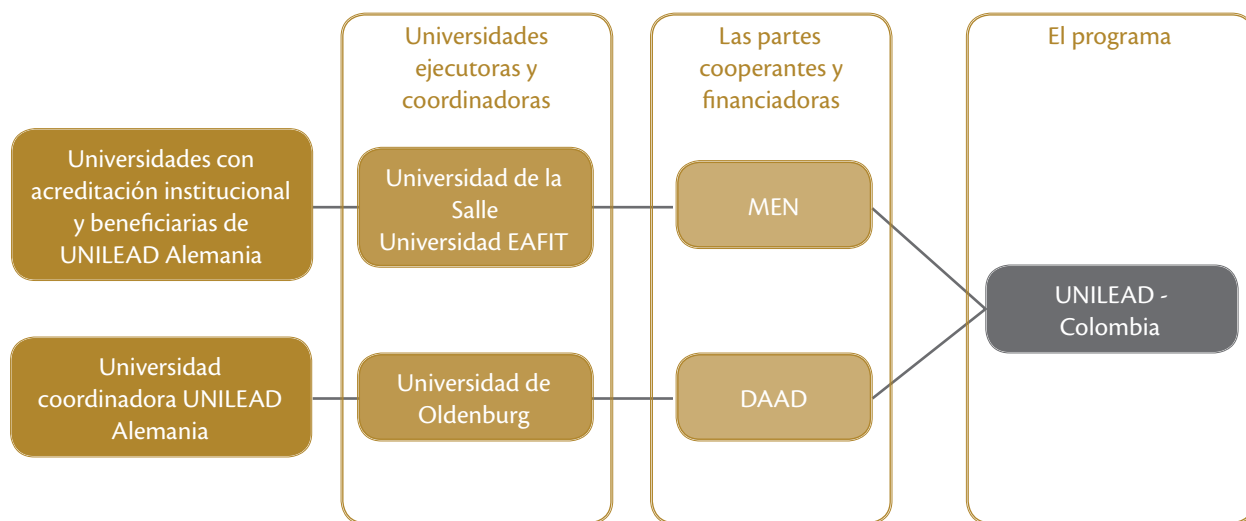
del MEN fue un total de 76 millones de pesos ( 37.000 USD aproximadamente).

*El Ministerio es un actor confiable para nosotros y para las universidades. Una importante razón de realizar el proyecto UNILEAD – Colombia, para el DAAD fue el interés y apoyo del Ministerio y su disposición a financiar una parte del programa. Esto también es prueba de una cooperación entre iguales.*

Sven Werkmeister, Director del Centro de Información - DAAD en Colombia

Cuadro No. 1

### Mapa de actores para el desarrollo de UNILEAD – Colombia



Fuente: Elaboración propia del autor

## 1.3. El desarrollo de UNILEAD – Colombia

### 1.3.1. La selección de los beneficiarios

Para la realización de UNILEAD en Colombia, se seleccionaron 30 Instituciones de Educación Superior colombianas interesadas en desarrollar estrategias efectivas de internacionalización, a través del fortalecimiento de las capacidades de gestión de los responsables de las Oficinas de Relaciones Internacionales (ORI). La selección se hizo por medio de convocatoria abierta entre el 4 de junio y el 22 de junio de 2012 (15 días hábiles), en la que fue defini-

do claramente el público objetivo: IES que hubieran sido beneficiarias del Programa de Acompañamiento (entre 2009 y 2011) e IES con acreditación institucional del alta calidad.

Los requisitos para la selección fueron establecidos considerando las condiciones establecidas por el MEN y por el programa UNILEAD, para asegurar una participación efectiva de las IES beneficiarias y la viabilidad de los proyectos presentados por los candidatos. Para participar en la convocatoria las IES interesadas debían:

- Delegar un representante institucional (jefe, director o asesor de la oficina de relaciones internacionales de la institución) para ser beneficiario del programa. El representante institucional debía contar con 2 años de experiencia en internacionalización y competencias en inglés.
- Contar con el respaldo institucional.
- Disponer con los recursos necesarios para el desplazamiento de sus representantes a las fases presenciales en Bogotá y Medellín.
- Garantizar la participación de los directivos de la Institución para la ejecución de los proyectos.
- Presentar un proyecto institucional en gestión de la internacionalización para ser desarrollado durante el pro-

grama UNILEAD, que fuera viable y que tuviera un impacto real en la estrategia de internacionalización de su institución.

Una primera selección fue realizada de forma conjunta por el MEN y el DAAD en Bogotá. Posteriormente, las candidaturas que cumplieran con los requisitos iniciales fueron enviadas a Alemania a la central del DAAD y a la Universidad de Oldenburg para seleccionar los mejores proyectos. Fueron seleccionados 10 representantes de IES acreditadas institucionalmente y 20 representantes de IES beneficiarias del Programa de Acompañamiento.

Cuadro No. 2

### IES beneficiarias del programa UNILEAD – Colombia

No.	IES	NOMBRE DEL DELEGADO	CARGO
1	Universidad del Bosque	Diana Carolina Romero	Coordinadora del Area de Relaciones Internacionales
2	Fundación Universitaria Colombo Internacional	Susana Martinez Rincon	Director Oficina de Relaciones Internacionales
3	Instituto Tecnológico Pascual Bravo	Sandra María Herrera Castaño	Jefe Oficina Asesora de Planeación
4	Fundación Estudios Superiores Comfanorte	Jaime Fernandez Erazo	Vicerector Academico
5	Universidad Autonoma de Occidente	Leonor Cristina Peñafort Camacho	Director Oficina de Relaciones Internacionales
6	Fundación Universitaria de Ciencias de La Salud	Ana María Arango Murcia	Director Oficina de Relaciones Internacionales
7	Fundación para la Educación Superior San Mateo	Camilo Jose Meza Ferreira	Coordinador Oficina de Relaciones Internacionales
8	Corporación de Estudios Superiores Del Norte Del Valle – Cotecnova	Mauricio Cadavid Palacio	Director Oficina de Relaciones Internacionales
9	Universidad del Atlántico	Jacqueline Rojas Solano	Director Oficina de Relaciones Internacionales
10	Universidad Simón Bolívar	Arcadia Ascanio Ferrer	Asesor Oficina de Relaciones Internacionales
11	Universidad Santo Tomás	Javier Fernando Cañon Pinto	Director Oficina de Relaciones Internacionales
12	Fundación Tecnológica Antonio de Arevalo - Tecnar	Nacira Ayoys Figueroa	Director Oficina de Relaciones Internacionales
13	Fundación Universitaria Del Área Andina	Hernando de Jesús Velásquez Montoya	Director Oficina de Relaciones Internacionales
14	Fundación Universitaria Luis Amigó	Francedith Betancur Atehortua	Director Oficina de Relaciones Internacionales
15	Universidad de La Amazonía	Jaime Enrique Velasquez Restrepo	Docente Ciencias Básicas



16	Universidad de La Guajira	Yeslith Vanessa Ricciulli Pérez	Director Oficina de Relaciones Internacionales
17	Unviersidad Tecnológica de Bolívar	Ilíana Restrepo Hernandez	Director Oficina de Relaciones Internacionales
18	Institución Universitaria Antonio José Camacho	Jhon Hamilton Sepulveda Alzate	Director Centro de Idiomas
19	Universidad de San Buenaventura Seccional Medellín	Manuela Vélez Restrepo	Jefe De Relaciones Iternacionales
20	Unviersidad del Quindío	Andrea Paola Rojas Duque	Asesor Oficina de Relaciones Internacioanles
21	Instituto Tecnológico de Soledad	Yazmin Patricia Jimenez Celin	Coordinador de Investigación
22	Universidad del Valle	Manuela Fernandez Beiro	Coordinadora de Movilidad de la Oficina de Relaciones Internacionales
23	Unviersidad Autónoma de Manizales	Viviana Fernanda Nieto Padilla	Director Oficina de Relaciones Internacionales
24	Institución Univeristaria Cesmag	Luis Fernando Rosero Benavides	Jefe de Proyección Institucional
25	Fundación Universitaria Panamericana	Gina Paola Bernal Osorio	Director Oficina de Relaciones Internacionales
26	Unviersidad del Rosario	Jeannette Vélez Ramirez	Canciller
27	Universidad del Tolima	Jhon Kelly Bonilla Aranzales	Coordinador Oficina de Cooperación Internacional
28	Unviersidad de Caldas	Rogelio Ocampo Cardona	Jefe de la Oficina de Investigaciones
29	Universidad Nacional de Colombia	Juan Manuel Godoy Arias	Asesor Oficina de Relaciones Internacionales
30	Escuela De Ingeniería de Antioquia	Mélanie Blanchard	Director Oficina de Relaciones Internacionales

Fuente: MEN, 2012. Informe proyecto de internacionalización 2011-2012: Bogotá, Colombia

### 1.3.2. El desarrollo de UNILEAD – Colombia

El desarrollo del programa se llevó a cabo por medio de un proceso de formación virtual y presencial alternado, en 5 meses. Las fases virtuales fueron organizadas con base en el material teórico puesto a disposición por la Universidad de Oldenburg, y permitieron la implementación de los proyectos en las respectivas instituciones con la asesoría permanente del programa. Durante las fases presenciales se profundizaron los contenidos con el acompañamiento de expertos reconocidos en temas de internacionalización, como Francisco Marmolejo (Coordinador de Educación Terciaria del Banco Mundial). Además los participantes recibieron capacitación de parte de académicos reconocidos vinculados a UNILEAD: Frank Fischer (profesor de UNILEAD experto en gestión de proyectos), el Dr. Marlen Arnold (de la Universidad de Oldenburg, experto en cuestiones estratégicas y sostenibilidad) y el Dr. Peter Cunningham (Universidad Nelson Mandela, experto en gestión de recursos humanos y lideraz-

go). La modalidad semi-presencial escogida permitió que las IES establecidas fuera de Medellín y Bogotá fueran también beneficiarias de esta formación de alto nivel.

*Un aspecto importante de UNILEAD es la participación de instituciones regionales. Para el MEN fue una excelente experiencia poder entender las dinámicas y retos de hacer internacionalización a nivel regional. A través de la implementación la modalidad semi-presencial, pudimos fortalecer los esquemas de participación de las regiones. Así, nos dimos cuenta de la ventaja de utilizar nuevas tecnologías y plataformas para la capacitación de los gestores de la educación superior en el país.*

Omar Mejía, Oficina de Cooperación y Asuntos Internacionales – MEN

**Cuadro No. 3**
**Agenda del programa UNILEAD – Colombia**

FASE	ACTIVIDAD	FECHA	DURACIÓN
FASE 1: Formación virtual	Módulo 1: Project manager	02 – 18 de julio de 2012	3 semanas
	Módulo 2: Strategic management of financial planning and risk	19 de julio – 05 de agosto de 2012	3 semanas
	Módulo 3: Human resource management and leadership	06 – 20 de agosto de 2012	3 semanas
FASE 2: Formación y acompañamiento presencial (Bogotá)	Profundización en los contenidos de los tres módulos y contextualización en el tema de internacionalización	21-31 de agosto de 2012	2 semanas
	Desarrollo y presentación de los proyectos institucionales para la gestión de la internacionalización		
FASE 3: Acompañamiento virtual	Implementación de los proyectos al interior de las instituciones	03 de septiembre – 25 de noviembre de 2012	12 semanas
	Presentación de informes de implementación de proyectos		
FASE 4: Fase presencial (Medellín)	Presentación final de la implementación de los proyectos	29-30 de noviembre de 2012	2 días

Fuente: MEN-DAAD, 2012. Convocatoria Programa UNILEAD – Colombia MEN-DAAD 2012: Bogotá, Colombia

### 1.4. Principales resultados

El programa UNILEAD-Colombia ofreció un curso internacional de alto nivel a 29 representantes de IES colombianas (un participante no pudo terminar por asuntos institucionales independientes del Programa), quienes adquirieron herramientas importantes en gestión de proyectos, planeación estratégica y liderazgo, contribuyendo a la consolidación de su labor en internacionalización dentro de sus respectivas instituciones. En ese sentido, el principal resultado de UNILEAD fue haber fortalecido la profesionalización de los gestores de la internacionalización de la educación superior en Colombia.

Gracias a la metodología de formación aplicada, basada en el desarrollo de los proyectos presentados, los candidatos tuvieron que desarrollar su proyecto de manera simultánea a la formación teórica, lo cual generó un producto importante para las IES y para el fortalecimiento de sus estrategias de internacionalización. Durante la fase presencial en Medellín, como cierre al programa, cada UNILEADER socializó el estado final de desarrollo de sus proyectos y recibió

retroalimentación de los representantes del MEN y de las universidades de Oldenburg, La Salle y EAFIT.

*Yo presenté un proyecto sobre cómo diseñar un sistema de indicadores para el plan de desarrollo de la universidad y para medir la internacionalización. En la ejecución del proyecto fue muy beneficioso contar con la asesoría de las Universidades de La Salle, EAFIT y Oldenburg. Lo más destacable es el trabajo en gestión de proyectos de manera práctica, lo cual me permitió organizar mejor mi área y oficina en la universidad.*

Carolina Romero, Coordinadora de Relaciones Internacionales – Universidad del Bosque (Bogotá)

El ejercicio de importar UNILEAD a Colombia se convirtió en modelo para una nueva convocatoria del DAAD, destinada a reproducir la misma experiencia en otros países en vías de desarrollo. En el año 2013 el DAAD abrió el nuevo programa de financiación *National Multiplication Trainings*



in *Higher Education Management* que ofrece financiación para cursos según el modelo UNILEAD a nivel internacional como se realizó exitosamente con el proyecto UNILEAD – Colombia. Esta nueva convocatoria se dirigió a exbecarios del programa UNILEAD y específicamente también a los participantes de UNILEAD – Colombia. Un grupo de tres directores de ORIs colombianas, participantes de UNILEAD Alemania y UNILEAD Colombia, fueron exitosos en esta nueva convocatoria. En el primer semestre de 2014, las universidades del Magdalena, del Rosario y EAFIT realizaron un nuevo curso de entrenamiento con financiación completa por parte del DAAD dirigido a directores de ORIs y directivos de investigación de universidades colombianas para capacitarlos en temas de la internacionalización de la investigación. El MEN ha seguido apoyando este tipo de capacitaciones UNILEAD, donde uno de los requisitos de la convocatoria para la participación de las IES colombianas es el apoyo y financiación por parte de una entidad de gobierno, en este caso del MEN.

*Se beneficiaron 29 personas cuando normalmente cada año Colombia tiene uno o dos cupos para el programa UNILEAD. Se trajo este curso internacional de alto nivel, para que más personas se beneficiaran y recibieran una formación con estándares internacionales. Inspiró una nueva convocatoria mundial que aplica este mismo modelo: dos Ex - UNILEAD presentan una propuesta apoyados por un organismo de gobierno para promover procesos de gestión de la internacionalización.*

Patricia Martínez Barrios, Viceministra de Educación Superior - MEN

## 2. Aprendizajes del programa UNILEAD - Colombia

### 2.1. Buenas prácticas

- a. La vinculación de un socio internacional, que ofrece una metodología de formación innovadora para la gestión de la educación superior, permitió lograr mayores impactos en la capacitación de los beneficiarios.

La vinculación del DAAD para la aplicación de la metodología UNILEAD, con el fin de fortalecer el proceso de construcción de capacidades institucionales en internacionalización llevado a cabo por el MEN, resultó ser un mecanismo efectivo para potenciar la gestión de las relaciones internacionales en las IES colombianas. La cooperación entre el MEN y el DAAD permitió ampliar el alcance del programa en el país, del cual se beneficiaron 29 representantes de IES, cuando normalmente el programa UNILEAD en Alemania sólo ofrece un cupo anual para Colombia. Adicionalmente, los 29 participantes se beneficiaron de un curso de alto nivel, que aplica metodologías comprobadas y avanzadas para aprender en la práctica, y donde participan expertos internacionales reconocidos.

UNILEAD complementó la labor realizada durante el Programa de Acompañamiento, respondiendo a la necesidad de profesionalizar la gestión de las relaciones internacionales en las IES colombianas. Si bien la iniciativa nació de las universidades, la gestión del MEN para la vinculación del DAAD y su apoyo y co-financiación de la propuesta, así como la apropiación de la misma dentro de los lineamientos del Proyecto de Fomento a la Inter-



nacionalización de la Educación Superior, fue un factor de éxito para la articulación de los distintos actores.

En efecto, este programa fortaleció las relaciones de cooperación entre el MEN y el DAAD, y entre Colombia y Alemania en el tema de Educación, Ciencia, Tecnología e Innovación. El DAAD, como institución que representa a las universidades alemanas y que bajo el proyecto DIES apoya a las instituciones de educación superior en países en desarrollo, es un aliado internacional clave y pertinente para el MEN. UNILEAD demostró que la cooperación con aliados internacionales experimentados es un mecanismo válido para el fortalecimiento del sistema de educación superior y de la internacionalización.

*Ha contribuido muy significativamente a los esfuerzos de fomento a la internacionalización del MEN porque permitió formar o perfeccionar profesionalmente a los funcionarios responsables de la cooperación internacional en las IES colombianas. (...) Fue innovador también porque no fue un curso convencional en el sentido de que los que participaron no son alumnos que pasivamente escuchan a los instructores sino que hubo un proyecto específico que los estudiantes desarrollaron para ponerlo en marcha en sus instituciones. Finalmente, el hecho que este esfuerzo se haya hecho en conjunto con instituciones internacionales, en este caso el DAAD, complementa este carácter innovador del proyecto.*

Francisco Marmolejo, Coordinador Educación Terciaria  
– Banco Mundial

- b. El ejercicio de selección de beneficiarios a través de convocatorias transparentes con criterios claros e incluyentes, permitió el acceso de diversos tipos de IES en igualdad de condiciones.

La convocatoria realizada para la selección de los beneficiarios de UNILEAD aplicó el principio de inclusión, promoviendo la participación organizada y justificada de diversos tipos de IES. Fueron invitadas a participar tanto IES con acreditación de alta calidad como IES beneficiarias del Programa de Acompañamiento (en las versiones de 2009 y 2011). El criterio de participación a partir del Programa de Acompañamiento, fue una forma de profundizar la labor ya hecha por el MEN en materia de capacitación institucional.

La presencia en UNILEAD de distintos tipos de IES: universidades, instituciones universitarias e institutos técnicos y tecnológicos, instituciones oficiales y privadas, así como instituciones de diferentes regiones del país, enriqueció el proceso de aprendizaje y promovió el relacionamiento entre los participantes. Durante las fases presenciales, los participantes tuvieron la oportunidad de socializar sus proyectos, favoreciendo el intercambio de conocimiento entre los pares.

*La cooperación con el Ministerio y el Programa de Acompañamiento en el marco de UNILEAD – Colombia fue una importante experiencia para el DAAD. El curso nos permitió un intercambio directo y cercano con diferentes socios colombianos y nos ayudó conocer y entender las capacidades y los retos de la internacionalización de la educación superior en Colombia. En este sentido también fue de gran beneficio para el fortalecimiento de las cooperaciones académicas entre Alemania y Colombia.*

Sven Werkmeister, Director del Centro de  
Información - DAAD en Colombia

*Una de las cosas que me llamó la atención de UNILEAD, fue la participación de una gran diversidad de instituciones y no sólo universidades. Porque eso ayudó a enriquecer los procesos y a tener diferentes perspectivas de la misma temática, además fue una oportunidad para establecer contactos con otras instituciones del país. La mayor ganancia para mí y para la Universidad de la Amazonía fue conocer como otras instituciones de educación superior se desarrollan y las ideas o prioridades que cada una tiene respecto a la internacionalización.*

Jaime Velásquez, Docente en Ciencias Básicas e  
Investigador Principal en Ciencias Agropecuarias –  
Universidad de la Amazonia (Florencia)

- c. La co-financiación de actividades de capacitación entre actores gubernamentales y socios internacionales, es un instrumento efectivo que permite la optimización de recursos y un sentido de corresponsabilidad de las partes.

UNILEAD fue desarrollado en Colombia a partir de la cooperación entre distintos actores: MEN y DAAD como representantes de los gobiernos de Colombia y Alemania respectivamente, y las universidades de ambos países designadas como socios académicos. Es una experiencia interesante y destacable, en cuanto demostró el valor agregado de la cooperación y del principio de corresponsabilidad en la financiación y la ejecución entre las partes. El MEN se apropió de la iniciativa de las universidades alineándola con sus prioridades de política, y su apoyo hizo posible la vinculación de un socio internacional experimentado y reconocido, como el DAAD.

La financiación conjunta del programa UNILEAD por parte del MEN y el DAAD viabilizó el desarrollo y ejecución del programa en Colombia. En efecto, la disposición y el apoyo del MEN no sólo en términos políticos sino financieros, fue un factor fundamental para la aprobación del programa por la parte alemana. Además, permitió la optimización de los recursos para las dos partes cooperantes. Finalmente, la financiación conjunta del programa resultó ser un mecanismo efectivo para la generación de un sentido de corresponsabilidad entre el MEN y el DAAD, donde cada una de las partes tenía obligaciones para la ejecución del programa y era responsable de la articulación con sus respectivos socios académicos.

*El valor de la cooperación reside en que puede haber optimización de recursos de diferentes fuentes para un propósito de capacitación y de formación. Eso me parece clave.*

Giovanni Anzola, Director de la Oficina de Relaciones Internacionales – Universidad de la Salle (Bogotá)

**d. La modalidad de formación aplicada ofrece mayores impactos en los procesos de capacitación de gestores en internacionalización.**

UNILEAD se basa en una modalidad donde el estudiante o participante es considerado protagonista de su propio proceso de aprendizaje. Entonces, además de adquirir conocimientos teóricos, el participante debe adquirir habilidades y aptitudes para la gestión y liderazgo de proyectos. Durante los 5 meses del curso, cada participante debía elaborar y realizar un proyecto viable y con impac-

to en su Institución de Educación Superior. El desarrollo del proyecto durante el curso permitió a los participantes enfrentarse a decisiones que forjaron su pensamiento analítico, buscando la alternativa más eficiente, movilizándolo actores y resolviendo imprevistos. De esta forma, la implementación de la metodología UNILEAD de formación aplicada, resultó ser un buen complemento para la formación de los gestores de relaciones internacionales en las IES colombianas y para el fomento de los procesos institucionales de internacionalización.

*UNILEAD me ayudó a fortalecer mi capacidad de gestión en la universidad. Es una experiencia muy valiosa, donde uno presenta una propuesta y tiene que desarrollar ese proyecto, teniendo en cuenta las capacitaciones y las recomendaciones hechas en el programa. Ahí aprendí a como movilizar a otros actores, a como medir riesgos. UNILEAD es un programa completo que vale la pena repetir!*

John Bonilla, Coordinador Oficina de Cooperación Internacional – Universidad del Tolima (Ibagué)

## 2.2. Desafíos, oportunidades de mejora y prospectiva

**a. Un monitoreo de los resultados y documentación de las experiencias, permitiría darle continuidad al proceso de capacitación.**

UNILEAD – Colombia consiste en un ejercicio de capacitación que busca el fortalecimiento de las capacidades de gestión de los directores de ORI en las IES colombianas, proporcionando herramientas para el fortalecimiento de la gestión de la internacionalización. Teniendo en cuenta la riqueza del programa, varios actores entrevistados entre ellos el MEN, plantearon la preocupación sobre la realización de un seguimiento de los resultados e impactos.

Sería importante sistematizar el desarrollo de los proyectos, las experiencias y conocimientos generados. Estos ejercicios permitirían que el proceso de aprendizaje continúe a pesar de la clausura del programa. De hecho, los resultados de una labor de seguimiento sistemática podrían convertirse en insumos para futuros gestores



de internacionalización en las IES del país. Sería deseable que este proceso de sistematización fuera liderado por las propias IES, las cuales se vieron beneficiadas de las capacitaciones y son las más apropiadas para indicar sus aprendizajes durante el programa UNILEAD. Asimismo el MEN podría apoyar la realización de este tipo de ejercicios de sistematización y seguimiento por parte de las IES, los cuales podrían ser aprovechados para la generación de conocimiento en torno a la internacionalización de la educación superior.

**b. La organización periódica de iniciativas de capacitación, similares a UNILEAD – Colombia, podría ser la base para una estrategia a largo plazo para la construcción de capacidades institucionales en internacionalización.**

UNILEAD – Colombia es reconocido por los participantes, así como por los actores involucrados en su ejecución, como un excelente programa para fortalecer las capacidades de gestión y de internacionalización en las instituciones de educación superior del país. En otras palabras, la oferta de capacitaciones periódicas tanto en internacionalización como en gestión podría ser un

instrumento efectivo para la formación permanente de los gestores de relaciones internacionales. La vinculación de aliados internacionales experimentados, con competencias específicas necesarias en Colombia y que apoyen el desarrollo del sector educativo, podría convertirse en una estrategia del MEN para el fortalecimiento de la internacionalización de la educación superior.

Por otro lado, en esta versión de UNILEAD – Colombia, algunas IES decidieron designar como representantes a encargados de otras áreas aparte de la ORI, como fue el caso de la Universidad de la Amazonia y de la Universidad de Caldas. Esta experiencia permitió vincular a otras personas y departamentos de las IES en el desarrollo de la internacionalización, propiciando un tratamiento transversal de la temática. Teniendo en cuenta estas experiencias, algunos directores de ORI entrevistados propusieron privilegiar la inclusión de otros actores institucionales (vicerrectores, académicos, directivos de otras áreas) en futuros programas de formación o en futuras versiones de UNILEAD. De esta forma se estaría fomentando un enfoque transversal de la internacionalización en las IES colombianas.





## Historia de caso 5

### Seminarios de capacitación de los nodos de la RCI: llevar la internacionalización a las regiones

#### Resumen

La realización de seminarios de capacitación dirigidos a las Instituciones de Educación Superior (IES) colombianas, es una política del Ministerio de Educación Nacional (MEN) que responde a la importancia de ofrecer los instrumentos y herramientas necesarias para su fortalecimiento institucional. Desde el 2012 el MEN invitó a los nueve nodos regionales de la Red Colombiana para la Internacionalización de la Educación Superior (RCI) a presentar propuestas de seminarios en temas de internacionalización ofrecidos por expertos internacionales para ser llevados a cabo en sus respectivos nodos regionales. La realización de los seminarios por medio de la RCI, se convirtió en un mecanismo de acercamiento del MEN con la red y con las IES, así como una forma de garantizar la pertinencia de las capacitaciones en materia de internacionalización. Gracias a este mecanismo, en el que el MEN además financió las capacitaciones por parte de expertos internacionales, los nodos de la RCI pudieron organizar y asistir a seminarios de formación sobre las tendencias y perspectivas globales de la internacionalización. En este proceso, las Instituciones de Educación Superior (IES) mismas, a través de sus nodos, no solamente formularon una propuesta acorde a sus necesidades sino que tuvieron también la responsabilidad de coordinar la agenda y logística general de cada seminario. De esta forma colaborativa, el MEN y la RCI consolidaron el conocimiento y promovieron la conciencia sobre la importancia de la internacionalización entre IES de todo el país mediante un contacto directo con las tendencias globales en este campo.

#### 1. Internacionalización en las regiones: los seminarios de capacitación en los nodos de la RCI

##### 1.1. ¿En qué consisten los Seminarios?

En el Proyecto de Fomento a la Internacionalización de la Educación Superior, el eje estratégico para construir capacidades institucionales para la gestión de la internacionalización tiene como objetivo el acompañamiento de las IES colombianas en el diseño e implementación de los procesos de internacionalización. En ese contexto, el MEN ha impulsado la capacitación de los responsables de las Oficinas de Relaciones Internacionales (ORI) y de la comunidad

académica en las IES colombianas, apoyando la realización de seminarios en los nodos regionales de la RCI, con expertos internacionales reconocidos.

El apoyo a esta red universitaria se justifica por su capacidad de convocatoria y asociación, así como de representación de la mayoría de las regiones e IES del país. En efecto, la RCI es un espacio fundamental para la labor del MEN en materia de internacionalización, al ser una red nacional que busca facilitar los procesos de internacionalización de la educación superior, propiciando la cooperación entre las IES colombianas y de éstas con pares internacionales. La red está conformada por más de 100 IES de todas las regiones del país, representadas por sus responsables de internacionalización y organizadas en nueve nodos regionales.

Los nodos regionales propician el desarrollo de las ORI y de su gestión institucional a nivel local, regional y nacional. Son espacios de encuentro que fomentan la reflexión y las actividades en pro de la internacionalización de la educación superior de las IES, teniendo en cuenta las dinámicas regionales. Los nueve nodos regionales de la RCI son:

- Nodo Oriente: Santander y Norte de Santander.
- Nodo Occidente: Antioquia y Choco.
- Nodo Centro: Cundinamarca y Boyacá.
- Nodo Orinoquía: Meta, Casanare, Arauca, Guaviare, Vaupés, Vichada y Guainía.
- Nodo Eje Cafetero: Quindío, Risaralda y Caldas.
- Nodo Bogotá: Bogotá.
- Nodo Sur Occidente: Valle del Cauca, Cauca y Nariño.
- Nodo Centro Occidente: Tolima, Huila, Caquetá y Amazonía.
- Nodo Caribe: San Andrés y Providencia, Guajira, Atlántico, Bolívar, Magdalena, Córdoba, Sucre y Cesar.

*El objetivo de los Nodos Regionales es promover y facilitar la internacionalización de la Educación Superior, según la dinámica regional para impulsar programas, proyectos y actividades internacionales; fortalecer a sus miembros; dinamizar y divulgar información y vínculos; fortalecer la capacidad regional en temas de internacionalización y cooperación internacional.*

RCI Colombia, 2013.

En 2012 y 2013, el MEN apoyó la realización de seminarios de capacitación en internacionalización, a través de los nodos regionales de la red. Cada año el MEN abrió una convocatoria dirigida a los nodos de la RCI, donde las IES podían presentar una propuesta para la realización de un seminario en internacionalización con un experto en la materia. Las propuestas debían ser presentadas de forma concertada como nodo, y debían indicar el tema, objetivo, nombre y perfil profesional del conferencista internacional invitado, propuesta de agenda, población beneficiaria y presupuesto. En cada convocatoria, los nodos regionales tuvieron un mes para responder a la invitación del MEN y para organizar una propuesta de seminario.

Las propuestas de seminarios aprobadas fueron realizadas gracias a la financiación del MEN, que se encargó de cubrir los gastos de traslado, alojamiento y alimentación del conferencista internacional, e incluso en algunos casos apoyó la consecución del salón, equipos de video y refrigerios para el evento. Según datos del MEN, el costo promedio de cada seminario fue de 12 millones de pesos (5.830 USD aproximadamente).

**Cuadro No. 1**

### Seminarios de capacitación en temas de internacionalización en los nodos de la RCI - 2012

Nodo RCI	Conferencista	Institución	País	Lugar
Eje Cafetero	Juan Manuel Martínez	Universidad Politécnica de Valencia	España	Universidad de Caldas
Sur Occidente	Helena Martínez	Universidad Politécnica de Valencia	España	Universidad del Valle
Centro	Ronald Knust Graichen	Universidad Libre de Ámsterdam	Holanda	IES Nodo Centro
Norte	Ronald Knust Graichen	Universidad Libre de Ámsterdam	Holanda	Universidad Tecnológica de Bolívar

**Fuente:** MEN, 2012. Informe de rendición de cuentas, III. IV. Pertinencia para la innovación y la productividad. Proyecto de Fomento a la Internacionalización de la Educación Superior: Bogotá, Colombia

Cuadro No. 2

## Seminarios de capacitación en temas de internacionalización en los nodos de la RCI - 2013

Nodo RCI	Seminario	Conferencista	País	Lugar del seminario	Ciudad
Centro	II Seminario sobre internacionalización de la educación superior en el nodo centro de la RCI	Ronald Knust Graichen	Holanda	Universidad de Boyacá	Tunja
Eje Cafetero	“Internacionalización en casa” – orientada a la internacionalización del currículo y de la investigación	María Gómez Ortúeta	España	Fundación del Área Andina Pereira	Pereira
Occidente	Construyendo capacidades interculturales para la internacionalización	Kyra Garson	Canadá	Escuela de Ingeniería de Antioquía – Sede las Palmas	Envigado
Orinoquía	Seminario-Taller de modelos de internacionalización e integración de proyectos de cooperación al desarrollo	Luis Alfonso Pérez Romero	México	Universidad de los Llanos y Cámara de Comercio de Villavicencio	Villavicencio
Sur Occidente	Seminario sobre proyectos para la internacionalización de la educación superior	Peter Cunningham	Sudáfrica	Universidad Autónoma de Occidente	Cali

Fuente: MEN, 2013. Proyecto de Fomento a la Internacionalización de la Educación Superior.

Los nodos regionales tenían la autonomía de definir las temáticas y agendas de los seminarios, de acuerdo con sus necesidades y prioridades regionales en internacionalización. De hecho, los únicos requisitos definidos por el MEN para financiar los seminarios con expertos invitados en internacionalización eran que las IES debían hacer la propuesta de manera conjunta como nodo, y que los seminarios debían ser de participación abierta a todas las IES de la región (miembros o no de la RCI). Para el MEN la financiación de estos seminarios de capacitación constituyó una estrategia que pretendía la concientización y el posicionamiento de la internacionalización en las regiones de todo el país, mediante la formación con expertos internacionales y líderes en la temática a nivel mundial.

*Se trata de una convocatoria donde el MEN tiene en cuenta las necesidades de las Instituciones de Educación Superior. Las instituciones mismas proponen las temáticas y conferencistas de su interés, y de acuerdo con sus prioridades. (...) Los seminarios hacen parte de una estrategia de inclusión, donde se pretendía llevar la internacionalización a todos los rincones de Colombia. Y eso fue posible a través del apoyo del MEN a una red universitaria como la RCI, por medio de la capacitación de los nodos regionales.*

Patricia Martínez Barrios, Viceministra de Educación Superior - MEN

*Es excelente que nos den la libertad de escoger la temática porque los nodos tienen distintas necesidades y realizan distintos procesos.*

Diana Marcela Jaramillo, Coordinadora de Internacionalización - Universidad Cooperativa de Colombia (Sede Medellín)

## 1.2. Principales resultados

En 2012 y 2013 con el apoyo del MEN se realizaron 9 seminarios de capacitación en internacionalización en 6 de los 9 nodos regionales de la RCI (Eje Cafetero, Sur Occidente, Centro, Norte, Orinoquía y Occidente). Más de 75 IES del país se beneficiaron de estos seminarios que fueron dictados por 7 expertos internacionales provenientes de 5 países.

La capacitación con expertos internacionales, abierta a todas las IES de las regiones participantes, fueran o no miembros de la RCI, así como la invitación a instituciones gubernamentales locales y regionales permitió el posicionamiento y socialización de la importancia de la internacionalización de la educación superior a nivel regional. Al mismo tiempo, estos seminarios contribuyeron al mejoramiento de las competencias en internacionalización de los responsables de las ORI de las Instituciones de Educación Superior participantes.



*El seminario que realizamos en el nodo Occidente fue muy pertinente y realmente se cumplió el objetivo principal que era desarrollar capacidades en el tema de interculturalidad. Me gustó que fuera una convocatoria abierta y muy bueno que nos den la oportunidad de utilizar esos recursos para fortalecer nuestras capacidades en internacionalización.*

Milena Mejía, Coordinadora de Relaciones Internacionales - Corporación Universitaria Lasallista (Medellín)

## 2. Aprendizajes de la realización de seminarios

### 2.1. Buenas prácticas

- a. El apoyo del MEN a la realización de seminarios través de los nodos regionales de la RCI promueve el trabajo en red y contribuye al fortalecimiento de la internacionalización a nivel regional.

La estrategia del MEN de financiar seminarios con expertos internacionales, por medio de convocatorias dirigidas a los nodos regionales, donde las IES debían hacer las propuestas de las capacitaciones, fomentó el trabajo en red a nivel regional y la articulación entre las IES de las

regiones alrededor de la internacionalización. La autonomía que permitió el MEN a los nodos, de hacer las propuestas de capacitación es una estrategia que demostró ser efectiva para fomentar el trabajo en red, ya que es el nodo en su conjunto quien debe elaborar y presentar la propuesta, de acuerdo con los intereses de sus integrantes.

*Lo interesante de los seminarios es que trasladan las convocatorias a todo el nodo y ahí todos empezamos a asumir responsabilidades. Las convocatorias a los seminarios son un ejercicio de red que permite que la red se dinamice.*

Héctor Fabio Viveros, Director de la Oficina de Relaciones Internacionales - Universidad Católica Lumen Gentium (Cali)

Incluso, se presentaron ejemplos de colaboración entre los nodos regionales para el aprovechamiento de los seminarios. En la primera convocatoria de seminarios en 2012 por ejemplo, el nodo regional Sur Occidente estaba interesado en traer a dos expertos internacionales (Juan Manuel Martínez y Helena Martínez). El MEN sólo financiaba un experto y las IES del nodo Sur Occidente



no tenían los fondos para la contrapartida. Para llevar a cabo su propuesta, se unieron con el nodo Eje Cafetero, e invitaron a los dos expertos para realizar seminarios en las dos regiones. Este ejemplo de trabajo en red entre los nodos regionales puede ser considerado como resultado del fomento al trabajo en red y de la colaboración entre IES, que se ha venido dando en el eje estratégico de construcción capacidades de gestión de la internacionalización del Proyecto de Fomento a la Internacionalización de la Educación Superior, desarrollado por el MEN.

Por otro lado, el financiamiento de capacitaciones con expertos internacionales en las regiones del país para el mejoramiento de las competencias en internacionalización de los responsables de ORI en las Instituciones de Educación Superior, consistió en una forma de posicionar la temática en las regiones. En ese sentido, los seminarios propiciaron el fortalecimiento de la internacionalización de la educación superior a nivel local, regional y nacional.

*Las IES del nodo Centro RCI, acorde a las directrices del MEN, hemos buscado y conseguido a través de estas actividades de fomento y conocimiento, posicionar la internacionalización de las IES de la región. Con el firme propósito de facilitar la inserción de la educación superior boyacense en un contexto internacional, manteniendo condiciones de calidad y pertinencia.*

Nodo Centro RCI, 2012. Documento de gestión en Internacionalización de las Instituciones de Educación Superior de Boyacá.

- b. Traer expertos internacionales para la capacitación de los nodos regionales en internacionalización es un instrumento que contribuye a la formación permanente sobre las tendencias globales y al conocimiento del sistema de educación superior colombiano en el exterior.

El apoyo del MEN para traer expertos internacionales que ofrecieron capacitaciones en los nodos, permitió el mejoramiento de las capacidades de gestión de la internacionalización en las IES de todo el país. Los expertos internacionales que han sido seleccionados por los nodos participantes tienen experiencia consolidada en la ma-

teria y vienen de diversos países como España, Holanda, Sudáfrica, Canadá y México. Por consiguiente, pueden aportar metodologías interesantes de capacitación, y visiones distintas de cómo se hace la internacionalización en sus países y de cuales son las tendencias globales actuales. En efecto, estos espacios fomentados por el MEN impulsaron el mejoramiento de la gestión en internacionalización de las IES colombianas.

*Esos seminarios son muy productivos porque nos proporcionan herramientas a las ORI para después socializar con nuestras comunidades académicas. Nuestro discurso se ve fortalecido con las capacitaciones.*

Henry François Tarlin, Director de la Oficina de Relaciones Internacionales – Universidad del Cauca (Popayán)

Asimismo, estos seminarios son percibidos por algunos de los beneficiarios como una forma efectiva de visibilizar la internacionalización de la educación superior colombiana. Estos expertos se convierten en testigos del modelo colombiano en sus países y redes, incentivando el relacionamiento e intercambio de conocimiento de las IES colombianas con pares internacionales.

*Estas personas que vienen se llevan una buena impresión del trabajo de internacionalización en Colombia y se vuelven embajadores de Colombia y de la educación superior. Por eso el programa debería mantenerse, y más cuando el MEN tiene como su política mejorar la visibilidad de la educación superior a nivel internacional*

Sandra Juliana Toro, Directora de la Oficina de Relaciones Internacionales – Universidad del Valle (Cali)

*Este tipo de espacios permiten consolidar redes de conocimiento a nivel regional e internacional, las cuales facilitan el desarrollo de las funciones sustantivas de las Instituciones de Educación Superior, a través de la cooperación, la movilidad académica, la investigación y la innovación en un contexto multicultural que redunde en mejores niveles de calidad y pertinencia del sistema educativo nacional*

María Gómez Ortueta, citada en el Periódico de la Fundación Universitaria del Área Andina, seccional Pereira. Pereira, 10 de Diciembre de 2013.

- c. El proceso de convocatorias dirigidas a los nodos de la RCI para realizar seminarios en internacionalización, abiertos a todas las IES interesadas de la región, fomenta la inclusión y la socialización de la temática en todo el país.

El MEN exigió a los nodos que los seminarios en internacionalización fueran de participación abierta a todas las IES e instituciones de la región interesadas, así no pertenecieran al nodo de la RCI. Este requisito ha permitido ampliar el número de beneficiarios de los seminarios y socializar en la región la importancia de la internacionalización. Incluso, los seminarios abiertos han permitido vincular a otras IES que no pertenecen a la RCI, a los procesos regionales de internacionalización.



A diferencia de iniciativas como el Programa de Acompañamiento y UNILEAD, cuyos cupos son limitados y sujetos al cumplimiento de los criterios de selección de las convocatorias, estos seminarios son abiertos a todas las IES, sin importar las diferencias en capacidades y competencias en internacionalización. En este sentido, la realización de seminarios en los nodos de la RCI ha sido un complemento importante en la estrategia de construcción de capacidades institucionales del Proyecto de Fomento a la Internacionalización de la Educación Superior del MEN, ya que permitió alcanzar a un mayor número de IES.

*Tenemos un buena red en el Sur Occidente, y una de las razones de esto, es el espacio de dialogo que permiten los seminarios regionales. Son iniciativas que se deben mantener, porque de otra forma en las regiones no tendríamos oportunidades de capacitación con expertos internacionales.*

Cristina Peñafort, Directora Oficina de Relaciones Internacionales – Universidad Autónoma de Occidente (Cali)

*Los seminarios son importantes porque son más incluyentes, son diferentes porque son públicos y reúnen a diversas IES. Participan todas las Instituciones de Educación Superior interesadas.*

Milena Mejía, Coordinadora de Relaciones Internacionales - Corporación Universitaria Lasallista (Medellín)

## 2.2. Desafíos, oportunidades de mejora y prospectiva

- a. La documentación de las experiencias y resultados de los seminarios contribuiría a la generación de conocimiento en internacionalización y a su difusión entre los actores comprometidos con la temática en el país.

La documentación de los talleres y seminarios con expertos internacionales organizados dentro de los nodos regionales podría ser un insumo valioso para la generación y capitalización de conocimiento sobre la internacionalización de la educación superior en Colombia. La mayoría



de las IES entrevistadas en los nodos regionales y el MEN afirman que sería beneficioso para el enriquecimiento del proceso de internacionalización en Colombia, sistematizar los aprendizajes adquiridos por los participantes durante los seminarios. Estos insumos, resultado de los seminarios, podrían ser difundidos y compartidos entre los nodos y actores interesados en el tema, para un mejor aprovechamiento de la iniciativa. En este sentido, la documentación de aprendizajes y resultados de los seminarios, es un proceso que podría ser liderado por el MEN pero que debería estar a cargo de las IES beneficiarias y de los nodos regionales organizadores. En efecto, este ejercicio sería interesante para profundizar el trabajo en red y la reflexión sobre la internacionalización en el país.

- b. El MEN podría establecer estrategias de multiplicación como requisito de financiación y como incentivo para el mejor aprovechamiento de los seminarios.**

Las tendencias actuales en internacionalización de la educación superior dictan que este proceso debe ser considerado como transversal a todas las acciones de enseñanza, investigación y extensión de las IES. Teniendo en cuenta de esto, algunos representantes de IES proponen que los seminarios podrían ser utilizados como espacios de socialización de la temática con toda la comunidad académica. Esto permitiría un mejor aprovechamiento de los seminarios y de los conocimientos traídos por los expertos internacionales.





Para que esto sea posible, algunas IES sugieren que el MEN establezca estrategias de multiplicación como requisito de financiación de los seminarios. Estos requisitos podrían ser:

- Invitar a los seminarios a más representantes de las IES, como rectores, vicerrectores, académicos y estudiantes para fomentar una internacionalización más integral.
- Coordinar la realización de los seminarios entre los nodos, para que los expertos internacionales invitados puedan ofrecerlos en varios nodos, y así permitir una difusión más amplia del conocimiento.
- Hacer de los seminarios espacios abiertos para involucrar otras instituciones de la región, como instituciones de educación secundaria, empresas, alcaldías y gobernaciones. De esta forma propiciar la articulación entre la academia y las instituciones locales en la gestión de la internacionalización.



## Ministerio de Educación Nacional

Calle 43 No. 57-14

Centro Administrativo Nacional (CAN)

Bogotá D.C., Colombia

Conmutador: +57 (1) 2222800

Fax: +57 (1) 2224953

Línea gratuita fuera de Bogotá: 018000910122

Línea gratuita Bogotá: +57 (1) 2220206

[www.mineduacion.gov.co](http://www.mineduacion.gov.co)

[www.mineduacion.gov.co/cvne](http://www.mineduacion.gov.co/cvne)

[www.colombiaaprende.edu.co](http://www.colombiaaprende.edu.co)

