GUÍA

01

Gobernanza de la internacionalización de la educación superior en Colombia

Cómo se dirige y gestiona la internacionalización



ICETEX
Invertimos en el talento de los colombianos

Colombia®
Challenge your knowledge
Association of colombian HEIs for International Education

Título: Gobernanza de la internacionalización de la educación superior en Colombia: cómo se dirige y gestiona la internacionalización. Guía 01

Descripción: Bogotá : ICETEX : Asociación Colombia Challenge Your Knowledge (CCYK), 2026. | 53 páginas : ilustraciones

Identificadores: ISBN 978-628-97890-0-3 (e-book)

Materias: Educación superior – Colombia | Gobernanza | Educación internacional

Clasificación: CDD 378.861–dc23 SBUA

Este proyecto fue cofinanciado por el Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior – ICETEX y la Asociación Colombia Challenge Your Knowledge (CCYK).

Primera edición: septiembre de 2026

© Asociación Colombia Challenge Your Knowledge (CCYK)
Calle 145 #46 - 94
Teléfono: (+57) 3155414040
info@ccyk.com.co
http://ccyk.com.co

Ediciones Uniandes – Sello Alumbra
Carrera 1.ª n.º 18 A – 12, Bloque Tm
Bogotá, D. C., Colombia
Teléfono: 3394949, ext. 2133
alumbra@uniandes.edu.co

ISBN e-book: 978-628-97890-0-3

Corrección de estilo: Paula Daniela Robayo
Diagramación interior y diseño de cubierta: La Central de Diseño S.A.S

Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida ni en su todo ni en sus partes, ni registrada en o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electro-óptico, por fotocopia o cualquier otro, sin el permiso previo por escrito de la editorial.

Créditos

ICETEX

Richard Alexander Caicedo Rico
Presidente del ICETEX.

Gladys A. Rey Castellanos
Jefe Oficina de Relaciones Internacionales del ICETEX.

Sebastián Fajardo Serna
Asesor Oficina de Relaciones Internacionales del ICETEX.

Asociación Colombia – Challenge Your Knowledge (CCYK)

Junta Directiva, Asociación Colombia-Challenge Your Knowledge (CCYK)

Milena Mejía Vásquez. Presidente CCYK
Institución Universitaria Pascual Bravo.

Alejandra González. Vicepresidente CCYK
Universidad de La Sabana.

Claudia Molina. Tesorera CCYK
Universidad Autónoma de Bucaramanga.

Margarita López. Miembro vocal
Universidad de Caldas.

Liliana del Pilar Castro. Miembro vocal
Universidad Industrial de Santander.

Libardo Gutiérrez. Miembro vocal
Universidad de La Salle.

Jeannie Caicedo. Miembro suplente
Universidad del Norte.

Carolina Cuartas. Miembro suplente
Universidad Tecnológica de Pereira-UTP.

Olga Lucía Saavedra. Miembro suplente
Universidad San Buenaventura, Cali.

Camilo Iván Puerto-López. Gerente de Programas y Proyectos
Asociación CCYK.

Coordinador académico de proyecto

Fray Martín Martínez-Páez. Profesional de Internacionalización del Currículo
Universidad del Rosario.

Contenido

Editorial | 5

Agradecimientos | 7

Gobernanza de la internacionalización de la educación superior en Colombia | 9

01

Introducción | 12

02

Marco conceptual | 16

2.1. Normativa y evolución | 18

2.2. Gobernanza de la internacionalización de la educación superior | 21

03

Estrategias y puesta en marcha | 24

3.1. Liderazgo estratégico | 25

3.2. Estructuras organizacionales | 27

3.3. Mecanismos de coordinación y articulación | 31

3.4. Gobernanza de la movilidad académica | 33

3.5. Gobernanza de la información | 34



04

Indicadores de gobernanza de la internacionalización | 36



05

Recomendaciones adicionales | 41

Glosario | 44

Referencias | 52

Editorial

La internacionalización de la educación superior en Colombia ha evolucionado desde iniciativas centradas principalmente en movilidad académica hacia enfoques institucionales integrales que reconocen la necesidad de transformar las funciones sustantivas de las Instituciones de Educación Superior (IES). En este contexto, la gobernanza emerge como el elemento articulador que permite orientar estratégicamente la internacionalización, garantizar su sostenibilidad y fortalecer su contribución a la calidad, la pertinencia y la proyección global del sistema educativo colombiano.

La presente guía reconoce que la internacionalización no puede consolidarse únicamente a través de iniciativas aisladas o dependientes de actores específicos. Por el contrario, requiere estructuras institucionales claras, procesos coordinados, liderazgo estratégico, capacidades técnicas y mecanismos de evaluación que permitan convertir la dimensión internacional en un componente transversal del desarrollo institucional.



Esta guía propone comprender la gobernanza de la internacionalización como un proceso sistémico de toma de decisiones y articulación institucional que integra actores, políticas, recursos, capacidades y mecanismos de evaluación.



La gobernanza emerge como el elemento articulador que permite orientar estratégicamente la internacionalización, garantizar su sostenibilidad y fortalecer su contribución a la calidad, la pertinencia y la proyección global del sistema educativo colombiano.

El sistema colombiano ha logrado avances significativos en las últimas décadas gracias a la consolidación de políticas públicas, al fortalecimiento de redes académicas y a la participación creciente de las IES en escenarios globales. Sin embargo, persisten retos relacionados con las brechas institucionales, la financiación, la gestión basada en evidencia y la necesidad de fortalecer capacidades en instituciones con trayectorias internacionales emergentes.

Esta guía propone comprender la gobernanza de la internacionalización como un proceso sistémico de toma de decisiones y articulación institucional que integra actores, políticas, recursos, capacidades y mecanismos de evaluación. Desde esta perspectiva, la internacionalización deja de entenderse como una responsabilidad exclusiva de las Oficinas de Relaciones Internacionales para convertirse en una apuesta institucional compartida.

La guía ofrece orientaciones para que las Instituciones de Educación Superior fortalezcan su capacidad de planificación estratégica, articulación organizacional, aseguramiento de la calidad y toma de decisiones fundamentadas en información confiable. Asimismo, incorpora enfoques contemporáneos asociados a territorialidad, inclusión, cooperación intersectorial, diplomacia científica e internacionalización para la sociedad.

El propósito final es contribuir a la consolidación de instituciones más conectadas globalmente, pero también más pertinentes para sus territorios y comunidades. En este sentido, la gobernanza de la internacionalización se entiende como una herramienta para fortalecer el impacto académico, científico y social de las universidades colombianas en un entorno global caracterizado por la interdependencia, la transformación digital y los desafíos compartidos.

Fray Martín Martínez-Páez
Universidad del Rosario

Agradecimientos

La construcción de esta guía fue posible gracias al compromiso y la experiencia de las Instituciones de Educación Superior participantes, cuyas trayectorias y reflexiones permitieron consolidar un documento orientador para el fortalecimiento de la internacionalización de la educación superior en Colombia.

Se reconoce especialmente el liderazgo del ICETEX como actor estratégico en el fortalecimiento de capacidades institucionales, la movilidad académica y la cooperación internacional; así como el trabajo colaborativo de la Asociación Colombia Challenge Your Knowledge (CCYK), cuya articulación interinstitucional ha sido fundamental para el posicionamiento de la internacionalización como eje estratégico del sistema educativo colombiano.

Asimismo, agradecemos al cuerpo editorial, a los expertos temáticos, a las redes académicas y a las universidades autoras que participaron desde la conceptualización inicial hasta la revisión, organización y validación de contenidos. Su aporte colectivo permitió consolidar una guía que recoge aprendizajes, desafíos y perspectivas para fortalecer una internacionalización más inclusiva, pertinente y articulada con las necesidades del país y sus territorios.

Autores

GUÍA 1: GOBERNANZA

Diana Alejandra González Penagos
Directora de Relaciones Internacionales
Universidad de La Sabana.

Sandra Guarín Tarquino
Canciller
Universidad del Rosario.

Milena Mejía Vásquez
Directora de Relacionamiento Estratégico
Institución Universitaria Pascual Bravo.

María Antonia López Restrepo
Apoyo Dirección de Relacionamiento Estratégico
Institución Universitaria Pascual Bravo.

Gobernanza de la internacionalización de la educación superior en Colombia

La gobernanza de la internacionalización se entiende como el proceso de toma de decisiones y su puesta en marcha, lo cual implica estructuras, mecanismos y capacidades para planificar, implementar y evaluar los procesos asociados a ella. Este sistema se da a nivel nacional e institucional. La gobernanza de la internacionalización a nivel nacional ha avanzado de forma significativa, en medio de instrumentos que se mantienen y fortalecen en el tiempo y de oportunidades que varían según las prioridades políticas de cada gobierno. El ejemplo más notable de un instrumento que se ha fortalecido, convirtiéndose en un mecanismo fundamental de apoyo a la internacionalización de Colombia, es el Programa de Reciprocidad para Extranjeros en Colombia de ICETEX.



La gobernanza de la internacionalización se entiende como el proceso de toma de decisiones y su puesta en marcha, lo cual implica estructuras, mecanismos y capacidades para planificar, implementar y evaluar los procesos asociados a ella.

Con una mirada general a la gobernanza de la internacionalización de la educación superior de Colombia y un foco particular en la gobernanza de la internacionalización a nivel institucional, se aportarán aquí recomendaciones en cinco subejes:



1. El liderazgo estratégico para abordar la internacionalización a nivel de las prioridades institucionales.



2. Las estructuras organizacionales tales como roles, responsabilidades y dependencias.



3. Los mecanismos de articulación con otras áreas académicas y administrativas que interactúan con los procesos de internacionalización.



4. La gobernanza de la movilidad.



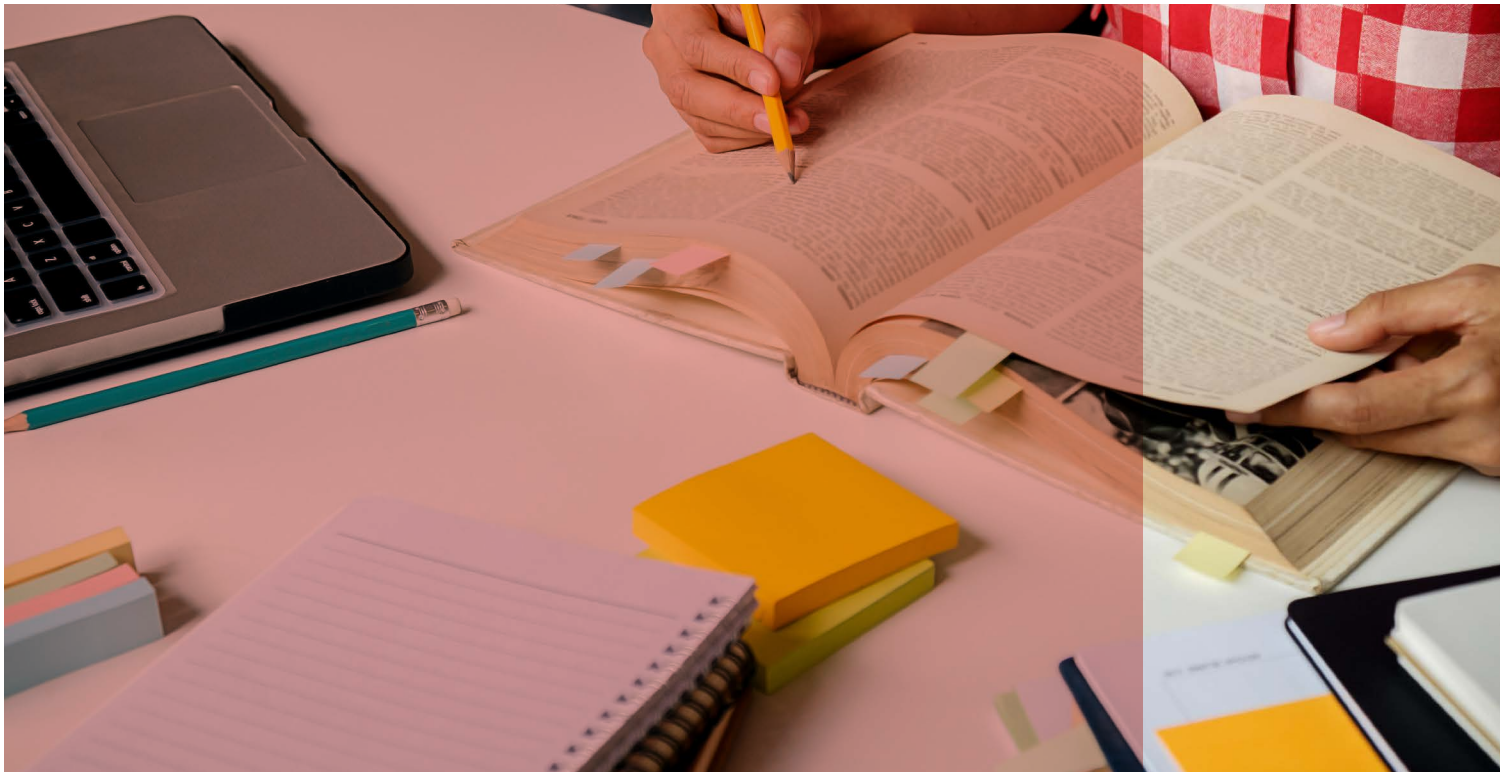
5. La infraestructura para la gestión del conocimiento y la información que permita contar con datos confiables para tomar decisiones basadas en evidencia.

Los Lineamientos de política para la internacionalización de la educación superior (MEN, 2024) documentan avances conceptuales y recomendaciones generales hacia una gobernanza más institucionalizada, inclusiva y articulada, y resaltan la necesidad de una financiación que permita cerrar brechas entre Instituciones de Educación Superior (IES). A nivel institucional, plantean que la gobernanza de la internacionalización debe ser estratégica y respaldada por la alta dirección, con políticas institucionales claras y unidades responsables que articulen a directivas, decanaturas, profesores, estudiantes y personal administrativo; vinculada y coordinada con actores externos y territoriales (gobiernos, espacios asociativos, sector privado); con una asignación sostenida de recursos (propios y externos); con metas e indicadores de resultados e impacto y sistemas de información para la trazabilidad y visibilidad; y con medidas de inclusión, formación de talento humano e integración explícita de la investigación y la diplomacia científica.



Los mecanismos de gobernanza aquí expuestos se dirigen a quienes lideran la puesta en marcha de las políticas, lineamientos, planes o estrategias de internacionalización dentro de las IES, y ofrece rutas y recomendaciones para facilitar en la práctica la gobernanza de la internacionalización de estas.

01
Introducción



La gobernanza de la internacionalización de la educación superior en Colombia ha tenido avances notables en la última década, producto de los aportes y el fortalecimiento de capacidades de los diferentes actores del sistema. A nivel gubernamental, se destacan las políticas, notas orientadoras y lineamientos del Ministerio de Educación Nacional (MEN); la financiación de la movilidad y la cooperación académica del ICETEX; la inclusión de criterios de internacionalización en acreditación y calidad del Consejo Nacional de Acreditación (CNA) y el Consejo Nacional de Educación Superior (CESU); los CONPES que articulan políticas sectoriales del Departamento Nacional de Planeación (DNP); el apoyo al desarrollo de alianzas y la gestión de cooperación internacional de la Agencia Presidencial de Cooperación (APC) y la Cancillería.



Colombia es hoy el país líder de la región en la gestión de proyectos del Programa Marco de la Unión Europea.

Por su parte, el trabajo colaborativo de espacios asociativos como CCYK, la Red Colombiana para la Internacionalización de la Educación Superior (RCI) de la Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN), la Red de Instituciones Técnicas Profesionales Tecnológicas y Universitarias Públicas (REDTTU), entre otros, así como la cooperación con aliados bilaterales y multilaterales clave, han llevado al sistema de educación superior del país a un siguiente nivel en internacionalización y han logrado el posicionamiento de la educación superior colombiana en el mundo y el desarrollo de alianzas estratégicas.

Como resultado de este impulso desde el ámbito político, la coordinación interinstitucional y el trabajo en red, la Mesa Intersectorial de la Internacionalización de la Educación Superior (MIIES) es un mecanismo de gobernanza clave para seguir impulsando la coordinación de todos los actores del ecosistema. Desde su conformación en 2018, la MIIES ha permitido, además, el desarrollo de iniciativas conjuntas que redundan en una mayor incidencia en la toma de decisiones, así como en la visibilidad de la educación superior de Colombia en escenarios internacionales.

Es fundamental continuar desarrollando programas de formación y financiamiento que fortalezcan las capacidades de las ORI en sus diferentes niveles de desarrollo, para que puedan gestionar con eficiencia los proyectos internacionales y acceder a nuevas oportunidades de cooperación global.



Otro ejemplo importante de los avances en la gobernanza de la internacionalización en Colombia, específicamente de la internacionalización de la ciencia, es la Mesa Intersectorial para la Diplomacia Científica (MIDICI), un espacio voluntario, abierto y de construcción multiactoral, que articula actores gubernamentales, académicos, de ciencia, tecnología e innovación (CTeI), sector privado y sociedad civil para diseñar y ejecutar estrategias de diplomacia científica. Entre sus funciones están la formulación de agendas conjuntas, la priorización de áreas estratégicas, el apoyo a la visibilidad y el posicionamiento científico del país y el fortalecimiento de capacidades institucionales para la cooperación internacional.

El fortalecimiento de capacidades de los diferentes actores del sistema ha conllevado a una transición de enfoque de internacionalización, al pasar de uno centrado en movilidad a otro que poco a poco integra otros elementos y avanza hacia la integralidad o estrategia institucional comprehensiva. Esto, apoyado por una formalización normativa, en la que se destacan los primeros lineamientos de política pública específicos, y por programas de apoyo al desarrollo de capacidades institucionales y fondos especializados que amplían el acceso a las oportunidades de internacionalización.

Todo lo anterior ha permitido una visibilidad creciente del sistema de educación superior del país, contando actualmente con la presencia de más del doble de universidades colombianas en *rankings* internacionales; con internacionalización virtual y en casa que han democratizado el proceso e impulsado la creatividad en los trámites de interacción glocal; y con una capacidad de gestión de recursos de cooperación internacional cada vez más sólida. Por todo esto, Colombia es hoy el país líder de la región en la gestión de proyectos del Programa Marco de la Unión Europea.



La gobernanza de la internacionalización es determinante para posibilitar el avance y cumplimiento de las metas orientadas a promover currículos interculturales e internacionales

Si bien los avances son significativos, a nivel país se requieren políticas que permitan reducir las brechas entre las instituciones de educación superior y sus Oficinas de Relaciones Internacionales (ORI) para garantizar que todas las instituciones puedan involucrarse activamente en los procesos de internacionalización. Es fundamental continuar desarrollando programas de formación y financiamiento que fortalezcan las capacidades de las ORI en sus diferentes niveles de desarrollo, para que puedan gestionar con eficiencia los proyectos internacionales y acceder a nuevas oportunidades de cooperación global. Por lo tanto, desde el gobierno y las IES se debe propender por garantizar estructuras que conlleven a los resultados e impactos que se establezcan en los planes y estrategias producto de los esfuerzos por implementar la política.

A nivel institucional, la claridad en la gobernanza de la internacionalización en las IES, así como en el aseguramiento de la calidad, es clave para gestionar y tomar decisiones informadas, oportunas y estratégicas. En la medida en que la institución haya definido el rol de la internacionalización en sus planes y el de cada actor que hace parte del proceso, así como los lineamientos, procedimientos y mecanismos para la implementación y evaluación, esta podrá fluir y conducir a los resultados esperados. Asimismo, la gobernanza de la internacionalización es determinante para posibilitar el avance y cumplimiento de las metas orientadas a promover currículos interculturales e internacionales, fortalecer la internacionalización de la creación (llamada ciencia), la tecnología y la innovación y consolidar la vinculación glocal.

Se reconocen entonces tanto avances importantes en la gobernanza de la internacionalización en Colombia como retos sobre los que se requiere continuar en el camino de la construcción colectiva y que se asocian a dos elementos principales: la comprensión del alcance de la internacionalización y su financiamiento. Lo primero, a causa de la resistencia por parte de algunos actores del sector y de las IES a reconocer el carácter integral del proceso, su responsabilidad compartida y su valor como herramienta que aporta al fortalecimiento de las funciones sustantivas. Y lo segundo, por un contexto geopolítico complejo en el que la cooperación internacional se reduce y las IES colombianas enfrentan un nuevo escenario en el que deben priorizar sus inversiones y gastos.

02
Marco conceptual



La *gobernanza* se define como el proceso de tomar y hacer cumplir decisiones dentro de una organización, Estado o sociedad. En el contexto específico de la educación superior en Colombia, podría entenderse como la forma en que se orienta, regula y controla el sistema y cada institución, al articular autonomía universitaria, participación de actores y exigencias de calidad definidas por el Estado, y al buscar fortalecer la sinergia entre la participación activa de estudiantes, docentes, administrativos y comunidad educativa en general con el refuerzo de la legitimidad y pertinencia en la toma de decisiones y el énfasis permanente en la importancia del trabajo colaborativo, la transparencia y la rendición de cuentas.

El paradigma de gobernanza universitaria ha experimentado una evolución acelerada en las últimas décadas. Los modelos tradicionales, caracterizados por estructuras jerárquicas, presupuestos rígidos y escasa participación de actores externos resultan insuficientes para responder a los desafíos de un entorno global interdependiente. Esta realidad ha impulsado un nuevo enfoque de gobernanza que integra la participación multiactor (interna y externa), la toma de decisiones basada en datos y la adaptabilidad institucional como rasgos definitorios.

La internacionalización de la educación superior en Colombia ha transitado desde iniciativas aisladas hacia un modelo sistemático de gobernanza que articula actores, políticas y marcos normativos en múltiples escalas territoriales.

Este marco conceptual establece las bases teóricas y operativas para comprender la gobernanza como proceso de toma de decisiones y de su puesta en marcha, pues integra dimensiones normativas, estratégicas, organizacionales y participativas que responden a los desafíos de un contexto global interconectado y a las particularidades del territorio colombiano.

2.1. Normativa y evolución

En 1994 inician los encuentros que posteriormente dan origen a la Red Colombiana para la Internacionalización (RCI), impulsada por ASCUN e ICETEX para articular programas de cooperación internacional e interinstitucional. En el marco de la RCI se dan los primeros cimientos de un trabajo articulado entres las IES, diálogos con el gobierno y la construcción de capacidades institucionales para la gestión de la internacionalización en la educación superior (ES).

A comienzos del 2000, se unen otros actores a esos espacios articulados que venían consolidándose tiempo atrás: agentes promotores de la calidad, redes de cooperación en internacionalización y organizaciones multilaterales de cooperación. Es a partir de este periodo en el que comienzan a crearse de manera oficial las ORI, se promulgan políticas institucionales de internacionalización y se acoge esta dimensión a los planes de desarrollo.

En el marco de la política educativa 2010-2014 denominada Educación de Calidad, el Camino para la Prosperidad, el Ministerio de Educación Nacional adelantó el Proyecto de Fomento a la Internacionalización de la Educación Superior alrededor de tres ejes estratégicos:



1. Promoción y consolidación de Colombia como destino de educación superior de calidad.

2. Construcción de capacidades en las Instituciones de Educación Superior para la gestión de la internacionalización.

3. Generación de condiciones para la internacionalización del sistema de educación superior colombiano.

Al año siguiente, se da la creación de la asociación CCYK, que lideró de manera continua diversas iniciativas enfocadas al diseño, la implementación, el seguimiento y la investigación en los procesos de internacionalización de la educación superior en Colombia.

A la par y en términos de calidad institucional, como se menciona en *Estrategia de internacionalización del Consejo Nacional de Acreditación de Colombia* (CNA, 2013), esta entidad busca promover y consolidar los procesos de internacionalización del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior de Colombia mediante la cooperación e integración con agencias nacionales de acreditación y la participación en redes internacionales y regionales de aseguramiento de la calidad.

Desde hace más de una década se trabaja alrededor de la gobernanza como un eje transversal que permite la articulación de los niveles que componen el sistema educativo y sus actores.

En 2015 se publicaron cinco guías metodológicas sobre internacionalización como fruto de un trabajo articulado entre CCYK y el MEN, que orientan a las IES en temas como gestión, cooperación y promoción internacional, y anticipan un esquema más estructurado de gobernanza, en el que se hace evidente la importancia del trabajo colaborativo horizontal entre diferentes instancias externas e internas de las IES.

2015

Se publicaron cinco guías metodológicas sobre internacionalización como fruto de un trabajo articulado entre CCYK y el MEN

2020

ICETEX actualizó su Política de Cooperación Académica Internacional e Interinstitucional

2024-2025

El MEN lanza los primeros Lineamientos de política para la internacionalización de la educación superior, construidos de manera participativa con 177 IES y redes como RCI, CCYK, SUE y REDTTU

Para el 2020, el ICETEX actualizó su Política de Cooperación Académica Internacional e Interinstitucional, con el objetivo principal de apuntar al fortalecimiento de la internacionalización de la educación superior y al relacionamiento internacional, para alinear el otorgamiento de becas y apoyos e integrarse como actor de gobernanza de recursos que continúa reforzando la sinergia entre lo local, nacional e internacional, junto con lo estatal.

En 2024-2025 el MEN lanza los primeros Lineamientos de política para la internacionalización de la educación superior, construidos de manera participativa con 177 IES y redes como RCI, CCYK, SUE y REDTTU, en los que se hace evidente un paso importante en el término de gobernanza territorial, al permitir, de esta manera, democratizar el acceso a oportunidades globales, a partir de fortalezas propias y diferenciadas, que permiten así la consolidación de capacidades institucionales desde la conversación articulada de sus diferentes componentes y actores.

El Acuerdo 01 del 2025 del CESU se establece como la visibilidad regional, nacional e internacional, al requerir que las IES demuestren políticas y estrategias de internacionalización curricular y de la investigación y del relacionamiento estratégico de profesores y estudiantes. En gobernanza de unidades académicas, se exige gestión efectiva en articulación con las políticas institucionales y el funcionamiento del sistema interno de aseguramiento de la calidad, lo que vincula directamente la estructura de gobernanza con los procesos de acreditación, haciendo que sea un camino transversal entre los diferentes estamentos de los cuerpos académico-administrativos.



La gobernanza institucional debe articularse con estos estándares e incorporar la internacionalización como factor de calidad que se hace evidente en dimensiones curriculares, investigativas, de extensión y de gestión institucional.

En este marco, y como compromiso instaurado en el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026, desde el MEN también se trabaja en la transformación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad para mejorar la gestión en términos de otorgamiento de los registros calificados, la acreditación en alta calidad y el proceso de convalidación de títulos, así como la toma de decisiones en materia de imposición de medidas preventivas y de vigilancia especial a todas las IES del país. De esta manera, la gobernanza de la internacionalización debe contribuir a estos objetivos mediante estrategias que amplíen acceso, promuevan permanencia y fortalezcan calidad con pertinencia territorial.



La internacionalización debe integrarse en todas las funciones de la universidad, lo cual implica que los nuevos modelos de gobernanza deben atravesar la docencia, la investigación y la extensión desde miradas más paralelas e inclusivas.

El CONPES 4069, correspondiente a la Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2022, establece como objetivo incrementar la contribución de la ciencia, la tecnología y la innovación al desarrollo nacional. Para ello, propone estrategias para fortalecer las capacidades regionales en CTI y aumentar la cooperación a nivel regional, nacional e internacional (Departamento Nacional de Planeación, 2021).

Siendo así, las IES deben alinear sus estrategias de internacionalización con estas prioridades y fortalecer la capacidad de investigación colaborativa internacional, la participación en redes globales de conocimiento y la vinculación con agendas nacionales de CTI, en las que las visiones globales apoyen la solución de problemáticas y retos locales, a partir de una articulación institucional que permita la transferencia de conocimiento y prácticas desde la cooperación internacional.

2.2. Gobernanza de la internacionalización de la educación superior

Al hablar de gobernanza, es fundamental comprender el engranaje institucional como un proceso transversal que integra las dimensiones global, internacional e intercultural en las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión, y que está en consonancia y/o contemplado en el Plan de Desarrollo Institucional, lo que lleva a superar

modelos centrados únicamente en movilidad y suscripción de acuerdos y genera esquemas que transforman curricular, pedagógica y organizacionalmente a las instituciones.

De esta manera, los actores internos: alta dirección, profesores, estudiantes, personal administrativo, graduados; y externos: instituciones pares nacionales e internacionales, agencias gubernamentales, sector productivo organizaciones de cooperación, entre otros, deben articularse para construir de manera colectiva, y en diálogo permanente, modelos de relacionamiento estratégico que permitan que la institución vaya al mundo, y este último habite el plantel educativo.

En este escenario, la gobernanza tiene dos grandes responsabilidades. Por un lado, acortar la brecha entre las IES y sus ORI para garantizar que todas las instituciones puedan involucrarse activamente en los procesos de internacionalización, al desarrollar programas de formación y financiamiento que fortalezcan las capacidades de este proceso en las IES con menor infraestructura, pues se entiende a Colombia como un país que presenta una diversidad regional e institucional significativa. De otro lado, democratizar el acceso a oportunidades globales, a partir de fortalezas propias y diferenciadas, que permiten la consolidación de capacidades institucionales desde la conversación articulada de sus diferentes componentes y actores.



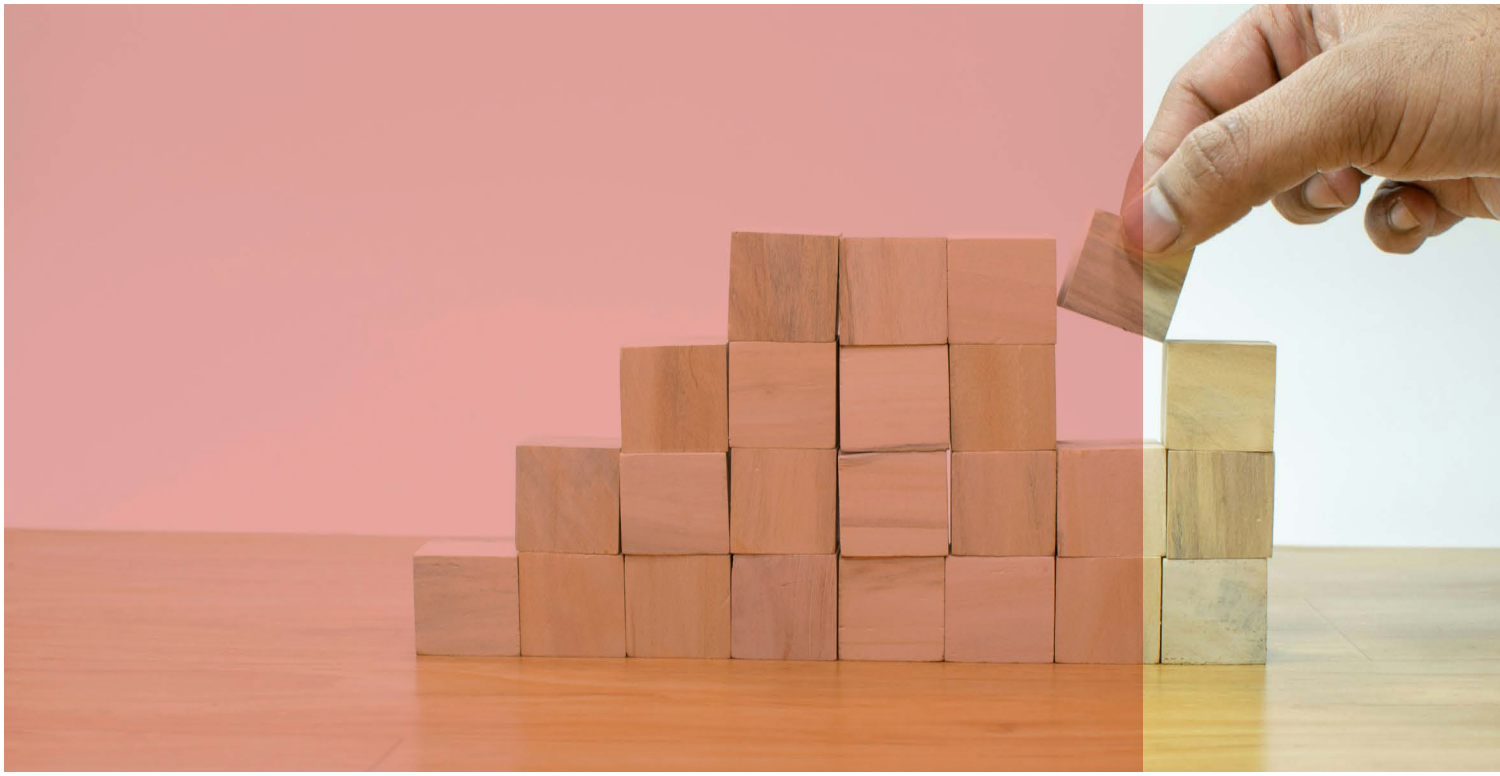
La innovación no puede ser un ejercicio voluntarista desconectado de la planeación estratégica: debe ser sistemática, sostenible y evaluada mediante indicadores que reflejen el impacto social y no solo la productividad académica.

Este enfoque implica que cada institución adapta las estrategias de internacionalización según su ubicación geográfica, vocación institucional, capacidades instaladas y prioridades del territorio en que opera, superando modelos únicos y centralizados.

El tránsito hacia modelos de gestión más horizontales y colaborativos se inscribe dentro de normativas alrededor de la internacionalización, que reconocen la complejidad del sistema educativo regional. La internacionalización debe integrarse en todas las funciones de la universidad, lo cual implica que los nuevos modelos de gobernanza deben atravesar la docencia, la investigación y la extensión desde miradas más paralelas e inclusivas.

Las IES deben concebirse como nodos de ecosistemas de conocimiento que movilizan recursos de múltiples fuentes, entre ellos, alianzas con organizaciones del sector productivo, redes académicas internacionales y fondos de cooperación. Este modelo resulta especialmente pertinente para las instituciones universitarias de modalidad tecnológica en Colombia, cuya misión formativa está estrechamente vinculada con las demandas del sector productivo regional. La innovación no puede ser un ejercicio voluntarista desconectado de la planeación estratégica: debe ser sistemática, sostenible y evaluada mediante indicadores que reflejen el impacto social y no solo la productividad académica.

03
Estrategias y puesta en marcha



3.1. Liderazgo estratégico

El liderazgo estratégico en la gobernanza de la internacionalización es la capacidad de:

1. Definir una visión y prioridades institucionales sobre la proyección global.
2. Articular políticas y recursos que integren la internacionalización con la misión y el contexto territorial.
3. Coordinar actores internos y externos.



4. Establecer mecanismos de toma de decisiones y rendición de cuentas.
5. Promover inclusión, equidad y sostenibilidad.

Lo anterior, sustentado en información y metas medibles que orienten la asignación de presupuestos, la adaptación curricular, la cooperación científica y la movilidad, para garantizar que las acciones internacionales generen impacto local y fortalecimiento institucional.

Como orientaciones para el liderazgo estratégico de la internacionalización, se recomienda definir niveles de decisión y responsabilidades, como se muestra en la tabla 1, de acuerdo con el contexto institucional.

Tabla 1. *Niveles de decisión y responsabilidades*

Nivel de decisión	Responsabilidades
Estratégico	Establece visión, políticas, recursos y metas institucionales de internacionalización.
Táctico	Adapta la política institucional a facultades/áreas y prioriza líneas (currículo, movilidad, CTeI).
Operativo	Ejecuta programas, gestiona iniciativas, reporta indicadores.
Académico	Implementa internacionalización en el aula, proyectos y extensión.

- Incorporar la internacionalización en la gobernanza institucional, por medio de políticas, lineamientos y procesos institucionales caracterizados por la construcción y/o validación participativa; crear o fortalecer una oficina internacional (vicerrectoría, ORI u otra) con mandato claro, recursos y un responsable con acceso a la alta dirección.



- Establecer comités transversales: comité institucional de internacionalización y/o comités por facultad para coordinar decisiones y priorizar acciones.



- Fijar mecanismos de seguimiento y evaluación de la estrategia de internacionalización.



- Asegurar la creatividad en las estrategias de internacionalización.



3.2. Estructuras organizacionales

El proceso de internacionalización dentro de las IES demanda de una estructura administrativa y organizacional que oriente los lineamientos y acciones a través de políticas y estrategias alineadas con la misión sustantiva de la institución.

Para ello, es esencial contar con el respaldo continuo de la alta dirección y con el involucramiento permanente de todas las áreas administrativas y de los diferentes actores que integran el proceso (profesores, estudiantes, gobierno, entes externos) para que este sea transversal, estratégico y para que esté integrado y soportado por los documentos institucionales.

Cabe resaltar que este es un proceso complejo y que evoluciona con el tiempo, por lo que requiere respuestas oportunas a estos cambios; además, dependerá de los contextos y la tipología de las IES. La construcción de dichas políticas y la ejecución de las estrategias por medio de planes y hojas de ruta requieren de financiamiento, tanto interno como de fuentes externas, para cumplir con los objetivos propuestos y alcanzar las metas establecidas.



Cada institución es única y diversa, con necesidades diferentes, la existencia de una unidad de internacionalización, si bien es lo más recomendado, no necesariamente será viable o conveniente en todos los casos.

Cada institución es única y diversa, con necesidades diferentes, lo que implica que su estructura organizacional debe adaptarse a la naturaleza, proyección, intereses, tamaño y capacidad institucional, asegurando así el logro de los objetivos en el corto, mediano y largo plazo. La existencia de una unidad de internacionalización, si bien es lo más recomendado, no necesariamente será viable o conveniente en todos los casos. Sin embargo, contar con personal de la institución dedicado de tiempo completo a estas funciones fortalece la implementación y materialización de las estrategias.

Dentro de las estructuras actuales, no existe una nomenclatura estandarizada para las unidades de internacionalización, pero se sugiere que el nombre de la unidad, de conformarse una, refleje su intencionalidad y alcance: operativa, táctica, estratégica. Además de las aspiraciones y la proyección institucional, la denominación de la unidad permite delimitar las funciones de esta. En una consulta realizada en 2023 a las IES miembros de la asociación CCYK, se identificó que el 48 % de las instituciones participantes respondieron que la denominación de la unidad incluía los términos *Relaciones Internacionales* (Colombia Challenge Your Knowledge, 2023). Sin embargo, la figura 1 muestra otros conceptos incluidos en los nombres de las unidades de internacionalización en las IES participantes:



Figura 1. *Nombres que reciben las unidades encargadas de Relaciones Internacionales/ Internacionalización*

Nota. (CCYK, 2023).

Las áreas de una unidad de internacionalización varían dependiendo de la definición de su misión y de su dependencia institucional (si esta depende de rectoría, de una vicerrectoría, dirección, etc.). De acuerdo con la misma consulta, las cuatro áreas más recurrentes reportadas por los participantes son:

- Movilidad internacional.
- Cooperación internacional/ proyectos internacionales.
- Relacionamiento internacional (convenios, redes, otros).
- Internacionalización en casa.

Otro aspecto clave es la definición del modelo de estructura que se quiere desarrollar. Hoy en día, las instituciones cuentan con modelos de estructuras de internacionalización predominantemente centralizados o con modelos más distribuidos, en los que otras unidades de la institución disponen de personal dedicado a la internacionalización de manera parcial o completa.

Algunos ejemplos de modelos distribuidos incluyen, aparte de la unidad de internacionalización central, la creación de cargos de internacionalización en las facultades y/o en unidades centrales como investigación o procesos académicos, e incluso la designación de asesores internacionales en instancias del alto gobierno como la rectoría.

Siguiendo los modelos de gobernanza descritos en la literatura sobre gobierno universitario (Woessner y Kehler, 2018), las IES con mayor trayectoria en los procesos de internacionalización tienden a desarrollar estructuras de internacionalización federada o de gobernanza mixta, con autoridad compartida entre las unidades centrales y las facultades. Este tipo de estructuras brindan ventajas tales como la especialización de la gestión, un conocimiento profundo de las capacidades académicas y científicas de cada unidad, así como la adaptación de la estrategia institucional a los planes de desarrollo de unidades con enfoques diferenciados. Por otro lado, cuando no se generan los mecanismos de articulación apropiados entre el nivel central y las unidades académicas, estas estructuras pueden también generar tensiones estratégicas, tácticas y operativas y reforzar silos de información y brechas de equidad entre las oportunidades de internacionalización que se ofrecen en cada unidad. La decisión frente al modelo de estructura que se quiera adoptar debe tomarse desde las instancias más altas de la institución, de manera que se puedan alinear estratégicamente todos los actores responsables de su buen funcionamiento.

Otras tendencias que han impactado las estructuras de las unidades de internacionalización obedecen a disrupciones como la pandemia del COVID-19 en 2020 que desarrolló la capacidad de promover la internacionalización en entornos virtuales, una alternativa que posterior a la pandemia fue unificada en la estrategia de muchas instituciones que incluso la incluyeron en las funciones del personal de la unidad de internacionalización.

La adopción estratégica de corrientes conceptuales o enfoques de internacionalización que se han desarrollado en los últimos años tales como la internacionalización integral, la internacionalización para la sociedad, la diplomacia científica, entre otras, también han inspirado la creación o la reestructuración de cargos.

3.3. Mecanismos de coordinación y articulación

La coordinación y articulación es clave para una gobernanza efectiva sin importar la estructura que se maneje. En este contexto, los mecanismos de coordinación y articulación se refieren a la conexión entre la unidad que lidera los procesos de internacionalización y las demás instancias de la institución con las que tendrá que articular las estrategias, procesos e iniciativas. Dada la naturaleza transversal del proceso de internacionalización, es importante que estos mecanismos estén establecidos y que se trabaje constantemente para su fortalecimiento.

Los mecanismos varían según el modelo de gobernanza institucional. En un modelo de gobernanza colegiado, por ejemplo, la coordinación se da a través de instancias de trabajo conjunto o de toma de decisión como comités o comisiones. Identificar y visibilizar estos espacios compartidos es un elemento clave de la gobernanza de la internacionalización que va más allá de una unidad. Se recomienda contactar a la unidad de planeación estratégica de la institución para definir los mecanismos más apropiados para habilitar esta articulación y formalizar estos canales.

Los mecanismos de coordinación y articulación se refieren a la conexión entre la unidad que lidera los procesos de internacionalización y las demás instancias de la institución con las que tendrá que articular las estrategias, procesos e iniciativas

La guía Gestión de la internacionalización (Botero y Bolívar, 2015) define actores clave para la articulación, los cuales se complementan aquí con nuevas sinergias intrainstitucionales que se han mapeado en los últimos años. Este mapa no pretende ser exhaustivo sino ilustrativo de la riqueza y potencial de estas articulaciones. Dependiendo de la estrategia institucional, otras unidades podrán ser incluidas o pertenecer a un nivel distinto del presentado en la tabla 2:

Tabla 2. *Actores y unidades dentro de la internacionalización*

Estratégicos	Alto Gobierno	Planeación Estratégica	Unidades Académicas
	Procesos Académicos	Investigación	Proyección Social/ Extensión
	Alumni	Comunicación Institucional	Admisiones
Tácticos	Dirección Jurídica		
Operativos	Registro	Bienestar	Tecnología

Los niveles estratégicos, tácticos y operativos tienen la misma importancia, pero su incidencia difiere. Contar con mecanismos de articulación en los tres niveles es ideal para lograr influencia tanto en la estrategia como en el correcto despliegue de las iniciativas.

3.4. Gobernanza de la movilidad académica

Al ser la movilidad académica uno de los elementos principales de la internacionalización, la estructura y los mecanismos para su gestión hacen parte fundamental de la gobernanza del proceso. Independientemente del lugar que ocupe la movilidad en la estrategia de internacionalización institucional y del número de movilidades, se recomienda responder las preguntas de la tabla 3 para asegurar la gobernanza de la movilidad:

Tabla 3. *Gobernanza de la movilidad académica*

Actores	○ ¿Cuáles son las unidades que participan en la planificación, gestión, seguimiento y medición de resultados e impactos de la movilidad? ○ ¿Cuál es el rol de cada una de las unidades que participa en la gestión de la movilidad? ○ ¿Cómo se articulan estas unidades?
Movilidad estratégica	○ ¿La institución cuenta con un plan estratégico de movilidad? ○ ¿Quiénes hacen parte de la formulación de ese plan? ○ ¿Con qué periodicidad se evalúa? ○ ¿Cómo se integran los resultados e impactos de la movilidad en los planes de mejoramiento de programas e institucionales?
Instrumentos	○ ¿Cuáles son los instrumentos institucionales para gestionar, incentivar, hacer seguimiento y evaluar los resultados de la movilidad?
Seguimiento y evaluación	○ ¿Cuáles son los mecanismos y sistemas para el seguimiento y evaluación de la movilidad? ○ ¿Quién(es) tiene la gobernanza de los datos de movilidad?
Visibilidad	○ ¿Cómo se visibilizan los resultados e impactos de la movilidad?

3.5. Gobernanza de la información

La convergencia entre transformación digital, uso estratégico de datos y cooperación entre universidad-empresa-Estado configura el horizonte más prometedor y a la vez más exigente para la gobernanza universitaria contemporánea. La Unesco (2021) ha afirmado que la digitalización está transformando los sistemas educativos y sus formas de gestión, lo cual no se limita únicamente a la incorporación de plataformas tecnológicas, sino que implica una reconfiguración profunda de los procesos institucionales, las relaciones pedagógicas y los mecanismos de rendición de cuentas.

En este contexto, la gobernanza de la información es uno de los elementos clave para el fortalecimiento de la internacionalización de la educación superior. Implica las normas, procesos, roles y herramientas que aseguran la recolección, calidad, gestión, análisis y uso responsable de la información y los datos, de manera que estos sean fiables, accesibles y útiles para la toma de decisiones, la rendición de cuentas y el mejoramiento continuo.

Para la gobernanza de la información sobre internacionalización se recomienda considerar los siguientes aspectos:

- **Marco normativo, políticas y lineamientos:** reglas institucionales sobre quién recopila, quién accede y para qué fines. Las oficinas internacionales requieren articularse con las áreas responsables de consolidar la información institucional (vicerrectorías, oficinas de planeación u otras unidades según sea el caso) y orientar el alcance de la información desde una perspectiva de internacionalización integral.

- **Calidad de datos:** definiciones estandarizadas, protocolos de recolección, validación y actualización (consistencia, integridad, trazabilidad). Un analista de datos es hoy en día una pieza fundamental en un equipo de internacionalización integral, bien sea dentro de la oficina internacional o apoyándola desde el área central responsable de consolidar la información institucional.

- **Infraestructura y sistemas:** plataformas y bases de datos centralizadas (oficinas internacionales, CRM, repositorios de proyectos/publicaciones, etcétera). En este punto, cada institución puede evaluar la pertinencia de desarrollar plataformas propias para la gestión de procesos e información de internacionalización y/o contratar servicios externos para tales fines.

- **Roles definidos:** responsabilidades claras de cada unidad involucrada en la gobernanza de la información sobre internacionalización y consideración de la pertinencia de conformar un equipo de validación de datos (comité de datos), en el que participen los principales actores de la internacionalización integral.

- **Estándares:** formatos comunes para facilitar la recolección de datos y la presentación de información a actores externos. Estos formatos deben ser lo más sencillos y claros posible.

- **Ética, seguridad y privacidad:** protección de datos personales, consentimiento y uso responsable.

- **Análisis y reporte:** cuadros de mando, indicadores de internacionalización integral, informes periódicos y diseminación para audiencias internas y externas.

- **Capacitación y cultura:** formación de gestores y usuarios en uso de datos y promoción de decisiones basadas en evidencia.

04

Indicadores de gobernanza de la internacionalización



Los indicadores para exponer la gobernanza de la internacionalización de una IES se centran en la existencia de una estrategia institucional clara, estructuras de coordinación, políticas formales, recursos asignados y procesos de evaluación periódica. De acuerdo con el MEN (2024), los indicadores asociados a la gobernanza son los siguientes:

- Índice de convenios de cooperación institucional.
- Proporción de recursos asignados para la internacionalización.
- Unidades administrativas para la gestión de la internacionalización.
- Índice de becas y ayudas financieras otorgadas para la internacionalización.

Con lo anterior, la gobernanza constituye el eje articulador de cualquier estrategia de internacionalización institucional; sin embargo, su éxito no depende únicamente de la existencia de políticas o estructuras organizacionales, sino de la capacidad de las instituciones para integrar la dimensión internacional en los procesos de planeación, toma de decisiones, asignación de recursos, aseguramiento de la calidad y evaluación de resultados. En este sentido, la batería de indicadores que se propone en la tabla 4 busca proporcionar a las Instituciones de Educación Superior una herramienta práctica para medir el nivel de madurez, sostenibilidad e impacto de sus sistemas de gobernanza para la internacionalización.

La gobernanza constituye el eje articulador de cualquier estrategia de internacionalización institucional



Tabla 4. *Propuesta de indicadores de los sistemas de gobernanza para la internacionalización*

Indicador	Forma de medición	Fuente	Periodicidad
1. Existencia de política institucional de internacionalización actualizada	Verificación documental	Rectoría/ORI	Anual
2. Porcentaje del presupuesto institucional asignado a internacionalización	(Recursos internacionales/ presupuesto total) ×100	Financiera	Semestral
3. Número de programas con metas internacionales en planes curriculares	Conteo validado	Facultades	Anual
4. Nivel de integración de internacionalización en plan de desarrollo institucional	Matriz de cumplimiento (%)	Planeación	Anual
5. Tiempo promedio de aprobación de convenios internacionales	Días promedio	Jurídica/ORI	Trimestral
6. % de facultades con comité internacional activo	(Facultades activas/total) ×100	ORI	Semestral
7. Número de indicadores internacionales integrados al sistema de calidad	Conteo validado	Calidad	Anual
8. Nivel de digitalización de procesos internacionales	Porcentaje de procesos automatizados	TIC/ORI	Anual

Indicador	Forma de medición	Fuente	Periodicidad
9. Número de capacitaciones institucionales en internacionalización	Conteo	Talento Humano	Semestral
10. % de decisiones estratégicas sustentadas en indicadores	Actas verificadas	Rectoría	Anual
11. Número de alianzas estratégicas activas	Convenios con actividad anual	ORI	Semestral
12. Índice de satisfacción institucional con gobernanza	Encuesta de percepción en escala Likert	Comunidad universitaria	Anual
13. % de metas internacionales cumplidas	(Metas cumplidas/planeadas) ×100	Planeación	Anual
14. Número de procesos auditados internacionalmente	Conteo	Calidad	Anual
15. Nivel de descentralización de la internacionalización	Facultades con presupuesto propio internacional	Financiera	Anual

La implementación de estos indicadores requiere la participación coordinada de diferentes dependencias institucionales, entre ellas la rectoría, las oficinas de planeación, las oficinas de relaciones internacionales, las direcciones de calidad, las unidades financieras y las facultades. Se recomienda que la medición se incorpore dentro de los sistemas institucionales de seguimiento y evaluación existentes para evitar procesos paralelos de recolección de información. Asimismo, es fundamental establecer líneas base institucionales que permitan comparar avances a lo largo del tiempo y orientar procesos de mejora continua.

Para lograr mediciones consistentes y comparables, los indicadores deben ser revisados periódicamente y alineados con los objetivos estratégicos institucionales. Más que generar reportes estadísticos, esta batería busca facilitar la toma de decisiones basada en evidencia, fortalecer la rendición de cuentas y promover una cultura institucional orientada a la mejora continua de la internacionalización desde una perspectiva integral, inclusiva y sostenible.

05

Recomendaciones adicionales



Las IES deben priorizar la construcción de un lenguaje común que permita que todos los actores hablen el mismo idioma en torno a la internacionalización. Esto implica formular o actualizar normas, lineamientos, políticas y procedimientos institucionales claros, alineados con el Plan de Desarrollo Institucional, definiendo conceptos, responsabilidades, rutas operativas e indicadores básicos de seguimiento. En esta fase, es clave establecer mecanismos de articulación entre la alta dirección, las unidades académicas, la oficina internacional y las áreas administrativas de apoyo, para garantizar la claridad en la toma de decisiones y en la asignación de responsabilidades.

De igual manera, se recomienda consolidar un plan institucional de internacionalización con objetivos, metas e indicadores medibles, que incorpore las dimensiones global, internacional e intercultural como parte integral de la docencia, la investigación, la extensión y el relacionamiento con el entorno. La construcción de este plan debe ser colectiva, mediante procesos participativos con directivos, profesores, estudiantes, graduados y personal administrativo.

La meta debe orientarse hacia la consolidación de un modelo de internacionalización a partir de una gobernanza sostenible. Esto incluye sistemas robustos de información y su análisis, seguimiento, rendición de cuentas y evaluación de impacto, así como la movilización de recursos internos y externos que garanticen sostenibilidad financiera.

La meta debe orientarse hacia la consolidación de un modelo de internacionalización a partir de una gobernanza sostenible.

Para universidades con alta capacidad instalada y trayectoria internacional, se recomienda avanzar hacia modelos de gobernanza mixta o federada, con liderazgo central y nodos de internacionalización en facultades y unidades académicas. Esto facilita la transversalidad y la apropiación institucional, aunque requiere una coordinación de actores desde el más alto nivel para evitar reforzar los silos de información y las brechas de acceso a oportunidades de internacionalización entre las distintas unidades.

Para instituciones universitarias, tecnológicas y técnicas profesionales, especialmente aquellas con fuerte vocación territorial, se recomienda un modelo más focalizado en la pertinencia regional, la cooperación aplicada y la vinculación con el sector productivo. En estos casos, la internacionalización debe fortalecer la transferencia de conocimiento, la innovación y la empleabilidad, con especial énfasis en la internacionalización en casa y la cooperación académica, abriendo cada vez más la mirada hacia oportunidades emergentes en los ecosistemas digitales.

A nivel sistémico, el Ministerio de Educación Nacional debe continuar consolidando lineamientos que orienten la gobernanza de la internacionalización, respetando la autonomía universitaria, pero promoviendo marcos comunes que reduzcan brechas entre instituciones. Es fundamental fortalecer instrumentos de política pública, financiación y acompañamiento técnico para las IES con menor nivel de desarrollo en esta dimensión. Además, para lograr una política pública de internacionalización de la educación superior, para el Ministerio será fundamental consolidar mecanismos formales de articulación con los diferentes órganos de gobierno que conforman el ecosistema del sector: Ministerio de Relaciones Exteriores, Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, Ministerio de Industria y Comercio, Departamento Nacional de Planeación, entre otros.

Asimismo, el sistema debe seguir avanzando en el fortalecimiento de un ecosistema nacional de internacionalización, articulando a los actores de gobierno y a las redes y asociaciones nacionales y territoriales, así como a los actores del sector productivo, con el fin de generar sinergias, compartir buenas prácticas y democratizar el acceso a oportunidades globales.

Finalmente, la gobernanza de la internacionalización debe entenderse no solo como un requisito de calidad, sino como una apuesta estratégica para la transformación institucional, la equidad territorial y la proyección global de la educación superior colombiana, por lo que el mensaje central es avanzar hacia modelos flexibles, pertinentes y sostenibles que respondan a la identidad única de cada institución y a las necesidades del país.

6. Glosario



La gobernanza de la internacionalización comprende el conjunto de políticas, liderazgos, capacidades institucionales, procesos de articulación y mecanismos de evaluación que permiten a las instituciones planificar, implementar y consolidar sus estrategias internacionales.

Más allá de la existencia de oficinas o programas especializados, una gobernanza efectiva implica generar condiciones institucionales que favorezcan la participación de múltiples actores, la asignación adecuada de recursos, la gestión basada en evidencia y la articulación entre las prioridades institucionales, nacionales e internacionales. Asimismo, incorpora enfoques contemporáneos relacionados con calidad, sostenibilidad, inclusión, interculturalidad, internacionalización para la sociedad y desarrollo territorial.

El presente glosario reúne los conceptos esenciales que sustentan la gestión estratégica de la internacionalización desde una perspectiva institucional. Su propósito es ofrecer un lenguaje común para directivos, responsables de políticas universitarias, gestores de internacionalización, organismos gubernamentales y demás actores vinculados al fortalecimiento de la educación superior. De igual manera, busca contribuir a la comprensión de la gobernanza como una capacidad institucional que permite transformar la internacionalización en un proceso sostenible, evaluable y generador de valor para las comunidades académicas, los territorios y la sociedad en general.

6.1. Gobernanza universitaria

La gobernanza universitaria hace referencia al conjunto de estructuras, procesos, normas y mecanismos mediante los cuales una institución de educación superior orienta la toma de decisiones, distribuye responsabilidades y coordina la participación de actores internos y externos para alcanzar sus objetivos estratégicos.

En el contexto de la internacionalización, la gobernanza garantiza que las decisiones relacionadas con la dimensión internacional estén articuladas con la misión institucional, los planes de desarrollo, los sistemas de aseguramiento de la calidad y las prioridades académicas. Una gobernanza efectiva favorece la sostenibilidad de la internacionalización y evita que esta dependa exclusivamente de iniciativas aisladas o de personas específicas.

Bleiklie, I., Enders, J., y Lepori, B. (eds.). (2017). Managing universities: Policy and organizational change from a Western European comparative perspective. *European Journal of Higher Education*, 9(3), 353–358.

6.2. Internacionalización integral

La internacionalización integral constituye un enfoque institucional mediante el cual las dimensiones internacional, intercultural y global se incorporan de manera transversal en todas las funciones universitarias.

Este concepto supera la visión tradicional centrada exclusivamente en la movilidad académica y propone integrar la internacionalización en la

docencia, la investigación, la extensión, la innovación y la gestión institucional. La internacionalización integral busca generar transformaciones estructurales que impacten a toda la comunidad universitaria y contribuyan al fortalecimiento de la calidad y la pertinencia de la educación superior.

de Wit, H., Hunter, F., Howard, L., y Egron-Polak, E. (eds.). (2022). *Internationalisation of Higher Education: An Evolving Landscape, Locally and Globally*. IAU–DUZ Academic Publishers.

6.3. Gobernanza multinivel

La gobernanza multinivel describe los procesos de coordinación y toma de decisiones que involucran simultáneamente diferentes niveles de actuación, desde unidades académicas hasta organismos gubernamentales, redes internacionales y organizaciones multilaterales.

En educación superior, este enfoque reconoce que la internacionalización no depende únicamente de decisiones institucionales, sino también de políticas nacionales, marcos regulatorios, acuerdos regionales y dinámicas globales. Su adecuada implementación favorece la coherencia estratégica y articulación de esfuerzos.

Capano, G., Howlett, M., Ramesh, M., y Virani, A. (2019). *Making policies work*. Edward Elgar Publishing.

6.4. Gestión basada en evidencia

La gestión basada en evidencia consiste en utilizar datos, indicadores, resultados de evaluación y análisis sistemáticos para orientar la toma de decisiones institucionales.

En materia de internacionalización, este enfoque permite identificar fortalezas, brechas y oportunidades de mejora mediante información verificable. La adopción de una cultura de gestión basada en evidencia favorece la transparencia, la rendición de cuentas y la formulación de políticas institucionales sustentadas en resultados medibles.

OECD. (2019). *Benchmarking Higher Education System Performance*. OECD Publishing.

6.5. Internacionalización para la sociedad

La internacionalización para la sociedad plantea que las actividades internacionales de las universidades deben generar beneficios concretos para las comunidades, los territorios y los distintos grupos sociales.

Este enfoque busca superar modelos centrados exclusivamente en el prestigio institucional o la competitividad global, promoviendo que la internacionalización contribuya a resolver desafíos sociales, ambientales y económicos mediante procesos de cooperación, investigación y formación con impacto local.

de Wit, H., y Altbach, P. G. (2021). Internationalization in higher education: global trends and recommendations for its future. *Policy Reviews in Higher Education*, *5*(1), 28–46.

6.6. Territorialidad

La territorialidad en la internacionalización reconoce la importancia de adaptar las estrategias institucionales a las características, necesidades y potencialidades de los contextos regionales.

Este enfoque promueve una internacionalización contextualizada, capaz de responder a desafíos locales sin perder conexión con agendas globales. La territorialidad también implica reconocer la diversidad cultural, económica y social de los territorios donde las instituciones desarrollan su misión.

Perrotta, D. (2019). Integración regional e internacionalización universitaria en América Latina. *Política Universitaria*, *6*(2), 10–19.

6.7. Aseguramiento de la calidad internacional

El aseguramiento de la calidad internacional comprende los mecanismos utilizados para evaluar, monitorear y mejorar la calidad de los procesos de internacionalización institucional.

Incluye acreditaciones internacionales, sistemas de indicadores, evaluación de resultados de aprendizaje globales y procesos de mejora continua. Su objetivo es garantizar que las actividades internacionales contribuyan efectivamente al fortalecimiento de la calidad académica y al cumplimiento de estándares reconocidos internacionalmente.

Eaton, J. (2020). Taking Initial Steps: A Path for Rethinking Accreditation and Quality Assurance. *Inside Accreditation*. Council for Higher Education Accreditation.

6.8. Capacidad institucional

La capacidad institucional se refiere al conjunto de recursos humanos, financieros, tecnológicos, normativos y organizacionales que permiten a una universidad implementar y sostener procesos de internacionalización.

Incluye aspectos como liderazgo, gestión del talento humano, infraestructura, sistemas de información y cultura organizacional. El fortalecimiento de capacidades institucionales es considerado uno de los factores críticos para garantizar la sostenibilidad de las estrategias internacionales.

Romero Duque, G. A., Suárez Castro, R. M., y Rodríguez Celis, H. G. (2018). Modelo de capacidades de innovación para instituciones de educación superior. *Inge Cuc*, *14*(1), 87-100.

6.9. Internacionalización sostenible

La internacionalización sostenible busca equilibrar objetivos académicos, financieros, sociales y ambientales dentro de las estrategias internacionales de las universidades.

Este enfoque reconoce que la internacionalización debe contribuir al desarrollo sostenible y generar beneficios duraderos para las instituciones y la sociedad. También incorpora reflexiones sobre movilidad responsable, cooperación equitativa y reducción de desigualdades globales.

Leal Filho, W., Vargas, V. R., Salvia, A. L., Brandli, L. L., Pallant, E., Klavins, M., ...y Vaccari, M. (2019). The role of higher education institutions in sustainability initiatives at the local level. *Journal of cleaner production*, *233*, 1004-1015.

6.10. Liderazgo transformacional universitario

El liderazgo transformacional universitario se caracteriza por la capacidad de inspirar cambios organizacionales, movilizar actores institucionales y construir visiones compartidas orientadas al mejoramiento continuo.

En procesos de internacionalización, este tipo de liderazgo resulta fundamental para generar compromiso institucional, promover innovación y consolidar una cultura organizacional favorable a la cooperación internacional.

Marshall, S. J. (2018). *Shaping the University of the Future: Using Technology to Catalyse Change in University Learning and Teaching.* Springer.

6.11. Diplomacia académica

La diplomacia académica hace referencia al uso estratégico de la educación superior, la investigación y la cooperación científica como instrumentos para fortalecer relaciones internacionales y promover entendimiento intercultural.

Las universidades desempeñan un papel cada vez más relevante como actores diplomáticos capaces de contribuir a la solución de problemas globales y al fortalecimiento de la cooperación entre países.

Knight, J. (2022). Concepts, Rationales and Interpretive Frameworks in the Internationalization of Higher Education. En D. K. Deardorff, H. de Wit, J. D. Heyl, & T. Adams (eds.), *The Sage handbook of international higher education* (pp. 27–42). Sage Publications.

6.12. Planeación estratégica internacional

La planeación estratégica internacional es el proceso mediante el cual las instituciones establecen objetivos, metas, indicadores y acciones orientadas a fortalecer su dimensión internacional.

Este proceso permite alinear la internacionalización con la misión institucional, priorizar recursos y establecer mecanismos de seguimiento y

evaluación. Una adecuada planeación estratégica facilita la sostenibilidad de las iniciativas internacionales y mejora su contribución al desarrollo institucional.

Bryson, J. M., Edwards, L. H., y Van Slyke, D. M. (2018). Getting strategic about strategic planning research. *Public management review*, *20*(3), 317-339.

Referencias

Botero, L. H., y Bolívar, M. C. (2015). Gestión de la internacionalización. En MEN y CCYK, *Guías para la internacionalización de la educación superior*. Ministerio de Educación Nacional y Colombia Challenge Your Knowledge.

Colombia Challenge Your Knowledge. (2023). *Resultados* CCYK *sobre estructuras y cargos de las unidades de relaciones internacionales 2023*. Colombia Challenge Your Knowledge. https://www.ccyk.com.co/wp-content/uploads/2019/06/De-la-Gestión-de-la-Internacionalización.pdf

Consejo Nacional de Acreditación. (2013). *Estrategia de Internacionalización del Consejo Nacional de Acreditación*. https://www.cna.gov.co/1779/articles-401783_recurso_1.pdf

Consejo Nacional de Educación Superior (CESU). (2025, 28 de mayo). *Acuerdo 01 de 2025. Por el cual se actualiza el Modelo de Acreditación en Alta Calidad*. Ministerio de Educación Nacional. https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-424592_recurso_07.pdf

Departamento Nacional de Planeación. (2021). *Documento* CONPES *4069: Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2022-2031*. Consejo Nacional de Política Económica y Social. https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Económicos/4069.pdf

Departamento Nacional de Planeación. (2023). *Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026: Colombia, potencia mundial de la vida*. DNP.

Ministerio de Educación Nacional. (2022). Propuesta de indicadores para la internacionalización de la educación superior. Ministerio de Educación Nacional.

Ministerio de Educación Nacional. (2024). *Lineamientos de política para la internacionalización de la educación superior en Colombia*. Ministerio de Educación Nacional. https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-422872_Lineamientos_internacionalizacion_educacion_superior.pdf

Unesco. (2021). AI and Education: Guidance for Policy-makers. https://doi.org/10.54675/PCSP7350.

Woessner, M., y Kehler, J. (2018). Faculty Constitutions in the Ivory Tower: Exploring the Balance of Power Between the Professoriate and the Administration. *PS: Political Science & Politics*, *51*(2), 387-395.

