

2-1-2015

## Librillo 59. Lineamientos estratégicos para la internacionalización académica

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/librillos>

---

### Recommended Citation

"Librillo 59. Lineamientos estratégicos para la internacionalización académica" (2015). *Librillos institucionales*. 59.  
<https://ciencia.lasalle.edu.co/librillos/59>

This Libro is brought to you for free and open access by the Documentos institucionales at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Librillos institucionales by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).



## **LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN ACADÉMICA**

Documento aprobado por el Consejo Académico  
en la sesión ordinaria del 23 de marzo de 2015

**Colección**  
**Librillos Institucionales N.º 59**  
**Mayo del 2015**

ISSN 1900-2335

Primera edición: Bogotá D. C., mayo del 2015

©Derechos reservados Universidad de La Salle

**Dirección:**

Hno. Carlos Gabriel Gómez Restrepo, Fsc.

**Redacción:**

Giovanni Anzola Pardo

*Jefe de la Oficina Relaciones Internacionales e Interinstitucionales  
(ORII)*

**Edición**

Guillermo Alberto González Triana

Jefe Oficina de Publicaciones

Ella Suárez

Coordinadora editorial

William Yesid Naizaque Ospina

Diagramación

María del Mar Agudelo

Corrección de estilo

CMYK Diseños e Impresos SAS

Impresión

Ediciones Unisalle

Cra. 5 No. 59A-44, Edificio Administrativo, 3<sup>er</sup> piso

PBX (57-1) 348 8000, extensiones 1224-1225

[publicaciones@lasalle.edu.co](mailto:publicaciones@lasalle.edu.co)

<http://publicaciones.lasalle.edu.co>.

Queda prohibida la reproducción total o parcial de este libro por cualquier procedimiento, conforme a lo dispuesto por la ley.

Impreso y hecho en Colombia

Hno. Leornado Enrique Tejeiro Duque, Fsc.  
*Presidente del Consejo Superior*

### **Consejo de Coordinación**

Hno. Carlos Gabriel Gómez Restrepo, Fsc.  
*Rector*

Hno. Carlos Enrique Carvajal Costa, Fsc.  
*Vicerrector Académico*

Eduardo Ángel Reyes  
*Vicerrector Administrativo*

Hno. Frank Leonardo Ramos Baquero, Fsc.  
*Vicerrector de Promoción y Desarrollo*

Luis Fernando Ramírez Hernández  
*Vicerrector de Investigación y Transferencia*

Patricia Inés Ortiz Valencia  
*Secretaria General*



# Contenido

---

INTRODUCCIÓN	7
1. MARCOS REFERENTES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN	9
1.1. Internacionalización, regionalización y mundialización-Unesco 2009	10
1.2. La internacionalización como mecanismo integral para el logro de las funciones sustantivas de la educación superior	11
1.3. Indicadores de ubicación y perfilamiento de la internacionalización	15
1.4. El caso de la internacionalización de la educación superior en Colombia	18
2. INTERNACIONALIZACIÓN ACADÉMICA EN LA SALLE: CONTEXTO INSTITUCIONAL Y RESULTADOS DE LOS ECA	25
3. REFERENTES PARA EL FOMENTO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN ACADÉMICA EN LA UNIVERSIDAD DE LA SALLE: PLAN 2015-2020	29

3.1. Definiciones de términos y conceptos	29
3.2. Derroteros de la internacionalización académica en La Universidad de La Salle	33
3.3. Estructura de la internacionalización y actores	38
BIBLIOGRAFÍA	43

## INTRODUCCIÓN

La Universidad de La Salle es una institución con fundamentos internacionales por naturaleza. Desde sus inicios, la misión lasallista impulsada por los Hermanos de las Escuelas Cristianas se ha caracterizado por un fuerte componente inspirador que se ha propagado por todo el mundo. Dicho referente misional —de preferencia por la educación de los jóvenes y de los pobres— se caracteriza por una comprensión de la persona como su razón más importante y que sustenta, por ende, el principio de un esquema de *internacionalización humanizada*. En el contexto de las sociedades contemporáneas, este referente invita a una reflexión permanente sobre la persona y su rol en las sociedades del conocimiento; propone nuevas perspectivas sobre el papel de los docentes para formar estudiantes altamente críticos; busca potenciar en sus comunidades universitarias habilidades de relacionamiento y comunicación con otras culturas, y potencia un conocimiento científico relevante y transformador de las problemáticas nacionales que requieren de la participación internacional para su desarrollo y trascendencia.

Durante varios años, la Universidad de La Salle ha generado estrategias de internacionalización de



manera implícita y explícita, evidente para algunos y tímida para otros; intencionada en su accionar, pero reservada en su gestión; respetando las dinámicas de la descentralización para el desarrollo de la institucionalidad, pero rescatando las virtudes de la centralización en cuanto a la orientación se refiere. Pues bien, el presente documento pretende actualizar y agrupar los principales lineamientos estratégicos de una internacionalización académica que sirva a las premisas fundamentales de la institución desde la docencia, la investigación y la extensión. Para ello, debemos determinar el contexto mundial y los referentes teóricos que la sustentan; las proposiciones institucionales y misionales que la permean; el mundo lasallista de la educación superior que la potencia; la puesta en escena de lineamientos y estrategia para su implementación; la operacionalización, y los actores para llevarla a cabo.

Como resultado final de varias reflexiones en el interior de la Universidad de La Salle, desde comités *ad hoc* y grupos colegiados, se presentan los lineamientos de internacionalización académica, sustentados en la necesidad de actualizar las nuevas comprensiones sobre este fenómeno y los pasos necesarios que permitan dar cuenta de ello. El documento pretende ser un referente que propende al beneficio de una educación pensada desde la conciencia colectiva de un mundo dinámico, del imperativo de formar profesionales reflexivos de su realidad, que hacen propuestas y que ponen en marcha un conocimiento relevante, pertinente y necesario en un país que le debe apostar a su desarrollo humano a través de la educación.

## **1. MARCOS REFERENTES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN**

Los países, las instituciones y las personas determinan la internacionalización académica según su contexto, condiciones y posibilidades. Las políticas de internacionalización son muy variadas y, en muchos casos, obedecen al ejercicio evolutivo y trascendencia de la institución en su contexto académico, político y geográfico. No obstante, existen referentes que explicitan las diferentes formas de describir políticas y estrategias para abordarla. Para el presente apartado siguen los conceptos de la internacionalización reconocidos desde la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco), que es el máximo organismo que orienta la educación superior, a partir de autores como Hudsik, Knight y De Wit, quienes, durante años, han hecho los aportes más significativos y contemporáneos a la internacionalización, al entenderla como una herramienta que permea las funciones sustantivas de la educación superior.

Finalmente, a modo de referencia, se enuncian algunos elementos importantes del proyecto Indicadores de Ubicación y Perfilamiento de la Internaciona-

lización (IMPI, por su sigla en inglés) frente a la articulación de políticas y estrategias que ayudan a contextualizar un ejemplo frente al panorama internacional de la educación superior y la armonización de los lenguajes para el entendimiento común. El apartado cierra con el panorama de la educación superior en Colombia, con los saltos significativos que han tomado mayor predominio en los últimos años.

### **1.1. Internacionalización, regionalización y mundialización-Unesco 2009**

Es importante entender que el contexto universitario está orientado por diferentes fuentes que sitúan los horizontes y conceptos comunes en cuanto a educación superior. Por ello, los resultados de la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior 2009: La Nueva Dinámica de la Educación Superior y la Investigación para el Cambio Social y el Desarrollo, realizada en París, en 2009, permiten vislumbrar referentes importantes en las dinámicas de la internacionalización. Siguiendo nuestros objetivos, se enuncian y resumen algunos de estos resultados.

La Declaración de la Conferencia Mundial de Educación Superior esboza premisas importantes en temas de internacionalización, que podemos recoger en el siguiente orden: a) la colaboración internacional basada en la solidaridad y el respeto mutuo, y en la promoción de los valores del humanismo y el diálogo intercultural; b) la transferencia de conocimientos a través de las fronteras; c) las redes internacionales de universidades y las iniciativas conjuntas para fortalecer la comprensión

mutua y la cultura de paz; d) los intercambios de alumnos y personal docente; e) las iniciativas conjuntas para la creación de capacidades nacionales; f) la promoción de la calidad y el respeto por la diversidad cultural y la soberanía nacional; g) la educación trasfronteriza; h) la internacionalización de la investigación; i) la cooperación sur-sur y norte-sur, y j) la convalidación de estudios y diplomas (Unesco, 2009).

Estos derroteros ponen en contexto una agenda mundial que le apunta a la integración de los países en pro de la formación pertinente, el alcance de la investigación y de la cooperación internacional, y la movilidad académica como referentes para el avance en temas de desarrollo, cultura y paz. El macrocontexto de la internacionalización de la educación superior permite que se expliciten los momentos de su pertinencia para cualquier país y, evidentemente, orienta el ejercicio institucional en pro de las garantías mínimas que se deben en temas de enseñanza-aprendizaje, de manera indistinta a las disciplinas o las dinámicas organizacionales.

## **1.2. La internacionalización como mecanismo integral para el logro de las funciones sustantivas de la educación superior**

Para Jane Knight, la internacionalización tiene diferentes significados según la persona, la institución y el país. Siguiendo su propuesta, la internacionalización se orienta bajo premisas y propósitos del contexto local, donde no existe una forma precisa o correcta de internacionalizarse; en consecuencia, la internacionalización se define más como un medio

y no como un fin: *“Internationalisation has always meant different things to different people, institutions and countries. It always will. Internationalization has been guided by the principles that it must be linked to local context and purpose, that there isn’t ‘one way or a right way’ to internationalize, and that it is a means to an end not an end unto itself”* (Knight, 2011).

Para Jhon Hudzik, la internacionalización se determina desde una fundamentación integral —*comprehensive internationalization*—. El autor la caracteriza como un compromiso institucional que se explicita y confirma a través de acciones concretas para dar perspectivas internacionales y comparativas en la docencia, la investigación y la extensión de la educación superior, al igual que lo propone Knight. La internacionalización ayuda a moldear los valores y los *ethos*<sup>1</sup> institucionales y se convierte en un imperativo más allá de ser una posibilidad anhelada. La internacionalización impacta la vida universitaria, los marcos de referencia, las asociaciones y las relaciones. *“Comprehensive internationalization not only impacts all of campus life but the institution’s external frames of reference, partnerships, and relations. The global reconfiguration of economies, systems of trade, research, and communication, and the impact of global forces on local life, dramatically expand the need for comprehensive internationalization and the motivations and purposes driving it”* (Hudzik, 2011).

---

1 El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define el término como “Conjunto de rasgos y modos de comportamiento que conforman el carácter o la identidad de una persona o una comunidad”.

Finalmente, Hans de Wit determina nueve factores recurrentes que conducen a una interpretación equivocada sobre la internacionalización y que deslindan las condiciones de la propuesta de esta como un medio para lograr los objetivos institucionales. Al poner en evidencia estos factores, podemos ver que la internacionalización va más allá de: 1) enseñar a través del idioma inglés; 2) estudiar en el exterior o permanecer allí; 3) ofrecer materias con adjetivos internacionales (por ejemplo, *international business*); 4) tener muchos estudiantes internacionales en el campus; 5) tener algunos estudiantes internacionales en el salón de clase, lo cual da por sentado un indicador de éxito sobre la internacionalización; 6) entender que las competencias internacionales e interculturales se adquieren por defecto o exposición contextual —naturalmente— sin necesidad de evaluarlas; 7) cuantificar que entre más alianzas se tienen, mayor es el nivel de internacionalización institucional; 8) entender que la educación superior es internacional por naturaleza, y 9) una meta en sí misma.

De Wit (2011) establece que la tendencia hacia las principales corrientes de la internacionalización se centra en un proceso integral que le apunta a la calidad de la educación superior y a la mejora de las competencias en el personal (profesores, investigadores, administrativos) y en los estudiantes:

*The tendency towards the mainstreaming of internationalization assumes a more integral process-based approach of internationalization aimed at a better quality of higher education and the improved competencies of staff and students. Reality is less promising however,*

*despite the fact that the international dimension takes an increasingly central role in higher education. Still there is a predominantly activity oriented or even instrumental approach towards internationalization. This leads to major misconceptions about what internationalization actually means.*

Desde estas tres posturas, se puede entender para el contexto universitario lasallista que la internacionalización debe servir como fundamento en la promoción del *ser*, para su evolución cultural, académica y personal —de su integralidad—, más allá de ser una tendencia o moda global. De esta forma, el alcance de las premisas de calidad en educación superior y el tipo de formación que se imparte o intenciona en las aulas de clase da un sentido a una dinámica general que demanda un pensamiento colectivo para el trascender educativo. En consecuencia, el aparato institucional debe apegarse a la articulación de las dinámicas internacionalizantes que, como resultado, den sentido al propósito de un proyecto que permita que cualquier nuevo conocimiento adquirido o generado —intencional o no— deba revertirse en el contexto que lo genera, así como el retorno de un proyecto de internacionalización de la educación para el desarrollo nacional, el cambio educativo y el aporte a la sociedad a través de sujetos que cuenten con unas condiciones diferenciales que le ubican en lo local y lo proyectan en lo global.

### 1.3. Indicadores de ubicación y perfilamiento de la internacionalización<sup>2</sup>

En Europa, y con el ánimo de definir una propuesta o enfoque que permita medir la internacionalización, varias organizaciones (SIU, NUFFIC, ACA, CampusFrance, Perspektywy y CHE Consult) y un grupo de instituciones de educación superior (IES) se unieron con el propósito de determinar los descriptores que puedan dar cuenta de la (internacionalización bajo el nombre de *Proyecto IMPI*. Con este fin, se desarrolló una batería de indicadores, objetivos y actividades conexas para que IES europeas lograran definir —individual e institucionalmente— un nivel de internacionalidad que correspondiera con sus objetivos institucionales. Además de proporcionar opciones comparativas, el modelo permite a las IES escoger su perfil de internacionalización.

El Proyecto IMPI ha sido avalado por muchos y controvertido por otros. Lo cierto es que se convierte en una apuesta por conceptualizar referentes comunes que permitan —por encima de detallar indicadores— potenciar acciones conjuntas bajo las mismas premisas. El documento recoge los principales modelos de la internacionalización en el mundo, detallando descriptores genéricos que pueden ser asumidos por cualquier institución, dependiendo de su capacidad instalada, en dos momentos im-

---

2 Varias de las ideas presentadas en este apartado se tomaron, tradujeron y adaptaron para la mejor comprensión del lector. Para mayor información sobre el Proyecto IMPI se recomienda visitar el sitio <http://www.impi-project.eu>.



portantes: *dimensiones* e *indicadores*. El objetivo de cada dimensión se detalla a continuación:

- Afianzar la calidad de la educación.
- Reforzar la calidad de la investigación.
- Preparar bien a los estudiantes para la vida y el trabajo en un mundo intercultural y globalizado.
- Mejorar la visibilidad institucional e internacional.
- Proporcionar servicio a la sociedad y demostrar el compromiso social a la comunidad.
- Otras dimensiones generales.

Consecuentemente, se determinan indicadores en cada dimensión para su eventual medición. Por ello, en el documento se cita a los autores Hudzik y Stohl (2009) frente a tres conceptos: insumos, productos y resultados (*inputs, outputs and outcomes*), para contextualizar cualquier ejercicio de medición a través de indicadores.

Los *insumos* son los recursos disponibles para apoyar los esfuerzos de la internacionalización. Estos pueden, por lo general, ser clasificados en recursos financieros (por ejemplo, becas), horas del personal (por ejemplo, para escribir los planes de internacionalización) o políticas/lineamientos específicos (por ejemplo, contratación específica o políticas de admisión) que permiten a las instituciones llevar a cabo actividades de internacionalización. Los *productos* son definidos como logros concretos y verificables

(por ejemplo número de estudiantes, número de programas conjuntos, el valor de la financiación de la internacionalización de la investigación, entre otros). Además, el porcentaje del personal internacional puede verse como el producto de un insumo (para el caso, las medidas internacionales de selección del personal, etcétera). Según los autores, algunos indicadores de productos —como el número de estudiantes internacionales— pueden directamente convertirse en un indicador de insumo, por ejemplo, al cuantificarlo en términos de un salón de clase internacional.

Los *resultados* se consideran consecuencias finales de las actividades de internacionalización y normalmente se formulan a un nivel más alto de abstracción de los productos. Estos son consecuencia directa de los insumos, mientras que los resultados están relacionados con grandes logros en general. La principal distinción es que mientras los productos pueden estar relacionados con una causalidad clara y dada por una acción o actividad, los resultados, en general, no pueden dar cuenta de ello, ya que están vinculados a muchas acciones y no siempre queda claro qué acción en concreto la causó. Es decir, para el caso de una adecuada gestión estratégica, los resultados deben estar vinculados a los objetivos estratégicos generales de la internacionalización de la institución, facultad o programa. Los resultados podrían referirse a las competencias desarrolladas en los graduados, la calidad de los programas de educación e investigación, los beneficios financieros, los beneficios para la comunidad en general o el aumento en la visibilidad institucional.

El presente apartado nos permite concluir que los motivos para la internacionalización son a veces ininteligibles y cambian permanentemente por las mismas dinámicas de la globalización. El éxito dependerá de cómo las IES se pueden adaptar de manera flexible, intencionada y creativa a las necesidades y disposiciones del presente, pensando de manera prospectiva hacia el futuro. “Actualmente, en las nuevas políticas educativas, la colaboración internacional se ha convertido en un elemento estratégico para elevar la calidad de la educación, preparar a los egresados para funcionar social y eficientemente en un mundo interdependiente y competitivo, así como para crear mayor comprensión, respeto y solidaridad entre todos los pueblos del mundo” (Gacel, 1999, p. 129). La internacionalización, entonces, privilegia la calidad educativa, la pertinencia y la articulación con el contexto que la define en pro de la persona.

#### **1.4. El caso de la internacionalización de la educación superior en Colombia**

Desde los años noventa viene evidenciándose una avasalladora tendencia entre las IES: la apuesta por involucrar la internacionalización como mecanismo para hacer frente a las oportunidades que trae consigo la globalización. Un claro indicador de esta tendencia se obtiene de la Tercera Encuesta Global sobre la Internacionalización de la Educación Superior, realizada por la International Association of Universities (2010). De una muestra de 745 IES localizadas en diferentes países, el informe precisa que el 87 % de las instituciones ya habían incluido

la internacionalización en sus objetivos estratégicos institucionales.

En Colombia, desde hace varios años, las IES avanzan en la promoción de la internacionalización en temas de reconocimiento, visibilidad, trabajo en red, movilidad, entre otros. Sin embargo, existe el cuestionamiento frente a su conducencia y pertinencia a la realidad institucional donde, para alcanzar un nivel óptimo en el proceso, se requiere un fuerte componente de inversión y la afectación sobre las estructuras orgánicas. En el informe presentado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y el Banco Mundial (2012) sobre la educación superior en Colombia, el país no es ajeno al fenómeno de la internacionalización académica como tendencia. Desde el escenario político, el Gobierno Nacional ha asegurado una base sobre la cual la internacionalización cobra relevancia. En el más alto nivel, el Plan Nacional de Desarrollo (2010-2014) establece como un imperativo para alcanzar la prosperidad democrática el fomento de la pertinencia y la competitividad internacional de todos los sectores económicos.

En particular, la Política Nacional de Educación (2011-2014) promueve la internacionalización como una de las diez estrategias específicas que deben implementarse para impulsar la presencia internacional de Colombia y garantizar la anhelada competitividad. Para hacer explícita esta voluntad, el Ministerio de Educación Nacional (MEN) vinculó el Proyecto de Fomento a la Internacionalización de la Educación Superior como uno de sus pilares estratégicos, con el propósito de facilitar la inserción

de la educación superior colombiana en un contexto internacional, manteniendo condiciones de calidad y pertinencia.

Así como lo ha hecho el MEN, otras entidades de orden nacional vienen apoyando el ejercicio de prácticas internacionalizantes en las IES, entre las que sobresale el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (Colciencias), el Instituto Colombiano de Créditos Educativos y Estudios Técnicos en el Exterior (Icetex), la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) y el Ministerio de Relaciones Exteriores de Colombia (Cancillería).

No hay duda alguna de la relevancia de este tema, que da cuenta de su articulación y adhesión a dinámicas de calidad. Un avance de ello es la reciente inclusión del factor *visibilidad nacional e internacional* en los nuevos lineamientos para la acreditación de alta calidad de programas académicos por parte del CNA. Esta inclusión se sustenta desde la proposición donde “un programa de alta calidad es reconocido nacional e internacionalmente a través de los resultados de sus procesos misionales” (CNA, 2013), con dos características fundamentales por demostrar: 1) la *inserción del programa en contextos académicos nacionales e internacionales* y 2) las *relaciones externas de profesores y estudiantes*.

Recientemente, el MEN generó dos importantes publicaciones en 2014, que dan línea en temas de política pública y que le dan un lugar explícito y privilegiado al concepto de la internacionalización. El primer documento es el *Acuerdo por lo Superior 2034*, “propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el

escenario de Paz”, el cual relaciona ocho momentos importantes para el avance social y particulariza, para el caso del presente documento, la siguiente perspectiva:

El Acuerdo por lo Superior 2034 es el resultado de un gran diálogo nacional y de la construcción colectiva y participativa que demostró, durante el periodo 2012 a 2014, que sí es posible entablar una conversación fructífera en la que todos los colombianos y colombianas pongamos en común nuestras preocupaciones y conciliemos distintas posiciones y puntos de vista, a fin de sembrar acuerdos que armonicen nuestros sueños y miradas diversas, para alcanzar un objetivo común: una educación superior de calidad para todos los colombianos [...]. Creemos [...] que la educación superior debe contribuir a edificar un proyecto de país con visión internacional, que tome en consideración las dinámicas particulares de cada región. (MEN, 2014)

Por su parte, el Consejo de Educación Superior determina fundamentos que apalanquen al país en temas de educación superior con miras al año 2034. Los contenidos son “la columna vertebral para estructurar el sistema de educación superior en perspectiva de largo plazo” (2014) y son desarrollados en diez referentes, a saber: 1) educación inclusiva; 2) calidad y pertinencia; 3) investigación (ciencia, tecnología e innovación, incluida la innovación social); 4) regionalización; 5) articulación de la educación media con la educación superior y la formación para el trabajo y el desarrollo humano; 6) comunidad universitaria y bienestar; 7) nuevas modalidades educativas; 8) internacionalización;

9) estructura y gobernanza del sistema, y 10) sostenibilidad financiera del mismo.

El segundo documento recopila posturas nacionales sobre los principales momentos, experiencias, prácticas y cavilaciones frente al fenómeno de la internacionalización. El libro *Reflexiones para la política de internacionalización de la educación superior en Colombia* (2014), logrado por MEN y el Observatorio de Ciencia y Tecnología, da un panorama acucioso sobre la realidad del país —desde varios actores— en temas de internacionalización. En el documento se estima lo siguiente:

el 91 % de las IES tiene algún tipo de plan vigente relativo a la internacionalización. Además, el 73 % de las IES ya cuenta con unidades especializadas encargadas de la gestión de la internacionalización, y con una disponibilidad de recursos, tanto humanos como financieros, adecuados para el cumplimiento de los objetivos establecidos [...] actualmente la internacionalización del currículo (una forma más exacta de denominar la dimensión internacional en el PEI) se hace explícita a través de una directriz o una política institucional en cerca del 50 % de las IES, lo cual constituye un avance significativo, teniendo en cuenta la importancia de este tipo de prácticas en el fortalecimiento de la calidad de la oferta educativa a través de la internacionalización. (2014, p. 81)

Sustentadas en este nuevo escenario de coyuntura política y social, las IES colombianas han recorrido un importante camino. Aunque persisten casos en los que las instituciones limitan sus esquemas de internacionalización a actividades de movilidad

estudiantil, sumadas a una apuesta por la firma de convenios marcos de colaboración interinstitucional —que, en la mayoría de los casos, no están atados a objetivos específicos o a un plan de acciones que permitan medir su nivel de efectividad y pertinencia—, un alto porcentaje de instituciones —especialmente aquellas que han logrado la acreditación institucional de alta calidad, como La Salle— se adecuan a un nuevo estadio frente a la concepción vanguardista de la internacionalización.

En consecuencia, se puede evidenciar que existen las condiciones necesarias para generar lineamientos que se conecten con el referente nacional y que impregnen el sello institucional a una internacionalización académica, necesaria y pensada desde el quehacer de la educación superior; el sello lasallista que la fundamenta se convierte en el referente que le da vida y sustancia a su interpretación.





## **2. INTERNACIONALIZACIÓN ACADÉMICA EN LA SALLE: CONTEXTO INSTITUCIONAL Y RESULTADOS DE LOS ECA**

La Universidad de La Salle ha desarrollado progresivamente acciones en las diferentes áreas de internacionalización, de manera integral en niveles significativos, funcionales y operacionales, articulados al conjunto de su estructura organizativa. El compromiso de la Universidad con la internacionalización es evidente. Se prioriza en el Proyecto Educativo Lasallista (PEUL), en el Plan Institucional de Desarrollo (PID) y en el marco del Plan de Mejoramiento de la Universidad de La Salle, específicamente en el Proyecto J de la siguiente forma:

La flexibilidad de los currículos debe posibilitar la movilidad de estudiantes y profesores, en aras de incitar la reflexión y estimular permanentemente la actualización curricular de cara a las tendencias del mundo. (PEUL, 2007).

El objetivo de favorecer la inserción de la ULS en la dinámica global de la gestión y generación de conocimiento, para lo cual refiere dos componentes: la vinculación de la Universidad con las comunidades

nacionales e internacionales y la orientación de los programas académicos a la internacionalización. (PID, 2009)

El objetivo es promover el avance de la ULS hacia la inserción y apertura internacional que demanda la dinámica global. (PID, 2009)

Ahora bien, conscientes de los nuevos retos dados por el contexto nacional y un nuevo panorama internacional, la Universidad realiza un ejercicio de revisión documental derivado de los procesos de acreditación de alta calidad —subsecuente resultado de la evaluación— y del programa *Tailor-made Training (NFP-TM)/Capacity Building for a Comprehensive and Strategic Internationalization*, donde se logra identificar, desde la generalidad, que la internacionalización académica se encuentra limitada por los siguientes factores:

- Comprensión restringida del paradigma de la internacionalización.
- Deficiencia de instrumentos de planeación institucional, que desde el nivel estratégico, funcional y operativo promovieran, orientaran y articularan la comunidad lasallista en el ejercicio de iniciativas de internacionalización en cada una de las áreas que esta tendencia involucra.
- Ausencia de recursos organizacionales apropiados y vinculantes que soportaran estas prácticas.
- Esfuerzos atomizados que generan confusión frente a responsables directos en la universidad.

- Efímero seguimiento en la gestión que la comunidad lasallista adelanta en temas de internacionalización académica que limita la evaluación, dificulta la documentación y promoción de la experiencia institucional e imposibilita dar continuidad a buenas prácticas.

Igualmente, en la reciente visita del panel de expertos delegados por el European Consortium for Accreditation y el CNA en 2014, se destacan los siguientes elementos para la articulación de la propuesta de internacionalización académica lasallista:

La Universidad de La Salle basa su internacionalización en una visión clara y altamente conectada al servicio de la sociedad —común en muchas instituciones de educación superior de América Latina. La internacionalización está fuertemente relacionada con su investigación, su educación y su servicio a la sociedad, y ha sido formulada como una “internacionalización humanizada” que invita a una reflexión permanente sobre el ser humano y su papel en la sociedad del conocimiento.

Se recomienda analizar y describir el contexto interno y externo para su internacionalización prevista. Con base en esos contextos, la universidad, entonces, necesita presentar sus metas destinadas a la internacionalización para el largo plazo y sus objetivos para el corto plazo de manera más explícita, y utilizarlos también para su evaluación y las medidas de mejora [...]. Dado que el compromiso estratégico en el campo de la internacionalización es bastante reciente, un seguimiento sobre todos los planes de acción de internacionalización debe

establecerse, con el fin de garantizar la viabilidad de los objetivos y el uso de los resultados.

En términos de gobernanza, es claro que las responsabilidades relativas a las actividades institucionales de internacionalización se definen y asignan de una manera adecuada. Sin embargo, sería importante prestar más atención al desarrollo de un enfoque integral de las responsabilidades en materia de internacionalización, para evitar el peligro de que sean demasiado dependientes de las acciones de una única unidad administrativa, ya que este componente debe ser parte de todas las unidades académicas y administrativas. El jefe de la oficina internacional participa en la mayoría de los comités institucionales, lo que demuestra la creciente importancia de internacionalización desde un enfoque integral en la institución.

Sin embargo, el panel recomienda la creación de un comité de internacionalización institucional con representantes de todas las unidades académicas y administrativas, de la comunidad estudiantil y organizaciones externas pertinentes para los objetivos de internacionalización de la universidad (ECA y CNA, 2014).

Por lo anterior, la Universidad de La Salle, en su apuesta decidida por avanzar en un proyecto de internacionalización académica, determina su proceder y conducencia a partir de los componentes anteriormente dirimidos para su puesta en escena, detallados a continuación.

### **3. REFERENTES PARA EL FOMENTO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN ACADÉMICA EN LA UNIVERSIDAD DE LA SALLE: PLAN 2015-2020**

Frente a los componentes básicos para la generación de planes conducentes a la internacionalización institucional intencionada y articulada a la realidad lasallista, es necesario definir y determinar los mecanismos que la sustentan, a saber: definiciones de términos y conceptos; lineamientos y estrategia, y la estructura de la internacionalización y actores.

#### **3.1. Definiciones de términos y conceptos**

*Gestión institucional de la internacionalización.* Entendida como las actividades derivadas de políticas o lineamientos que exaltan la internacionalización como componente fundamental en los planes institucionales o de las unidades académicas, departamentos o dependencias. Responde a la articulación jerárquica de los procedimientos encaminados hacia el fomento y el desarrollo académico y científico, y para la comprensión estratégica, permeando la estructura misma de los fundamentos misionales y visionales.

*Internacionalización de la investigación.* Todo resultado producto del desarrollo científico trasciende a escenarios de socialización hacia y desde el exterior, de tal manera que el *know-how* institucional tiende a promoverse y potenciarse. Actividades como las publicaciones conjuntas, el desarrollo de investigaciones con apoyo internacional, la gestión y desarrollo de proyectos con financiación externa, se convierten en los fundamentos para la orientación de este componente.

*Internacionalización en casa.* Entendida como las actividades que se ejecutan desde el interior de las unidades académicas, departamentos o dependencias para responder a políticas macro. Aquí, se propende hacia el trabajo frente a la internacionalización del currículo, la enseñanza de cursos o materias en otros idiomas, la formación bilingüe, la figura de profesores extranjeros o visitantes, entre otros.

*Certificación internacional de programas académicos o esquemas administrativos.* Obedece al reconocimiento de agencias internacionales que avalan la calidad de propuestas académicas o administrativas con alcance internacional. Se caracteriza por la trascendencia y articulación general de los fundamentos institucionales, con una dinámica —capacidad instalada— que da cuenta del cumplimiento de lineamientos con altas exigencias de eficiencia y eficacia.

*Movilidad académica.* Es uno de los componentes más conocidos de la internacionalización, ya que promueve el intercambio científico y académico de estudiantes, profesores, investigadores o expertos que realizan estancias de corto, mediano o largo plazo en instituciones pares con las cuales se tienen

convenios de cooperación, movilidad de salida o *outgoing*. Al mismo tiempo, la actividad se puede generar para, recíprocamente, recibir, en igual disposición, visitantes extranjeros en el campus de la universidad —movilidad entrante o *incoming*—. El resultado de la movilidad académica internacional repercute en el crecimiento personal y profesional de quienes se benefician de ella, y ayuda en la generación de redes de colaboración y conocimiento. Hacen parte de este componente: intercambios, cursos en el exterior, semestres o años académicos, programas de formación en maestrías y doctorados —local e internacionalmente—, programas de doble titulación, giras académicas o culturales, prácticas o pasantías, entre otros.

*Cooperación académica internacional.* Resume las intenciones de la colaboración conjunta internacional articulada hacia el impacto social, la transformación educativa y el papel de las instituciones de educación superior en su aporte al progreso en general. En este componente confluyen temas como: políticas para el desarrollo, proyectos para la revolución científica, el desarrollo sostenible y responsable, la recaudación de fondos a través de donaciones, entre otros.

*Internacionalización del currículo.* Hace referencia a aquellas dinámicas que permiten la armonización de las premisas de formación con los contenidos académicos institucionales a la vanguardia del escenario internacional. Dicha armonización permite el flujo de estudiantes hacia la universidad y desde ella, a través de la correspondencia en ejercicios de homologación de saberes, temáticas o cursos. En este componente se propende al desarrollo de



competencias interculturales y la reflexión permanente en la formación de estudiantes globalmente consientes de un mundo cambiante, con injerencia e impacto en el contexto local.

*Cursos internacionales en línea.* La educación a través de plataformas virtuales o herramientas para el aprendizaje emerge como oportunidad para el acceso a nuevos conocimientos. Por ello, este tipo de formación facilita el acceso a la información y permite (o no) la interacción a través del uso de Internet u otros mecanismos que la potencien. En varios casos, se acude a modelos existentes como los *Massive Online Open Courses* (MOOC), los cuales posibilitan que diferentes personas de varias latitudes accedan a información de todo nivel.

*Internacionalización de la extensión.* La educación por extensión internacional permite que la oferta de servicios académicos trascienda las fronteras nacionales. Por ello, la educación trasfronteriza (oferta de cursos, diplomados, consultorías e incluso algunos proyectos de cooperación) repercute en temas como: la promoción social de la institución, las oportunidades de generación de ingresos y el impulso de la cultura universitaria dentro y fuera del campus.

*Internacionalización de la docencia.* Es la intencionalidad docente de introducir explícitamente en sus procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación conocimientos con referenciación internacional que sustentan su disciplina. Por ello, el uso de literatura especializada (bases de datos, autores externos, bibliografía, etcétera) hace parte de una propuesta educativa en y fuera del aula de clase. En algunos

casos, acudir a otras lenguas para mediar espacios de formación da un valor agregado extra a la puesta en escena del docente; ello permite atraer estudiantes de otras latitudes, para enriquecer la diversidad académica y cultural de la educación.

### **3.2. Derroteros de la internacionalización académica en La Universidad de La Salle**

Atendiendo a que la internacionalización propende a los valores de la colaboración académica intencionada, el proyecto de internacionalización lasallista encuentra su asiento en cuatro *metas* que la sustentan desde las funciones sustantivas de la educación superior (investigación, extensión y docencia) y el mismo sistema de aseguramiento de la calidad, así:

1. Formar profesionales conscientes de su rol como agentes inmersos en un mundo globalizado, que requiere su intervención para el bien social, educativo, económico y cultural (ciudadanía global).
2. Generar la trascendencia del conocimiento científico más allá de las fronteras nacionales para divulgarlo e implementarlo en los contextos locales e internacionales.
3. Impulsar la extensión desde la línea de cooperación internacional para la integración, la competitividad, la democracia y la cultura de la paz.
4. Promocionar la calidad educativa para la visibilidad y el posicionamiento institucional mundial.

### 3.2.1. Componentes estratégicos y líneas priorizadas

Luego de la contextualización presentada, la Universidad de La Salle atenderá a un ejercicio de internacionalización académica, definida entonces desde los siguientes *objetivos*:

- a. Impulsar competencias interculturales y comunicativas en otras lenguas para la ciudadanía global, a partir de la gestión curricular (diseño y desarrollo).
- b. Promover el relacionamiento estratégico internacional para la creación de programas conjuntos, cursos y dobles titulaciones con IES en el exterior en pro de la movilidad estudiantil y docente.
- c. Desarrollar proyectos de cooperación académica, científica y de proyección social con organismos internacionales.
- d. Avanzar en el posicionamiento y la visibilidad institucional internacionalmente.
- e. Promover una cultura internacional en la vida universitaria.
- f. Gestionar o asignar recursos financieros (internos y externos) que incentiven la participación de la comunidad estudiantil y profesoral en escenarios internacionales.
- g. Conducir la cooperación internacional de La Salle en favor de acciones que permitan la cultura de la paz en Colombia.

- h. Crear un comité central de internacionalización que promueva la planeación, gestión, seguimiento y evaluación de la internacionalización académica institucional.

### **3.2.2. Implementación a través de iniciativas transversales**

En aras de desarrollar las líneas priorizadas, se determina, de manera prospectiva, que la internacionalización académica se desplegará institucionalmente a partir del desarrollo de iniciativas transversales —bajo la metodología de proyectos— alineadas con el PID de la universidad, así:

- *Iniciativa 1:* explicitación de competencias internacionales, interculturales y comunicativas en otros idiomas (preferiblemente en inglés) en los procesos de redimensionamiento curricular.
- *Iniciativa 2:* diversificación de la oferta académica en colaboración internacional a través de programas en línea o plataformas abiertas.
- *Iniciativa 3:* gestión, ampliación y divulgación de diferentes modalidades que posibiliten la movilidad académica estudiantil y docente.
- *Iniciativa 4:* potenciación de las comunidades académicas, de investigación y egresados con presencia internacional a través del establecimiento de redes o proyectos.
- *Iniciativa 5:* monitoreo y divulgación de las alianzas, la movilidad académica, los convenios y las acciones con colaboración internacional.

- *Iniciativa 6:* gestión y promoción de delegaciones estudiantiles y profesoras extranjeras en el campus universitario.
- *Iniciativa 7:* promoción de un ambiente universitario internacional y señalética.
- *Iniciativa 8:* gestión y ubicación de recursos que favorezcan iniciativas internacionales con impacto local, nacional e internacional.
- *Iniciativa 9:* diversificación de cursos o programas *in situ* en el idioma inglés y otros, a través de la modalidad de *Summer and Winter Academy*.
- *Iniciativa 10:* formulación de planes de internacionalización en unidades académicas, dependencias y departamentos.

### 3.2.3. Actividades comunes para las iniciativas

En aras de detallar los componentes que determinan el tipo de acciones por llevar a cabo en el interior de la universidad, y que permitan generar indicadores claros para dar cuenta de ello, se encuentran:

- a. Estancias académicas en el exterior.
- b. Publicaciones conjuntas.
- c. Cursos internacionales *in situ*.
- d. Voluntariados.
- e. Giras académicas y culturales.

- f. Profesores e investigadores visitantes.
- g. Conferencias internacionales.
- h. Prácticas y pasantías internacionales.
- i. Suscripción de nuevos convenios internacionales.
- j. Donaciones o subvenciones (*fundraising*).
- k. Cursos en lenguas extranjeras (desarrollo de habilidades comunicativas).
- l. Consultorías internacionales.
- m. Cotutelas.
- n. Estudios conjuntos con pares internacionales.
- o. Participación en ferias o conferencias internacionales.
- p. Certificaciones internacionales de programas o institucionales.
- q. Otros.

Vale la pena aclarar que los componentes descritos no obedecen a acciones específicas de un solo actor, unidad académica, departamento o dependencia. En la medida en que se puedan integrar armónicamente con la participación de diferentes representantes, mayor impacto generarán institucionalmente. Para desarrollar los planes de cada proyecto, se tendrán en cuenta los indicadores propuestos por Hudzik y Stohl (2009): *insumos, productos y resultados*, y aquellos referentes que le sirvan al contexto

universitario lasallista desde el Proyecto IMPI. De esta forma, la figura 1 presenta los componentes que se deben tener en cuenta para el afianzamiento de los lineamientos y la estrategia por seguir.

**Figura 1.** Integración de los componentes de la internacionalización académica: modelo holístico



### 3.3. Estructura de la internacionalización y actores

Para determinar los roles de los diferentes actores (directos e indirectos) en el interior de la universidad, se define el siguiente esquema:

- *Alto estamento directivo*: grupo colegiado que orienta los principios de la internacionalización académica en sus alcances, evaluación, financiación y conducencia institucional. Se consideran el Consejo Superior, el Consejo Académico y el Consejo de Coordinación.
- *Unidades académicas (directivos)*: la toma de decisiones frente a las viabilidades de la internacionalización académica depende de las dinámicas internas en cada facultad. Por ello, se estima conveniente que los planes de internacionalización de los programas dependa de sus lógicas internas y capacidad instalada. Se determina como estamento decisorio el Consejo de Facultad.
- *Unidades de apoyo y gestión*: para que exista articulación académica y administrativa, otras dependencias asumirán un rol preponderante para ejercicios de gestión, acompañamiento, medición, reporte, operación, entre otras. Por ello, la Oficina de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales, las divisiones de planeamiento estratégico y financiero, el Centro de Lenguas, entre otros, harán parte de dichos ejercicios.
- *Comités de reflexión*: la internacionalización académica requiere su interpretación permanente y asiento en la academia desde la reflexión educativa, científica y administrativa intencionada. Por ello, se determina que el Comité Central de Currículo, el Comité de Extensión y los comités de investigación podrán dar línea a la conducencia de las orientaciones que requiere



la universidad para comprender las complejidades del paradigma de la internacionalización como objeto de estudio y desarrollo.

- *Comité Central de Internacionalización*: estamento *ad hoc*, presidido por la Rectoría-Oficina de Relaciones Internacionales, el cual contará, como mínimo, con un representante de cada vicerrectoría (académica, administrativa; de investigaciones, y de promoción y desarrollo humano); un representante de cada facultad, de cada departamento y de la División de Planeamiento Estratégico; un representante de los profesores, y un representantes estudiantil. Durante las sesiones, se podrá invitar a otros actores a que contribuyan en las discusiones académicas.
- *Beneficiarios*: el propósito de la internacionalización académica yace en el beneficio de su comunidad universitaria. Por ello, los planes tenderán a fortalecer el perfil de formación estudiantil, la excelencia de los profesores en su docencia, y la relevancia y pertinencia de los investigadores, internacionalmente.

### 3.3.1. Planeación, gestión, seguimiento y evaluación

La Universidad de La Salle implementará planes específicos con cada facultad, los cuales serán acompañados por el Comité Central de Internacionalización. Cada componente de internacionalización aparecerá en los planes anuales y se reportará con la periodicidad que determine la División de Planeamiento Estratégico. Las unidades académicas contemplarán requisiciones presupuestales

para el logro de los objetivos y favorecerán, de manera equitativa, el beneficio a miembros de la comunidad educativa estudiantil, profesoral o de investigadores.

Se prevé que las unidades académicas, igualmente, puedan generar nuevos ingresos para respaldar actividades de los planes de internacionalización a través de agencias de gobierno (nacionales o internacionales) y otros aliados, sobre todo para proyectos de investigación y movilidad, sin descartar o demeritar otras opciones.

Cada unidad académica y cada departamento nombrará un responsable para la gestión, seguimiento y evaluación del plan de internacionalización aprobados. La periodicidad de los reportes de seguimiento será semestral, con corte al calendario académico institucional del 30 de junio y 30 de diciembre de cada año. Sobre los resultados de la evaluación, se tomarán decisiones para ajustar los planes de tal forma que puedan cumplir los objetivos institucionales detallados en el presente documento.

### *3.3.2. Sistemas de información*

La universidad recopilará la información y gestionará algunas de las actividades propias de la internacionalización a través de diferentes sistemas de información incorporados en el Sistema Integrado de Información Lasallista (SIIL). En principio, se considera el desarrollo informático Nexus (nexus.lasalle.edu.co) para:

- Tramitar la movilidad entrante y saliente de estudiantes.

- Gestionar convenios de cooperación académica y científica.
- Gestionar y tramitar iniciativas internacionales de profesores e investigadores que requieran avales y conducencia institucional.

La comunidad lasallista podrá encontrar en Nexus una herramienta de fácil uso, en la que podrán consultar el estado de los trámites que realicen en línea, recibir notificaciones inmediatas sobre avances, consultar información de interés sobre oportunidades internacionales, entre otros beneficios. Otros sistemas internos que recopilen información igualmente servirán como herramientas de reporte y consulta en temas de internacionalización.

## BIBLIOGRAFÍA

- Altbach, P. G. y Knight, J. (2006). Visión panorámica de la internacionalización en la educación superior: motivaciones y realidades. *Perfiles Educativos*, 28(112), 13-39.
- Altbach, P. G. y Knight, J. (2007). The internationalization of higher education: Motivations and realities. *Journal of Studies in International Education*, 11(3-4), 290.
- Anzola-Pardo, G. (2012). El avasallador fenómeno de la internacionalización sobre la educación superior. *Revista Universidad de La Salle*, (59), 57-74.
- Consejo Nacional de Acreditación. (2013). *Importancia y calidad de los procesos de internacionalización de las IES en el marco de la acreditación*. Bogotá: CNA y Convenio Andrés Bello.
- Consejo Nacional de Educación Superior. (2014). *Acuerdo superior 2034: propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia, en el escenario de la paz*. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional.
- De Wit, H. (2011). *Misconceptions on internationalization of higher education*. Recuperado de [http://intranet.umanitoba.ca/academic\\_support/catl/](http://intranet.umanitoba.ca/academic_support/catl/)

media/Misconceptions\_on\_internationalization\_of\_HE.pdf

De Wit, H., Jaramillo, I. C., Gacel Ávila, J. y Knight, J. (2005). Educación superior en América Latina. La dimensión internacional. En H. de Wit (Ed.), *Internacionalización de la educación superior en Colombia*. s. l.: Mayol.

European Consortium for Accreditation y Consejo Nacional de Acreditación (2014). *Certificate for Quality in Internationalization-La Salle. Assessment report: La Salle University-Institutional Review*. s. l.: autores.

Gacel Ávila, J. (1999). *Internacionalización de la educación superior en América Latina y el Caribe: reflexiones y lineamientos*. s. l.: Organización Universitaria Interamericana, AMPEI, Ford Foundation.

Hudzik, J. K. (2011). *Comprehensive internationalization: From concept to action*. Washington D.C.: Association of International Educators (NAFSA). Recuperado de [https://www.nafsa.org/uploadedFiles/NAFSA\\_Home/Resource\\_Library\\_Assets/Publications\\_Library/2011\\_Comprehen\\_Internationalization.pdf](https://www.nafsa.org/uploadedFiles/NAFSA_Home/Resource_Library_Assets/Publications_Library/2011_Comprehen_Internationalization.pdf)

Hudzik, J. K. y Stohl, M. (2009). Modeling assessment of outcomes and impacts from internationalization. En H. de Wit (Ed.), *Measuring success in the internationalization of higher education* (pp. 9-22), EAIE Occasional Paper 22. Amsterdam: European Association for International Education. Recuperado de [http://aplicaciones2.colombiaaprende.edu.co/mesas\\_dialogo/documentos/mesa80/2057MeasuringinternasionalisationEAIE.pdf](http://aplicaciones2.colombiaaprende.edu.co/mesas_dialogo/documentos/mesa80/2057MeasuringinternasionalisationEAIE.pdf)

- International Association of Universities (IAU). (2010). *Internationalization of higher education: Global trends, regional perspectives*. Paris: autor.
- Knight, J. (2011). *Is internationalization having an identity crisis?* Recuperado de <http://www.oecd.org/edu/imhe/48506334.pdf>
- Ministerio de Educación Nacional (MEN) y Observatorio de Ciencia y Tecnología. (2014). *Reflexiones para la política de internacionalización de la educación superior en Colombia*. Bogotá: MEN. Recuperado de [http://www.cna.gov.co/1741/articles-186502\\_Reflexiones2014.pdf](http://www.cna.gov.co/1741/articles-186502_Reflexiones2014.pdf)
- Nupia, C. M. (Ed.), (2014). *Reflexiones para la política de internacionalización de la educación superior*. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y Banco Mundial. (2012). *La educación superior en Colombia 2012*. s. l.: autores. Recuperado de [http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/autoevaluacion\\_docs/la\\_educacion\\_colombia\\_2012.pdf](http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/autoevaluacion_docs/la_educacion_colombia_2012.pdf)
- Plan Institucional de Desarrollo (PID). (2009). Acuerdo 014 de 2009 3 de septiembre. Bogotá: Universidad de La Salle.
- Proyecto Educativo Lasallista (PEUL). (2007). Acuerdo 007 (21 de marzo de 2007). Bogotá: Universidad de La Salle.
- Unesco. (2009). *Declaración de la Conferencia Mundial de Educación Superior: la nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo*. París: autor. Recuperado de [http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado\\_es.pdf](http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado_es.pdf)

Este libro se imprimió en los talleres de  
CMYK Diseños e Impresos SAS  
con un tiraje de 1000 ejemplares.

Universidad de La Salle  
Bogotá, Colombia  
Mayo del 2015





