

Plan estratégico para incrementar la participación de estudiantes externos en programas de movilidad académica entrante de la Universidad Industrial de Santander

Cristian David Alfonso Mejía - 2185095

Yahir Alejandro Sierra Herrera - 2185546

Trabajo de grado para optar al título de Ingeniero Industrial

Director

Carlos Enrique Vecino Arenas

PhD in Management

Tutor

Mayra Rubiela Jurado Villamizar

Especialista en Gestión de Proyectos

Universidad Industrial de Santander

Facultad de ingeniería Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2024

### **Dedicatoria**

Con profunda gratitud y humildad, dedicamos este trabajo de grado a Dios, quien ha sido la fuente de inspiración y guía constante en nuestro viaje académico. A nuestros padres, Gloria

Mejía, Cristóbal Alfonso, Patricia Herrera y Alejandro Sierra, les agradecemos su amor incondicional, apoyo y sacrificios que han allanado el camino hacia este logro compartido.

A nuestros queridos hermanos, Javier Alfonso y Felipe Chaparro, les agradecemos por ser pilares fundamentales en nuestra vida, brindándonos aliento y respaldo en cada paso de este desafiante recorrido.

### **Agradecimientos**

Con profundo reconocimiento, dirigimos nuestro agradecimiento primeramente a Dios, cuya guía y fortaleza han sido la piedra angular que ha sustentado cada paso de este trayecto.

En segundo lugar, extendemos nuestra más sincera gratitud a nuestros padres, cuyo amor inquebrantable, respaldo constante y sacrificios desinteresados han sido fortaleza en nuestra formación.

A la UIS, agradecemos profundamente por la calidad educativa, el entorno académico enriquecedor y las oportunidades brindadas durante nuestra formación. A Residencias Universitarias, expresamos nuestro agradecimiento por ofrecernos un espacio seguro y propicio para el desarrollo académico, contribuyendo así a nuestro bienestar durante nuestra estancia en la universidad.

Al equipo de Relaciones Exteriores de la UIS, en particular a Mayra Jurado y al profesor Carlos Vecino, les agradecemos su apoyo y orientación en el desarrollo de nuestro proyecto, destacando su contribución significativa a su éxito.

Extendemos nuestro reconocimiento a todos aquellos que, de diversas maneras, han aportado a la realización de este proyecto y enriquecido nuestras vidas. A nuestros amigos, docentes, compañeros de trabajo y familia, agradecemos por su colaboración, apoyo y comprensión a lo largo de este arduo pero gratificante camino académico.

Este logro representa la culminación de esfuerzos colectivos, y deseamos expresar nuestro más sincero agradecimiento a cada individuo que ha dejado una huella positiva en este importante capítulo de nuestras vidas. Su contribución ha sido invaluable, y reconocemos con profundo respeto y gratitud su papel en nuestro éxito académico.

**Tabla de Contenido**

	<b>Pág.</b>
Introducción .....	13
1. Planteamiento del problema.....	15
2. Cumplimiento de Objetivos .....	18
3. Objetivos .....	20
3.1. Objetivo General.....	20
3.2. Objetivos Específicos.....	20
4. Marco de Referencia .....	22
4.1. Marco de Antecedentes.....	22
4.1.1. Políticas Públicas y Estrategias Institucionales, Municipales, Departamentales Y Nacionales Relacionadas con la Comunidad de Estudiantes Entrantes .....	29
4.2. Marco Teórico.....	31
4.2.1. Movilidad Académica Entrante un Contexto Nacional e Institucional .....	31
4.2.2. Impacto Positivo de la Movilidad Académica Entrante .....	37
4.2.2.1. Mejora de la Calidad Académica.....	37
4.2.2.2. Nuevos Ingresos Locales por Turismo Académico. ....	38
4.2.2.3. Mayor Visibilidad y Reputación.....	38
4.2.2.4. Mejora de las Oportunidades Laborales. ....	38
4.2.3. Variables que Influyen en la Movilidad Académica Entrante, Causa Efecto .....	39
4.2.3.1. Factores Controlables que Afectan La Movilidad Académica Entrante.....	41
4.2.3.2. Factores No Controlables que Afectan La Movilidad Académica Entrante.....	41

- 5. Metodología ..... 42
  - 5.1. Contextualización ..... 43
    - 5.1.1. Análisis del Entorno y Fuentes Secundarias ..... 43
      - 5.1.1.1. Revisión Bibliográfica. .... 43
      - 5.1.1.2. Análisis de Información, Tendencias y Estadísticas de Fuentes Secundarias. .... 44
    - 5.1.2. Diagnóstico, Generación y Análisis de Información Primaria..... 45
      - 5.1.2.1. Diagnóstico y Análisis de Datos Internos ..... 45
        - 5.1.2.1.1. Contraste Movilidad Entrante y Movilidad Saliente en la UIS (2012 – 2022)..... 50
        - 5.1.2.2. Definición de Instrumentos..... 54
          - 5.1.2.2.1. Encuestas o Formularios. .... 54
          - 5.1.2.2.2. Entrevistas a Autoridades Clave. .... 59
          - 5.1.2.2.3. Benchmarking de Estrategias Utilizadas por Otras Instituciones Donde Estudiantes UIS Hayan Realizado Movilidad Saliente. .... 75
  - 5.2. Planeación..... 78
    - 5.2.1. Plan Estratégico de Movilidad Entrante UIS ..... 78
      - 5.2.1.1. Misión. .... 79
      - 5.2.1.2. Visión..... 80
      - 5.2.1.3. Objetivos Estratégicos. .... 80
      - 5.2.1.4. Análisis DOFA..... 81
        - 5.2.1.4.1. Debilidades en el Proceso de Movilidad Entrante en la UIS. .... 81
        - 5.2.1.4.2. Oportunidades de Mejora en el Proceso de Movilidad Entrante en la UIS. .... 81
        - 5.2.1.4.3. Fortalezas en el Proceso de Movilidad Entrante en la UIS..... 82
        - 5.2.1.4.4. Amenazas Para el Proceso de Movilidad Entrante en la UIS. .... 83

- 5.2.1.5. Generación de Estrategias..... 84
- 5.3. Implementación..... 88
  - 5.3.1. Plan de Implementación ..... 88
  - 5.3.2. Socialización y Ajuste del Plan Estratégico con Entregables: ..... 102
- 6. Resultados ..... 104
- 7. Conclusiones ..... 108
- 8. Recomendaciones..... 110
- Referencias Bibliográficas ..... 112

**Lista de tablas**

Tabla 1 *Cumplimiento de objetivos*..... 18

Tabla 2 *Entrevistas a autoridades clave* ..... 60

Tabla 3 *Análisis interno: Debilidades en la movilidad entrante de la UIS* ..... 81

Tabla 4 *Análisis externo: Oportunidades para la movilidad entrante en la UIS* ..... 81

Tabla 5 *Análisis interno: Fortalezas para la movilidad entrante en la UIS* ..... 82

Tabla 6 *Análisis externo: Amenazas para la movilidad entrante en la UIS*..... 83

Tabla 7 *Estrategias Ofensivas – cruce Fortalezas/Oportunidades* ..... 84

Tabla 8 *Estrategias defensivas – cruce Fortalezas/Amenazas* ..... 85

Tabla 9 *Estrategias de supervivencia – cruce Debilidades/Amenazas*..... 86

Tabla 10 *Estrategias de reorientación – cruce Debilidades/Oportunidades* ..... 87

Tabla 11 *Acciones de tipo estratégico* ..... 89

Tabla 12 *Acciones de tipo táctico* ..... 92

Tabla 13 *Acciones de tipo operativo*..... 98

### Lista de Figuras

Figura 1 Ecuación de búsqueda y resultados arrojados por Scopus .....	22
Figura 2 Nube de palabras ordenadas por frecuencia de aparición de todos los documentos analizados y mencionados en el proyecto.....	22
Figura 3 La Internacionalización integral: la estrategia de doble integración (MinEducación, 2014) .....	36
Figura 4 Diagrama de Ishikawa: Marco de análisis de las posibles variables que inciden en la baja movilidad entrante de estudiantes en las IES .....	39
Figura 5 Ejemplo de ciclo de retroalimentación con desarrollo de una estrategia de internacionalización (MinEducación, 2022a) .....	42
Figura 6 Procedimiento para la movilidad entrante de pregrado -posgrado en la UIS .....	47
Figura 7 Evolución de la movilidad entrante 2012-2022 en la UIS .....	49
Figura 8 Contraste Movilidad Saliente y Entrante en sus dos grandes grupos (Nacional e Internacional) .....	51
Figura 9 Movilidad entrante Virtual UIS (2012 – 2022) .....	52
Figura 10 Países con mayor número de movildades Entrantes en la UIS (2012 – 2022).....	53
Figura 11 Universidades con mayor número de movildades entrantes en la UIS de 2012 a 2022 .....	54
Figura 12 Aspectos destacados de la UIS para estudiantes de movilidad entrante .....	56
Figura 13 ¿Qué Cambiaría en su Experiencia de Movilidad en la UIS? - Nube de Palabras .....	57
Figura 14 Principales problemáticas percibidas en la atracción de movilidad entrante en la UIS .....	58

Figura 15 *Cifras de movilidad entrante red CCYK – Entrevistas a lideres de internacionalización* ..... 68

Figura 16 *Estudiantes e investigadores en movilidad entrante (2019 -2023)* ..... 104

Figura 17 *Indicador movilidad entrante (n°54 PDI UIS)*..... 105

Figura 18 *Herramienta de visualización y gestión de información histórica de movilidad entrante en la UIS (POWER BI)* ..... 106

## **Lista de apéndices**

**Los apéndices están adjuntos y puede visualizarlos en la base de datos de la biblioteca UIS**

Apéndice A - *Diagrama de Ishikawa movilidad Entrante*

Apéndice B - *Formato de entrevistas en el marco del proyecto de grado de movilidad entrante en la UIS*

Apéndice C - *Material promocional utilizado en estrategia de promoción*

Apéndice D - *Formato de entrevista encuesta a estudiantes de movilidad entrante*

Apéndice E- *Formato de encuesta realizada a estudiantes UIS que realizaron movilidad académica saliente (2015-2022)*

Apéndice F - *Mapa de frecuencia de palabras dentro del Abstract de artículos relacionados con el problema de baja movilidad*

Apéndice G - *Correos promocionales de convocatoria de movilidad entrante*

Apéndice H - *Grado de satisfacción con procesos o actividades que experimentaron estudiantes de movilidad entrante en la UIS*

Apéndice I – *Herramienta de visualización y gestión de información histórica de movilidad entrante en la UIS (POWER BI)*

Apéndice J – *Transcripciones de entrevistas realizadas y procesadas*

Apéndice K - *Revisión bibliográfica de documentos en español en el software Nvivo*

Apéndice L - *Revisión bibliográfica de documentos en inglés en el software Nvivo*

## Resumen

**Título:** Plan estratégico para incrementar la participación de estudiantes externos en programas de movilidad académica entrante de la Universidad Industrial de Santander

**Autor:** Cristian David Alfonso Mejía, Yahir Alejandro Sierra Herrera\*\*

**Palabras Clave:** Movilidad Académica, Internacionalización, Plan estratégico, Reconocimiento, Diversidad cultural

**Descripción:** La movilidad académica se ha convertido en pieza fundamental en el crecimiento tanto personal como profesional a nivel mundial, estudiantes de diversos lugares se desplazan a otras instituciones con el propósito de adquirir habilidades, conocer nuevas culturas, establecer conexiones y explorar enfoques innovadores para el proceso de aprendizaje. En este sentido la movilidad beneficia a las universidades al mejorar la reputación internacional, la diversidad cultural y calidad de enseñanza. A pesar de los múltiples beneficios, Colombia enfrenta una baja tasa de movilidad entrante en comparación con otros países de la región (UNESCOIS, 2021). Recientemente el Consejo Académico de la Universidad Industrial de Santander (UIS) adoptó los “Lineamientos para la Internacionalización”, un documento guía en donde se destaca la importancia de la movilidad para la investigación y formación de calidad, a raíz de esto surge la necesidad de establecer una guía específica de acciones estratégicas para llevar a cabo la movilidad entrante en la UIS de manera exitosa dando cumplimiento a las metas propuestas por la institución las cuales se consignan particularmente en el indicador 54 del proyecto institucional (UIS, 2022).

Este trabajo de grado propone un Plan Estratégico para aumentar la participación de estudiantes externos en la movilidad académica entrante en la UIS, para lo cual se emplearon entrevistas, encuestas, revisiones bibliográficas y herramientas estadísticas para analizar factores internos y externos que influyen en la movilidad entrante a nivel general y particular en la institución. Este plan aborda estrategias, acciones y herramientas esenciales con el objetivo de optimizar las dinámicas de la oficina de relaciones exteriores de la UIS, contemplando acciones a niveles estratégico, táctico y operativo, centrándose en mejorar procedimientos, eficiencia, conformidad normativa y tiempos de respuesta. Así mismo, propone una estrategia de visibilización dirigida a la comunidad académica externa, destacando las fortalezas y oportunidades en la UIS. Finalmente, se diseñó un sistema para la recolección y unificación de información, implementado a nivel operativo, utilizando herramientas como Microsoft Forms, Excel, Power Automate y Power BI, con el propósito de evaluar el impacto de las estrategias implementadas y el cumplimiento de los indicadores antes descritos.

---

\*\* Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Ingeniería Industrial. Director: Carlos Enrique Vecino Arenas. PhD In Management. Tutora: Mayra Rubiela Jurado Villamizar. Especialista en Gerencia De Proyectos.

## Abstract

**Title:** Strategic Plan to Increase the Participation of External Students in the Incoming Academic Mobility Programs of the Universidad Industrial de Santander\*

**Author(s):** Cristian David Alfonso Mejía, Yahir Alejandro Sierra Herrera<sup>5</sup>

**Key Words:** Academic Mobility, Internationalization, Strategic Plan, Recognition, Cultural Diversity

**Description:** Academic mobility has become a fundamental element in both personal and professional growth on a global scale. Students from various locations move to other institutions with the purpose of acquiring skills, understanding new cultures, establishing connections, and exploring innovative approaches to the learning process. In this sense, mobility benefits universities by enhancing their international reputation, cultural diversity, and the quality of education. Despite the numerous advantages, Colombia faces a low rate of incoming mobility compared to other countries in the region (UNESCOIS, 2021). Recently, the Academic Council of the Universidad Industrial de Santander (UIS) adopted the "Guidelines for Internationalization," a guiding document highlighting the importance of mobility for quality research and education. As a result, there is a need to establish a specific guideline for strategic actions to successfully implement incoming mobility at UIS, in compliance with the institution's proposed goals, particularly outlined in indicator 54 of the institutional project (UIS, 2022).

This thesis proposes a Strategic Plan to increase the participation of external students in incoming academic mobility at UIS. To achieve this, interviews, surveys, literature reviews, and statistical tools were employed to analyze internal and external factors influencing incoming mobility in general and at the institution. This plan addresses essential strategies, actions, and tools with the aim of optimizing the dynamics of the UIS's Foreign Affairs Office. The plan further considers actions at strategic, tactical, and operational levels, focusing on improving procedures, efficiency, regulatory compliance, and response times. Likewise, it proposes a visibility strategy targeted at the external academic community, highlighting strengths and opportunities at UIS. Finally, a system for data collection and integration was designed and implemented at the operational level, using tools such as Microsoft Forms, Excel, Power Automate, and Power BI, to assess the impact of implemented strategies and the fulfillment of the aforementioned indicators.

---

\* Undergraduate thesis

<sup>5</sup> Faculty of Physical-Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Industrial Engineering. Director: Carlos Enrique Vecino Arenas. PhD in Management. Mentor: Mayra Rubiela Jurado Villamizar. Specialist in Project Management.

## Introducción

La movilidad académica es clave para el desarrollo personal y profesional de estudiantes, profesores e investigadores de todo el mundo: mediante ella se pueden adquirir habilidades y conocimientos, contactar con personas de diferentes culturas, explorar nuevas formas de aprendizaje y enseñanza. En ese sentido, la movilidad se define como aquellos “programas que posibilitan a estudiantes, profesores e investigadores realizar estancias de formación o investigación, presencial o virtual en instituciones nacionales o internacionales distintas a su institución de origen, dentro de sus respectivos programas curriculares o extracurriculares” (Castro & Rangel, 2020). Las finalidades que persiguen se clasifican en dos tipos: a) quienes desean obtener un grado académico en otro lugar, con movilidad permanente; y b) aquellos que realizan una visita en otro país como parte de sus propios estudios, para una movilidad de corta duración o la homologación de créditos (Bustos, 2022).

En este contexto, este proyecto de grado desarrolla un Plan Estratégico que busca incrementar la participación de estudiantes externos en movilidad académica entrante de la Universidad Industrial de Santander (UIS), para esto se contempla el indicador 54 del Plan de desarrollo Institucional de la UIS (UIS, 2018a), que evalúa el número de estudiantes en movilidad entrante sobre el total de matriculados y fomenta la participación de miembros de la comunidad académica nacional e internacional en la UIS.

Para alcanzar este objetivo, se utilizó una variedad de herramientas y metodologías, en particular, se realizaron entrevistas con autoridades relevantes para obtener su perspectiva y visiones de otras instituciones pares en el tema. Además, se llevaron a cabo encuestas, que permitieron un análisis más profundo y completo de los principales actores involucrados, como lo

son los funcionarios de relaciones exteriores, delegados de otras universidades u otras instituciones, entre otros.

Se emplearon diagramas de causa-efecto para visualizar las interrelaciones entre los factores que influyen en el problema, esclareciendo las relaciones causales subyacentes de la movilidad entrante. Para ello, se efectuó una revisión de la literatura y casos de éxito de otras instituciones, que se contrastaron con los insumos de herramientas de recolección de información (encuestas y entrevistas).

Para brindar mayor solidez a los resultados, se aplicaron herramientas estadísticas que permitieron un análisis y una interpretación global de los datos recopilados y mostrados más adelante en este documento. Igualmente, este trabajo buscó estudiar el sistema de movilidad entrante en la UIS, basado en debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, generando estrategias que impulsen paulatinamente la movilidad académica entrante en la institución. También contempla algunas experiencias exitosas de otras universidades nacionales e internacionales, como referencia para plantear soluciones aplicables.

El proyecto incluye una revisión de documentos, investigaciones, reportes, libros y perspectivas de expertos, para entender el contexto del entorno externo e interno de la UIS en materia de movilidad académica, permitiendo vislumbrar estrategias implementadas con éxito en otros lugares y adaptarlas en nuestra institución.

Este estudio de trabajo de grado se enmarca en el cumplimiento de la visión institucional, publicado en la identidad institucional (I.I.), de: “Ser una comunidad intelectual, ética y diversa que afronta los desafíos del mundo con excelencia académica y sentido de responsabilidad global” (UIS, 2018b).

## 1. Planteamiento del problema

La UIS es una de las universidades de mayor trayectoria en Colombia con más de 75 años de experiencia y una de las IES con más alto prestigio nacional, destacándose por contar con instalaciones, laboratorios e investigadores de calidad académica con alto reconocimiento en Colombia (UIS, 2022). No obstante, se hace notable la necesidad de incrementar, tanto su visibilidad internacional, como la atracción de estudiantes visitantes, en este sentido, surge las preguntas de qué manera se puede incrementar la movilidad entrante en la institución y de qué manera se puede lograr un aumento en los indicadores de esta dinámica, posicionándonos de manera positiva en la gestión de la movilidad entrante a nivel nacional e internacional.

La movilidad académica es beneficiosa para las universidades, ya que mejora la reputación internacional de la institución, aumenta la diversidad cultural en el campus y fortalece la calidad de enseñanza y de la investigación con nuevas ideas; potencia la economía y fomenta un ambiente global e intercultural. Según el estudio "Reporte de la Movilidad Académica Entrante de Estudiantes Internacionales a Colombia 2016-2019-I", las Instituciones de Educación Superior de Colombia se esfuerzan por incrementar y fortalecer los procesos de movilidad. Además, en el país se han implementado distintas ofertas atractivas como: programas de bienestar, turismo, consejería académica, becas, exenciones de matrícula, apoyos para el sostenimiento, entre otros, con el fin de atraer a una mayor cantidad de estudiantes interesados en hacer movilidad académica en una universidad en Colombia (Red CCYK, 2020).

A pesar de estos beneficios, la movilidad académica aún enfrenta desafíos que dificultan su pleno desarrollo, entre ellos, se encuentran la difusión de información poco clara y accesible sobre programas de intercambio, la escasez o desconocimiento de apoyos financieros, los

requisitos migratorios, la falta de preparación para vivir, y estudiar en un entorno cultural diferente, etc (Bustos, 2022).

Recientemente, el Consejo Académico de la UIS en su Acuerdo 033 de 2022 adoptó los Lineamientos para la Internacionalización (LI) de la Universidad, mediante el cual estableció la estrategia de promover la cooperación y el intercambio académico con instituciones de otros países. Entre los múltiples elementos para dinamizar la internacionalización de la UIS, se establece que se deben implementar políticas y acciones para atraer talentos internacionales en la universidad y enfatiza la importancia de la movilidad académica entrante para el desarrollo de la investigación y la formación de alta calidad en la UIS (UIS, 2022).

Este proyecto busca abordar estrategias para aumentar la movilidad académica entrante nacional e internacional en la UIS, y así como menciona la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD), puede influir positivamente a la educación y desarrollo estudiantil y a la promoción de la inclusión y diversidad cultural en escuelas y universidades. Estos objetivos son compartidos por organizaciones de múltiples países en los que participa Colombia (OECD, 2018/2021). Además, la movilidad académica internacional también puede contribuir a la consecución de los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, especialmente en lo que se refiere al fomento en educación de calidad, la igualdad de oportunidades y la construcción de sociedades justas y sostenibles (UNESCO & Rivas, 2021;ONU, 2015).

Según la base de datos, *Institute for Statistics Data for the Sustainable Development Goals* de la UNESCO (UNESCOIS), 5.309.240 estudiantes salieron por motivos de movilidad de sus países para cursar estudios de educación superior en el extranjero. La mayor cantidad se registra en Asia con un 50,8% del total (2.7 millones), seguida de Europa con el 18,4% (978.058), África

con el 10,3% (549.713) y de América Latina y el Caribe con el 6,4% (341.150). Al mismo tiempo, Colombia contaba con 4.965 estudiantes en movilidad entrante en el año 2021, lo que corresponde a una tasa de movilidad interna del 0,2 % (UNESCOIS, 2021), esta cifra es considerablemente baja en comparación con otros países de la región como Ecuador y Argentina, que contaban con 5.526 estudiantes y 117.794 estudiantes en movilidad entrante, con una tasa de movilidad interna de 0,6 y 3,2 por ciento respectivamente. Esto refleja la oportunidad latente de establecer estrategias que ayuden a disminuir los desafíos existentes que se tienen como país y aportar desde la institución a la mejora de estos indicadores que benefician a la nación, mejorando su visibilidad, posicionamiento regional y mundial.

## 2. Cumplimiento de Objetivos

**Tabla 1**

*Cumplimiento de objetivos*

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Cumplimiento de objetivos</b>
<p>Analizar la literatura y la información disponible acerca de la movilidad académica entrante de estudiantes tanto en Colombia como a nivel global, para establecer un contexto sólido.</p>	<p>Marco de antecedentes página n° 22, marco teórico página n° 31</p>
<p>Configurar el entorno y la evolución de la movilidad académica entrante, identificando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas tanto a nivel nacional como en el ámbito de la UIS.</p>	<p>Marco teórico página n° 39, Diagnóstico, Generación y Análisis de Información Primaria página n° 45, plan estratégico página n° 81</p>
<p>Contrastar las estrategias empleadas por la UIS en relación con otras Instituciones de Educación Superior, con el fin de identificar buenas prácticas y áreas de mejora en la atracción de estudiantes de movilidad entrante.</p>	<p>Marco de antecedentes página n° 22, Entrevistas a líderes de internacionalización red CCYK página n° 59 y encuesta de benchmarking movilidad saliente página n° 75</p>
<p>Caracterizar las políticas públicas y estrategias institucionales, municipales, departamentales</p>	<p>Marco de antecedentes página n° 29, Marco teórico página n° 33</p>

---

y nacionales relacionadas con la comunidad de estudiantes entrantes, con el propósito de reconocer oportunidades potenciales para un mayor impacto.

---

Diagnosticar el proceso actual de movilidad entrante en la UIS, destacando sus puntos fuertes y áreas por mejorar, y proponer estrategias concretas para su optimización.

Diagnóstico, Generación y Análisis de Información Primaria página n° 45, Entrevista a funcionarios página n° 62, plan estratégico página n° 84

---

Diseñar un plan para la implementación efectiva de las principales estrategias concebidas, que incluya pasos específicos, cronograma, responsabilidades y métricas de evaluación, con el fin de guiar la ejecución exitosa del plan estratégico de mejora de la movilidad de estudiantes entrantes.

Plan estratégico página n° 88

---

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo General**

Establecer un plan estratégico para incrementar la movilidad académica entrante en la UIS, con el propósito de atraer a estudiantes nacionales e internacionales, para enriquecer la formación integral, la interculturalidad y la ciudadanía global de la institución.

#### **3.2. Objetivos Específicos**

Analizar la literatura y la información disponible acerca de la movilidad académica entrante de estudiantes tanto en Colombia como a nivel global, para establecer un contexto sólido.

Configurar el entorno y la evolución de la movilidad académica entrante, identificando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas tanto a nivel nacional como en el ámbito de la UIS.

Contrastar las estrategias empleadas por la UIS en relación con otras Instituciones de Educación Superior, con el fin de identificar buenas prácticas y áreas de mejora en la atracción de estudiantes de movilidad entrante.

Caracterizar las políticas públicas y estrategias institucionales, municipales, departamentales y nacionales relacionadas con la comunidad de estudiantes entrantes, con el propósito de reconocer oportunidades potenciales para un mayor impacto.

Diagnosticar el proceso actual de movilidad entrante en la UIS, destacando sus puntos fuertes y áreas por mejorar, y proponer estrategias concretas para su optimización.

Diseñar un plan para la implementación efectiva de las principales estrategias concebidas, que incluya pasos específicos, cronograma, responsabilidades y métricas de evaluación, con el fin

de guiar la ejecución exitosa del plan estratégico de mejora de la movilidad de estudiantes entrantes.


## 4. Marco de Referencia

### 4.1. Marco de Antecedentes

La presente revisión se basa en la literatura sobre la participación de estudiantes en moviidades académicas en diferentes entornos, y de cómo se han dado los diferentes abordajes puntualmente en materia de movilidad entrante en las diferentes instituciones y en proyectos similares. Para la identificación de la literatura utilizada se eligió, como punto de partida, la ecuación de búsqueda de la Figura 1 en Scopus, mediante la cual se identificó la existencia de distintos estudios al respecto, tanto de universidades extranjeras como de IES colombianas que han investigado a cerca de los factores que inciden en la movilidad académica. Posteriormente y como se puede ver en la Figura 2, se relacionaron los documentos descargados y se analizaron en el programa Nvivo, ver apéndice K y L.

#### Figura 1

*Ecuación de búsqueda y resultados arrojados por Scopus*

Academic Mobility 440 results  
 TITLE-ABS-KEY ( ( "internationalization" OR "academic mobility" OR "academic exchange" OR "globalization" OR "international education" OR "international students" OR "global education" OR "global competency" ) AND ( "higher education" OR "university" OR "college" ) AND ( "impact" OR "influence" OR "effect" OR "benefit" OR "advantage" ) AND ( "incom\*" OR "outcom\*" ) ) AND PUBYEAR > 2018

*Nota.* Tomado de: Scopus, Herramienta para estudios bibliométricos y evaluaciones de producción científica.

#### Figura 2

*Nube de palabras ordenadas por frecuencia de aparición de todos los documentos analizados y mencionados en el proyecto.*



factores personales que desalientan en la elección de los estudiantes de realizar movilidad internacional. Algunos de estos factores son:

- Recursos financieros escasos: El 90% de los individuos encuestados en dicho estudio menciona que la falta de recursos económicos es una de las causas más relevantes por las que no realizan estancias internacionales.
- Canales de comunicación ineficientes o limitada información: El 76% destaca que la falta de información sobre opciones y metodologías a seguir es un desalentador en la realización de movilidad internacional.
- Manejo de habilidades comunicativas en otras lenguas: El 66% de los individuos en el estudio señala que la falta de conocimiento y práctica de otros idiomas es un obstáculo para participar en la movilidad.
- Compromisos previamente adquiridos: El 55% indica que deben laborar o responder por familiares lo cual les impiden participar en la movilidad.
- Desconocimiento de los beneficios: El 49% de los estudiantes encuestados reafirma que la falta de visibilización de los beneficios de la movilidad es un factor desincentivador. (p. 305)

De acuerdo con Bustos (2022), se identificaron tres estrategias institucionales que pueden influir indirecta o directamente en la elección de los estudiantes de realizar una estancia internacional, estas son:

- Recomendaciones de otros estudiantes para realizar la movilidad conociendo las opciones,
- Capital institucional y
- Campañas de difusión.

En otro estudio, los estudiantes de la Universidad de los Andes (UNIANDES) implementaron varias estrategias para enfrentar estos desafíos de internacionalización y el intercambio académico, según Cantini (2020), algunas de estas estrategias incluyeron:

- Aprender el idioma local: Los estudiantes se esforzaron por mejorar su nivel de español para poder comunicarse mejor con profesores y compañeros de clase. Algunos tomaron clases de español adicionales o utilizaron aplicaciones de aprendizaje de idiomas.
- Buscar apoyo en la oficina de internacionalización: Los estudiantes recurrieron a la oficina de internacionalización de la UNIANDES para obtener orientación y resolver dudas prácticas relacionadas con el intercambio académico y la vida en el país extranjero lo que facilitó su adaptación.
- Participar en grupos de apoyo: Algunos estudiantes se unieron a grupos como "Hermanos sin fronteras", que les proporcionaron un espacio de socialización y apoyo para resolver problemas prácticos en la universidad. Estos grupos les permitieron conectarse con otros estudiantes internacionales y compartir experiencias.
- Adaptarse a la cultura local: Los estudiantes se esforzaron por integrarse en la cultura local, acercándose a las personas y participando en actividades culturales. Esto les ayudó a motivarse y a sentirse más cómodos en su entorno.
- Buscar soluciones para sus problemas personales: Algunos estudiantes encontraron soluciones personales para enfrentar desafíos específicos. Por ejemplo, cambiar el idioma de comunicación para hacerlo más claro, ejercitarse para sobrellevar un proceso de pérdida, evitar problemas con compañeros o contratar clases adicionales para mejorar su nivel de español.

Estas estrategias permitieron a los estudiantes adaptarse y superar los desafíos que surgieron durante su experiencia de internacionalización e intercambio académico y seguramente

dejaron una buena impresión de la cultura y diversidad colombiana en el mundo, compartiendo y hablando de sus experiencias en el extranjero, atrayendo así a una mayor cantidad de estudiantes internacionales en el proceso a Colombia y en especial a UNIANDES.

Adicionalmente, la dirección de internacionalización de UNIANDES utiliza la renombrada plataforma virtual MoveOn de Quacquarelli Symonds (QS), en la que los estudiantes pueden aplicar a intercambios Ortiz (2021). La plataforma MoveOn administra las relaciones internacionales y solicitudes de movilidad de manera más eficiente, este es un software de suscripción de pago para que cualquier equipo de internacionalización puede adquirir, donde puede centralizar todas las actividades de movilidad en un solo lugar, brindar apoyo de asesoría a estudiantes entrantes o interesados y realizar un seguimiento de las relaciones con instituciones aliadas (QS, 2023).

En otro estudio realizado con estudiantes chinos que realizaron movilidad académica en varios países, se encontró que, en términos de internacionalización, se sugiere que la educación en inglés ya no debe adherirse al modelo nativo estándar fijo, ya que se ha demostrado que no mejora la inteligibilidad global para la comunicación en inglés como lengua franca. En cambio, se recomienda incorporar la comunicación auténtica, basada en la experiencia de estudio de personas en el extranjero en lo que respecta a los planes de estudio de idiomas, particularmente en inglés, para preparar a los estudiantes para programas de intercambio y visitas académicas cortas, de igual manera insta a las instituciones a ofrecer asignaturas en lengua extranjera con el fin atraer a la comunidad internacional (Fang et al., 2023).

Este estudio chino destacó que, antes de estudiar en el extranjero, los participantes tenían limitadas oportunidades de interactuar y usar el inglés en situaciones reales, ya que el inglés se considera principalmente una lengua extranjera en China. Por lo tanto, se centraban en pasar los

exámenes y prestaban más atención a la precisión y aspectos lingüísticos del idioma, como la gramática.

Durante su experiencia de estudio en el extranjero, los participantes chinos experimentaron cambios en su comprensión de sí mismos como aprendices y usuarios del idioma, aceptaron la diversidad del idioma inglés y lo consideraron flexible en lugar de fijo, además, comenzaron a destacar el objetivo de aprender inglés para lograr una comunicación intercultural exitosa en el futuro, en lugar de simplemente aprobar los exámenes, esto indica un cambio en su metodología del inglés estándar hacia una perspectiva más inclusiva y orientada a la comunicación (Fang et al., 2023).

Por último, en un análisis realizado en Australia explora varios de los factores ya vistos que afectan para la toma de decisión de los estudiantes para realizar un programa en el extranjero, así como los beneficios y desafíos de la educación superior transnacional para las universidades y los países. Además, discute las políticas y estrategias que los países e instituciones pueden implementar para fomentar la internacionalización y el intercambio académico, muchas de las estrategias nombradas anteriormente están funcionando y mejorando las cifras. El autor discute tanto los beneficios como aquellos desafíos o barrera principales para la movilidad estudiantil internacional y de la educación superior transnacional, algunos de los beneficios que incluyen en el estudio australiano son: mejora de la calidad de la educación, diversidad cultural, desarrollo de habilidades, menores costos, menores problemas de calidad, menores problemas de integración, menores problemas de acceso (Levatino, 2017).

Para finalizar, algunos de los beneficios de una eficiente movilidad académica entrante son:

- Permite a los individuos adquirir habilidades y conocimientos nuevos, así como mejorar su formación académica y profesional (Suárez, 2020, p. 3).
- Mejora la educación ya que añade una dimensión en cultura y formación internacional (Saravia et al., 2023, p. 2).
- Fomenta la diversidad cultural y el intercambio de ideas, lo que enriquece la experiencia educativa y personal de los estudiantes (Suárez, 2020, p. 3).
- Incrementa todas las competencias personales y sumerge a los estudiantes en los ámbitos técnicos, disciplinarios y profesionales (Saravia et al., 2023, p. 2).
- Permite a los estudiantes tener acceso a nuevas metodologías, tecnologías y enfoques de enseñanza, lo que puede mejorar su formación y prepararlos mejor para enfrentar los desafíos del mundo laboral (Saravia et al., 2023, p. 3).
- Mejora la consecución de empleo de los estudiantes, ya que pueden adquirir habilidades y conocimientos que son altamente valorados por los empleadores (Suárez, 2020, p. 3).
- Puede fomentar la colaboración por medio del intercambio de conocimientos entre universidades y países, lo que puede tener un impacto positivo en la investigación, el desarrollo de nuevas tecnologías y soluciones a problemas globales (Saravia et al., 2023, p. 3).
- Contribuye al desarrollo socioeconómico de los países de origen, ya que los estudiantes pueden adquirir habilidades y conocimientos que pueden aplicar en sus países de origen (Suárez, 2020, p. 12).
- Genera nuevos espacios de reflexión, enfatizando la calidad y la flexibilidad de los programas académicos (Red CCYK, 2015).

- Induce la inclusión en nuevos proyectos que propenden por el desarrollo, la investigación, el fortalecimiento y creación de lazos de cooperación internacionales (Red CCYK, 2015).

Estas características permiten a los estudiantes desarrollarse en un entorno académico globalizado, lo que los prepara para ser ciudadanos del mundo y profesionales competentes en un mercado laboral cada vez más internacional, al mismo tiempo, impulsa la creación de alianzas entre universidades y fomenta la calidad en la educación.

#### ***4.1.1. Políticas Públicas y Estrategias Institucionales, Municipales, Departamentales Y Nacionales Relacionadas con la Comunidad de Estudiantes Entrantes***

Las IES y el gobierno colombiano se han propuesto fortalecer su visibilidad internacional mejorando las cifras de movilidad entrante. Las IES en Colombia saben que es de gran importancia cambiar el paradigma de la reputación del país educacionalmente, apoyados principalmente en calidad de las IES, relacionada a investigación y formación.

De las estrategias que han implementado las IES colombianas existe una fuerte tendencia en mejorar los canales de comunicación. Según un reporte de movilidad entrante del 2020 publicado por la red CCYK, el principal canal de comunicación usado en Colombia, con un 26% de preferencia de uso, es el correo electrónico, dado su carácter formal, pues permite la correcta identificación a través del dominio de la institución a la que es consultada información por parte del estudiante interesado (Red CCYK, 2020).

Continuando con la estrategia de mejora en los canales de comunicación, las redes sociales han cobrado cierta relevancia; en base a lo investigado por la red CCYK, Facebook es principalmente usado para consultar información en sus fanpages el 14.88% de las veces, del mismo modo en sus averiguaciones Instagram era utilizado el 10,74% de las veces. En una

encuesta internacional de estudiantes que realizó Quacquarelli Symonds (QS) se encontró que el 70% de los estudiantes que quieren realizar movilidad académica consulta redes sociales por las emociones que les generan y el 77% consultan sitios web de las IES para investigar sobre la institución en la que están interesados (QS, 2019).

Para cerrar las estrategias con canales de comunicación, en el reporte de movilidad entrante de la red CCYK, con un 8,26% de participación, las ferias internacionales de reclutamiento se han constituido como una forma de atraer estudiantes a través del marketing, ejemplo de ello son las ferias como Education UK y British Council del reino unido, Study Korea del gobierno coreano, entre otros (Red CCYK, 2020).

Según el reporte de movilidad entrante 2016-2019 de la red CCYK, otras de las estrategias y mecanismos utilizados por las IES en Colombia son: con un 25%, el acogimiento de delegaciones internacionales; con un 21%, la realización de misiones académicas en otros países; con el 16%, el uso de agencias de gobierno intermediarias (como lo son el DAAD, EduCanada, Education New Zealand, Austrade, Education USA, Fulbrighth, Campus France, British Council, entre otras); con otro 16%; participar en conferencias y ferias internacionales; con un 8%, estamentos de gobierno que promueven las misiones académicas; con un 3% intermediarios de servicios de movilidad; y finalmente, con un 11%, otras actividades (Red CCYK, 2020).

Con base en lo que argumenta la red CCYK, las redes de contactos y socios internacionales, capacidades institucionales, profesores e investigadores construyen las alianzas que contribuyen al desenvolvimiento efectivo de los programas de movilidad entrante, esto es posible gracias a otras variables como: un costo de vida más económico que en otros países, la mejorada percepción del país, mejor seguridad del país, aumento de la calidad de los programas académicos, mejores servicios ofrecidos por las IES y una amplia oferta en cultura y turismo (Red CCYK, 2020).

En agosto de 2021, se lanzó la estrategia GoColombia con el objetivo de potenciar la internacionalización de la Educación Superior en Colombia y posicionar al país como un destino académico y científico de alta calidad. Desarrollada en colaboración con entidades gubernamentales y universidades, la estrategia abarca áreas como la cooperación internacional científica, la implementación de políticas de ciencia, tecnología e investigación. GoColombia tiene una plataforma web ([www.gocolombia.edu.co](http://www.gocolombia.edu.co)) que ofrece información detallada sobre el Sistema de Educación Superior colombiano, becas, oportunidades de prácticas, estancias internacionales, voluntariados y una sección dedicada a las instituciones educativas y programas académicos. (MEN, 2021).

La iniciativa GoColombia busca fortalecer aspectos clave, como la movilidad académica estudiantil, profesoral e investigativa, siguiendo principios de la Declaración Mundial sobre Educación Superior de la Unesco. Además, la estrategia involucra a las Instituciones de Educación Superior del país en la creación de orientaciones para la internacionalización, por ahora, es la única estrategia nacional que brinda información a los estudiantes que desean realizar movilidad entrante en el país, de acuerdo con la investigación efectuada.

## **4.2. Marco Teórico**

### ***4.2.1. Movilidad Académica Entrante un Contexto Nacional e Institucional***

Según el Concejo Nacional de Educación Superior (CESU), la internacionalización y el intercambio académico son: Aspectos fundamentales en la educación superior, el término internacionalización, se refiere a la integración de una perspectiva global en la educación, promoviendo las movildades de estudiantes y profesores, la colaboración internacional y la diversidad cultural en los campus (CESU, 2014).

La internacionalización y el intercambio académico pretenden fomentar la calidad de la educación superior y contribuir al desarrollo de habilidades interculturales y globales en los estudiantes. Sin embargo, existen algunos problemas notables en esos procesos, algunos de los problemas principales presentados por el CESU (2014) son:

- Emplear la internacionalización como un objetivo en sí mismo en lugar de como un medio para lograr las metas de la educación superior.
- El trabajo individual y la no articulación de los entes nacionales que tienen que ver con la internacionalización de las IES, lo que crea déficits en la ejecución y formulación de políticas locales y nacionales relacionadas con internacionalización.
- Las escasas posibilidades de armonizar estructuras curriculares, cuestión que puede entorpecer la homologación de créditos, la validación de títulos y el ofrecimiento de asignaturas en otros idiomas.

Las limitaciones de la internacionalización a la movilidad estudiantil son obstáculos importantes para la implementación de iniciativas de movilidad, el CESU (2014) nombra limitaciones tales como:

- Limitaciones en el financiamiento.
- Las serias dificultades para evaluar y medir los impactos de la internacionalización en la calidad de la educación y la investigación.
- Compleja normativa académica y de visado.

Estas barreras se pueden derrumbar, fortaleciendo la implementación de políticas y estrategias que fomenten la colaboración internacional, la movilidad estudiantil, la internacionalización del currículo y el compromiso con la diversidad en la UIS.

Abordado a fondo la problemática, en Colombia ya se han adelantado planes para implementar una política de internacionalización de la educación superior en las IES; sin embargo, también han existido diversas barreras que dificultan el libre desarrollo y mejoramiento de la política de internacionalización. Por ejemplo, la UIS en su PDI aborda la movilidad estudiantil entrante, en donde proyecta en el indicador 53 y 54 las metas de tener más del 2,1% de los estudiantes matriculados entre movilidad saliente y pasantías empresariales y respectivamente, atraer a por lo menos 1,5% de sus estudiantes matriculados en movilidad entrante para el 2030 (UIS, 2019), para mejorar el indicador 54 de movilidad entrante se requiere incrementar sostenidamente la movilidad entrante durante esta década, algo que hasta el momento ha representado un reto y que se expone en el apartado de diagnóstico, generación y análisis de información primaria de este proyecto .

Así mismo, dentro del PDI se destaca también en su tabla 9, el Subprograma 4 "Diseño de soluciones compartidas para atender prioridades nacionales y retos globales" la sección 4.1 "Interacción con el entorno académico internacional", Se tratan puntos importantes como el bilingüismo / multilingüismo, interculturalidad, redes académicas de colaboración, movilidad y misiones académicas entrantes y salientes, siendo estos puntos desafíos que pueden ser oportunidades para superar las limitantes de la UIS en cuanto a movilidad entrante (UIS, 2019).

Por otro lado, al interior del Proyecto Institucional (PI) de la UIS (2018a), se menciona la importancia de “reforzar procesos de internacionalización de la educación, manteniendo la valoración de la propia cultura y el desarrollo territorial. Esto involucra incentivar e innovar todos los enfoques de enseñanza y aprendizaje, la educación abierta y virtual, el plurilingüismo, la participación en redes de instituciones de diferente naturaleza y la visibilidad del que hacer institucional hacia el entorno internacional”.

Además, en el Proyecto Institucional (PI) se destaca la dinámica y crecimiento progresivo de la movilidad académica para estudiantes con formación académica como uno de los objetivos de la UIS, también, se menciona “el protagonismo de los actores académicos institucionales en organizaciones, encuentros y acciones emprendidas en ámbitos nacionales e internacionales”. Estos aspectos reflejan el compromiso de la universidad con la internacionalización y el intercambio académico, buscando fortalecer la formación integral, la investigación de nuevos conocimientos y la proyección social a nivel global (UIS, 2018a).

Ahora, revisando los lineamientos para la internacionalización (LI) de la UIS, dentro de sus estrategias se encuentra un amplio fomento de la movilidad internacional denotando el trabajo de la oficina de relaciones exteriores y la institución en general donde se mencionan dinámicas como el intercambio, la formación en el exterior de estudiantes, la participación de profesores y directivos en eventos internacionales, las cuales contribuyen significativamente a la internacionalización de la educación superior en la UIS. En este mismo documento se menciona que como medida para mejorar las competencias idiomáticas, la universidad ha implementado acciones como la participación de asistentes de idiomas con apoyo de organismos internacionales y la adquisición de la plataforma de aprendizaje en línea UIS E-Idiomas (Altissia), iniciativas que buscan fomentar la movilidad entrante y mejorar la experiencia de los estudiantes internacionales en la UIS. De igual manera, para “dinamizar”, como se denomina al proceso para incrementar la movilidad entrante basados en la literatura, se mencionan varias estrategias, tales como: reorientar los recursos de becas de posgrados, mayor articulación de los programas con becas en el exterior, destinar recursos y enfocar programas para el retorno de becarios recién graduados en el exterior, reorientar recursos e inversiones para programas de movilidad temporal e intercambio internacional (UIS, 2022).

Adicionalmente, el capítulo de los LI, llamado “Lineamientos de la gestión de la internacionalización” de la UIS (2022), propone el apoyo a cada facultad, escuela y sede para el desarrollo de sus planes de internacionalización, en este aparte se mencionan varias acciones para lograrlo como, por ejemplo:

- Disponer de un sistema integrado para la información en línea con los últimos datos sobre las diversas modalidades entrantes de convenios, becas y opciones de formación para egresados y demás entes de la comunidad universitaria, participar activamente en redes integrales de internacionalización de las IES.
- Mantener las membresías anuales en asociaciones y redes integrales académicas internacionales.
- Crear nuevos planes y programas que contribuyen a la implementación de la política de bilingüismo y que promuevan el plurilingüismo
- Ofrecer capacitación a los miembros de las unidades académico-administrativas sobre los aspectos relevantes para la gestión de la internacionalización (p. 59).

Por otra parte, dentro del reporte, reflexiones para la política de internacionalización de la educación superior en Colombia del Ministerio de Educación Nacional (MEN o MinEducación), en lo que respecta a las nuevas formas de movilidad, como los programas de educación a distancia y los cursos en línea, están permitiendo un mayor acceso a la educación internacional. Estas formas de movilidad estaban en desarrollo y se esperaba que incrementen las tasas de participación de estudiantes y académicos en estudios internacionales, este tipo de modelos de educación se vio incrementado en el confinamiento obligatorio del 2020 (MinEducación, 2014).

En este reporte, el MinEducación menciona cómo la movilidad de estudiantes internacionales se ve impulsada por varios factores, como la búsqueda de una educación de calidad,

la mejora de las oportunidades de empleo y la experiencia de vivir en otro país. Según se menciona en el reporte del MinEducación (2014), existen diferentes tipos de estudiantes internacionales, cada uno con características y motivaciones específicas, algunos estudiantes buscan programas de educación en inglés o español, mientras que otros prefieren programas en su lengua materna. Además, hay diferencias en términos de preferencias geográficas, climáticas y áreas de estudio.

El reporte del MEN también aporta información relevante obtenida en el 2013 por el MinEducación y por *Colombia Challenge Your Knowledge (CCYK)* que muestra la distribución de tipos de movilidad más frecuentes reportados por IES colombianas, el documento también añade un gráfico para la Internacionalización integral: la estrategia de doble integración, que muestra el deseo de que el sistema de movilidad internacional se vea integrado y en donde los participantes puedan obtener una participación más simple al combinar distintos elementos para formar un mecanismo fiable que aporte a sus aspiraciones académicas, como se muestra a continuación en la Figura 3

**Figura 3**

*La Internacionalización integral: la estrategia de doble integración.*



*Nota.* Tomado de: *Reflexiones Para la Política de Internacionalización de la Educación Superior en Colombia* (p. 165), por MinEducación, 2014.

En Colombia se está trabajando en una política de indicadores para generar un proceso de mejora continua y monitorear el estado de la internacionalización varios de ellos son utilizados a modo de referencia por la UIS dentro del PDI-UIS 2019-2030, pues este documento propone indicadores para evaluar la internacionalización de la educación superior en Colombia. Además, se mencionan diferentes aspectos de la internacionalización, como la generación y gestión de recursos, el multilingüismo, la internacionalización de las universidades, la gestión de programas, la internacionalización en la enseñanza, el aprendizaje, la evaluación y la internacionalización de la ciencia, tecnología e innovación (MinEducación, 2022a).

El Min Educación en este documento recomienda que cada institución adapte y busque sus propios modelos de acuerdo con su contexto, necesidades e identidad, y a realizar un ejercicio de priorización para seleccionar los indicadores o factores más relevantes para cada institución y en el caso particular de este proyecto para la UIS se plantea más adelante en la Figura 4 basados en la información y análisis realizado (MinEducación, 2022a).

#### **4.2.2. *Impacto Positivo de la Movilidad Académica Entrante***

Incrementar la cantidad de personas en movilidad académica entrante en la UIS puede tener varios impactos positivos tanto para la universidad como para la comunidad académica en general. Algunas de las formas en que la comunidad se beneficiaría son:

##### **4.2.2.1. Mejora de la Calidad Académica.**

La presencia de estudiantes internacionales puede elevar la calidad académica al aportar nuevas perspectivas y enfoques de enseñanza y aprendizaje. Esto puede estimular la excelencia académica y mejorar la reputación de la universidad. La movilidad académica es una alternativa

para incrementar la competitividad y la calidad académica entre estudiantes, docentes e investigadores, (Castro & Rangel, 2020, p.12).

#### **4.2.2.2. Nuevos Ingresos Locales por Turismo Académico.**

La llegada de estudiantes internacionales puede tener un impacto económico positivo en la comunidad local, ya que estos estudiantes gastarán dinero en alojamiento, alimentos, transporte y actividades recreativas. Sobre todo, actualmente las economías de los países desarrollados se ven beneficiadas por tener más estudiantes que entran al país de los que salen, a diferencia de la situación de América Latina y el Caribe donde existen más estudiantes salientes que entrantes (Ruff Escobar et al., 2019, p.5).

#### **4.2.2.3. Mayor Visibilidad y Reputación.**

A medida que la UIS se convierte en un destino más atractivo para estudiantes internacionales, su visibilidad y reputación a nivel global pueden aumentar, lo que puede atraer a más estudiantes y profesores talentosos. Los estudiantes salen de sus países para obtener mayores capacidades y acceder a una formación cualificada. Eligen países con sistemas educativos desarrollados e instituciones de educación superior de reconocida por el prestigio y la calidad en la educación (Suárez, 2020, p.8).

#### **4.2.2.4. Mejora de las Oportunidades Laborales.**

Los graduados locales que han tenido experiencias de intercambio internacional pueden ser más atractivos para los empleadores, ya que a menudo poseen habilidades interculturales y una visión global que son altamente valoradas en el mercado laboral actual. Alrededor del 80% de los beneficiarios de una beca Erasmus+ 2014-2018 de movilidad académica encontraron un trabajo a los 3 meses siguientes a su graduación, mucho más de quienes no la realizaron, el 72% dijo que la experiencia había mejorado sus posibilidades de encontrar primer empleo. (Suárez, 2020, p.5).

También, el 80% de los beneficiarios de una beca Erasmus+ 2014-2018 de movilidad académica obtuvieron una visión clara sobre su carrera laboral, cambiando en muchos casos sus planes de estudio para seguir sus ambiciones profesionales. (Suárez, 2020, p.5)

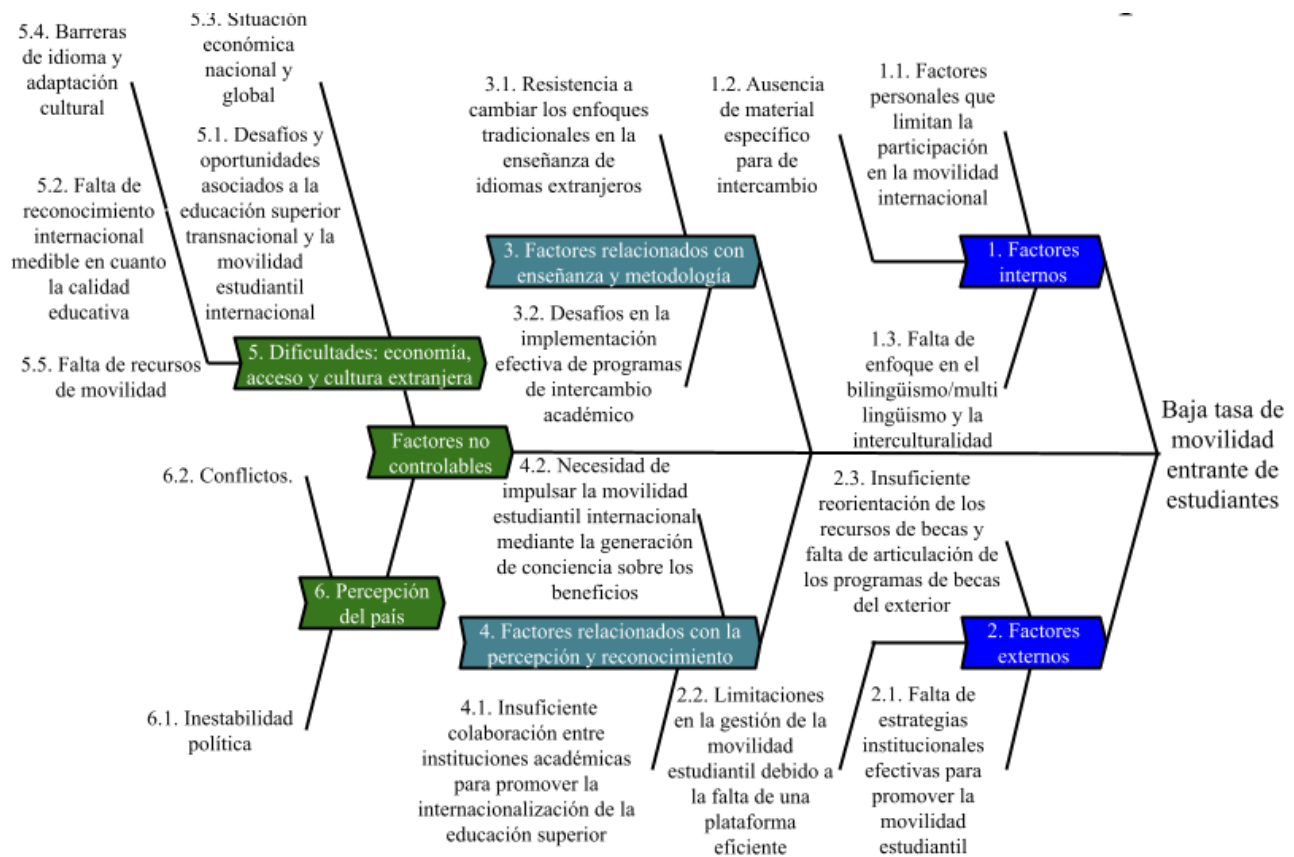
Por lo anterior, aumentar la cantidad de personas en movilidad académica entrante en la UIS puede ser beneficioso tanto para la institución como para la comunidad académica en general al fomentar la diversidad, el intercambio de conocimientos y la internacionalización.

#### ***4.2.3. Variables que Influyen en la Movilidad Académica Entrante, Causa Efecto***

Para el presente estudio y basándose en las teorías y demás proyectos revisados, se proponen algunas variables que afectan directa o indirectamente la movilidad académica entrante (Ver Figura 4) y que se consideraran para la propuesta de estrategias que permitan la dinamización y aumento en la movilidad entrante en la UIS, esto responde a una instantánea generalizada del problema de la baja movilidad académica a nivel global y fue diseñado a partir del análisis bibliográfico anteriormente mencionado; no obstante, pueden existir más factores que afecten la movilidad académica en las IES en menor medida y en cada caso particular que se analice.

#### **Figura 4**

Diagrama de Ishikawa: Marco de análisis de las posibles variables que inciden en la baja movilidad entrante de estudiantes en las Instituciones de Educación Superior.



Nota. Ver completo y detallado en el Apéndice A anexo al documento. Elaboración Propia.

El anterior diagrama de Ishikawa (Figura 4) es una herramienta para visualizar y facilitar la identificación o el análisis de las causas raíz de un problema, lo que permite tomar decisiones informadas sobre soluciones factibles, este diagrama permite identificar varias categorías de causas potenciales que pueden contribuir a la baja movilidad entrante en las IES. Dentro de los factores controlables, la categoría *Factores internos* representa aspectos dentro de la institución que podrían afectar la movilidad entrante, la categoría *Factores externos* se refieren a influencias del entorno de la institución que podrían afectar la movilidad entrante.

#### **4.2.3.1. Factores Controlables que Afectan La Movilidad Académica Entrante.**

Los Factores relacionados con la enseñanza y la metodología se refieren a los aspectos relacionados con la forma en que se enseña y se lleva a cabo la educación. Estos factores pueden tener un impacto significativo en la participación en programas de movilidad. Los Factores relacionados con la percepción y reconocimiento son los que pueden afectar la motivación y la participación de estudiantes en la movilidad internacional, este factor es semi-controlable pues responde a varios actores internos y externos trabajando en sinergia.

#### **4.2.3.2. Factores No Controlables que Afectan La Movilidad Académica Entrante.**

Los *factores no controlables*, como la categoría *Dificultades: economía, acceso y cultura extranjera* se refiere a los desafíos y barreras relacionados con los aspectos financieros y el acceso a oportunidades de movilidad internacional. Estos factores económicos y de acceso pueden limitar la capacidad de estudiantes, para participar en experiencias de movilidad. Por último, la rama *Percepción del país*, también no controlable, se enfoca en cómo la inestabilidad política y los conflictos presentes en un país pueden afectar la participación y la toma de decisiones de estudiantes que desean movilizarse hacia o desde dicho lugar. Los aspectos clave de esta rama incluyen, la inestabilidad política y los conflictos internos de Colombia.

Se analizó y se abordó en la mayor medida posible estos factores dentro de cada categoría para encontrar soluciones y alternativas que fomenten una mayor movilidad entrante de estudiantes en la UIS como se muestra más adelante.

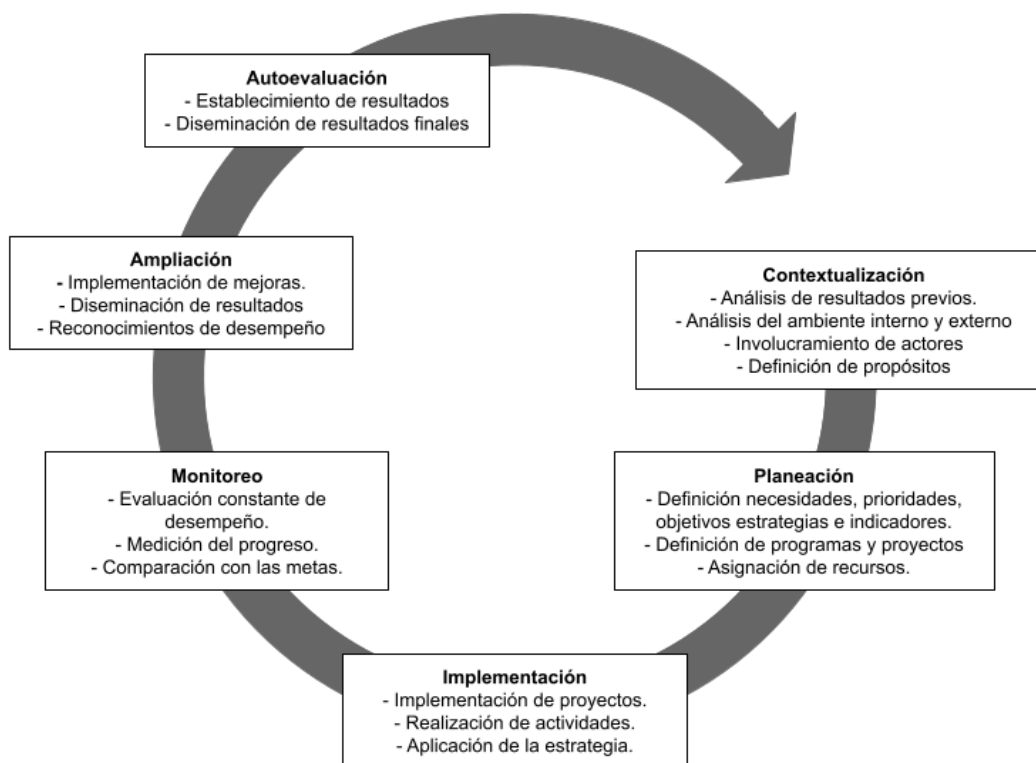
## 5. Metodología

En la realización del presente proyecto de grado, se aplicó la siguiente metodología, que constó de 3 fases, contextualización, planeación, implementación estas fases se adaptaron de la propuesta realizada por el Ministerio de educación (MinEducación, 2022a), la cual sugiere un ejemplo de ciclo de retroalimentación con el desarrollo de una estrategia de internacionalización siendo esta una variante de un ciclo PHVA muy utilizado en estrategias de mejora, ver Figura 5.

Asimismo, se tomó en consideración la estructura descrita en el marco teórico, donde se detallan las variables que influyen en el proceso de movilidad entrante y cómo su impacto positivo puede conducir al éxito en esta dinámica, ver Figura 4.

### **Figura 5**

*Ejemplo de ciclo de retroalimentación con desarrollo de una estrategia de internacionalización*  
(MinEducación, 2022b)



*Nota.* Tomado de: Propuesta de indicadores para la internacionalización de la educación superior (p. 19), por MinEducación (2022b)

## 5.1. Contextualización

### 5.1.1. Análisis del Entorno y Fuentes Secundarias

#### 5.1.1.1. Revisión Bibliográfica.

Se revisó la literatura académica y las principales organizaciones especializadas en movilidad entrante a nivel mundial y nacional, se analizaron documentos, estudios y regulaciones relacionadas con el tema y se revisaron los avances y documentos internos de la UIS sobre la movilidad académica entrante, realizando una investigación exploratoria, para familiarizarse con el tema de la movilidad académica entrante en el mundo, país y la universidad, comprendiendo su contexto y así explorar estrategias.

Como herramientas para esta revisión se utilizaron bases de datos académicas, bibliotecas digitales (UIS) y recursos provistos por fuentes secundarias, además, se utilizó software de gestión de referencias, como Mendeley, y de análisis de datos cualitativos como Nvivo y VOSViewer para gestionar adecuadamente las fuentes obtenidas, dichos hallazgos se muestran en el previo marco referencial donde se da cuenta del marco de referencia obtenido para la movilidad entrante en un ámbito nacional e internacional, este análisis permitió establecer un contexto sólido, de lo dicho por otros autores y de qué manera se ha abordado esta problemática a diferentes niveles por otras instituciones permitiendo más adelante contrastar las estrategias empleadas por la UIS en relación con otras Instituciones de Educación Superior, con el fin de identificar buenas prácticas y áreas de mejora en la atracción de estudiantes de movilidad entrante.

#### **5.1.1.2. Análisis de Información, Tendencias y Estadísticas de Fuentes Secundarias.**

En este proceso se realizó un análisis detallado de la información recopilada de fuentes secundarias relacionadas con la movilidad entrante de estudiantes. Se examinaron diversas fuentes, como informes institucionales, bases de datos académicas y registros de movilidad, para obtener una visión completa y actualizada de la participación de estos actores en la movilidad académica, así como poder caracterizar las políticas públicas y estrategias institucionales, municipales, departamentales y nacionales relacionadas con la comunidad de estudiantes entrantes, con el propósito de reconocer oportunidades potenciales para un mayor impacto analizando datos y estadísticas, como el ofrecido por el Institute for Statistics de la UNESCO (UNESCOIS) para evaluar la proporción de participación de cada país en la movilidad entrante, este análisis permitió entender las dinámicas y características de movilidad entrante en varios contextos y las variables que la afectan, así como su contribución a la internacionalización.

### ***5.1.2. Diagnóstico, Generación y Análisis de Información Primaria***

#### **5.1.2.1. Diagnóstico y Análisis de Datos Internos**

Se realizó un diagnóstico interno de la UIS con una investigación descriptiva que permitió analizar y describir la situación actual de la movilidad académica y compararla con otras instituciones analizadas, examinando la documentación existente, como acuerdos y regulaciones vigentes relacionadas con la movilidad entrante en la UIS. También se analizaron los datos recolectados durante más de 10 años sobre estudiantes que han realizado movilidad entrante dentro de la institución identificando tendencias, patrones y anomalías en cuanto a períodos de mayor presencia de estudiantes, universidades y países de origen; el análisis permitió identificar fortalezas, debilidades con las que como institución contamos internamente para esta dinámica de internacionalización.

Para este diagnóstico se analizaron los datos y documentos existentes sobre la movilidad académica entrante en la UIS. Esta revisión documental permitió obtener una visión general del estado actual de la movilidad académica entrante y proporciono información relevante para el diseño de las encuestas, entrevistas y demás herramientas que se utilizaron en el proyecto.

La metodología aplicada en este apartado adoptó un enfoque mixto, combinando análisis cualitativos para la revisión textual, realizado a través de plataformas como Nvivo y VOSViewer, junto con análisis cuantitativos en Excel, Power BI y Python, que permitieron la obtención de datos concretos sobre la situación actual, esta combinación resultó ser un enfoque efectivo para llevar a cabo un análisis estadístico, incluyendo la realización de diagramas y el empleo de herramientas de análisis de Excel para el estudio de distribuciones y tendencias del proceso de movilidad.

Las modalidades de movilidad académica de pregrado en la UIS están reglamentadas en el Acuerdo del Consejo Superior UIS n° 029 de 2014 - Reglamento de Movilidad de Pregrado (RMP)

(UIS, 2014), el cual se estableció en concordancia con el PDI 2008-2018, la necesidad de propiciar “estrategias que ayuden a los estudiantes a fortalecer su formación mediante experiencias nacionales e internacionales, generando así una contribución con el desarrollo económico, social, político y cultural de sus alrededores” (UIS, 2019). De igual manera el Acuerdo No. 075 de 2013, Reglamento general de posgrado (RGP) del Consejo Superior, en su capítulo X, da las disposiciones para Movilidad estudiantil y doble titulación en posgrado, mencionando así las implicaciones que tiene la movilidad en dichos programas (UIS, 2013).

También, y con el ánimo de fortalecer la internacionalización de la universidad, mediante el Acuerdo N.º 033 de 2022 (UIS, 2022), se crean los lineamientos de internacionalización que seguirá la universidad, en los que reconoce la importancia de la movilidad entrante como una oportunidad para enriquecer la vida académica y cultural de la comunidad universitaria promoviendo la recepción de estudiantes, profesores e investigadores extranjeros, así como la firma de los convenios de cooperación con instituciones de otros países y nacionales.

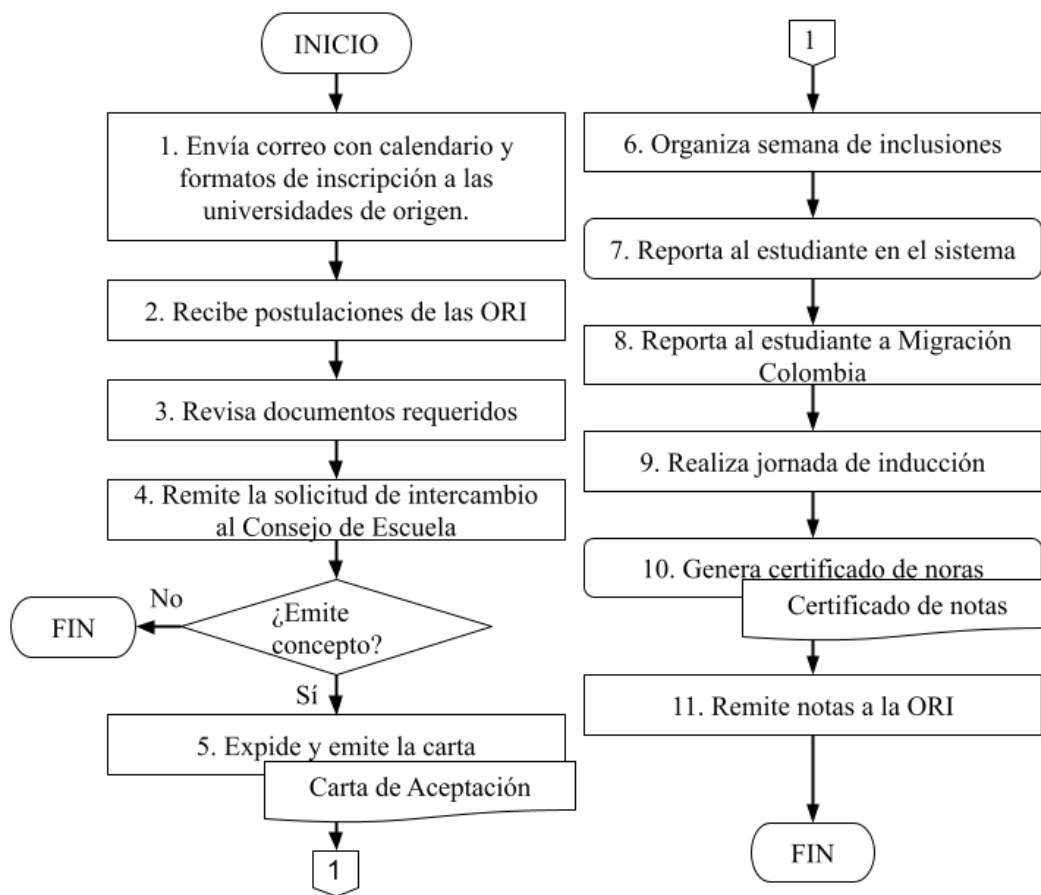
La movilidad permite el intercambio de conocimientos y experiencias, la creación de redes de colaborativas y el fortalecimiento de la proyección internacional de nuestra universidad como lo establece los lineamientos de internacionalización (UIS, 2022), en este sentido la UIS ha establecido medidas que facilitan las estancias de extranjeros, como: la recomendación de alojamiento, la asignación de tutores (partners), la organización de actividades de integración, aprendizaje del español y la cultura colombiana, si bien estas actividades se vienen desarrollando aún carecen de un desarrollo el cual no le ha permitido alcanzar las metas esperadas en los indicadores del PDI 2008-2018.

La Universidad también ha desarrollado rutas metodológicas en el ámbito de la movilidad académica entrante, las cuales contribuyen a comprender el proceso desde la nominación de un estudiante hasta la culminación de su estancia en la UIS (

Figura 6). Estos procesos promueven una gestión adecuada del procedimiento y establecen una ruta transparente para el manejo de la movilidad entrante.

**Figura 6**

*Procedimiento para la movilidad entrante de pregrado-posgrado en la UIS*



*Nota.* Tomado de: Resolución No. 1514 octubre 05 de 2017 de la UIS.

Es importante destacar que debido al alcance del proyecto este se enfocó específicamente en la población estudiantil de pregrado y posgrado de movilidad entrante, excluyendo así a docentes, puesto que las estrategias y dinámicas pueden ampliarse demasiado en su alcance, teniendo diferentes abordajes a la misma problemática.

El presente proyecto se realizó en el marco de trabajo de grado para optar por el título de ingeniería Industrial en modalidad de práctica social lo cual implicó la inmersión en los procesos de la oficina de relaciones exteriores así como el trabajo conjunto con los profesionales que atienden esta dinámica de movilidad, dicha supervisión ha sido llevada a cabo por el director de relaciones exteriores de la UIS y la profesional encargada de movilidad, permitiendo así, obtener información detallada y vinculación directa de la universidad en el proyecto en cuestión, garantizando la ejecución paulatina del mismo, donde se efectuaron análisis internos y externos que llevaban a mejoras en el proceso por medio de la construcción de estrategias que fueron implementadas en su mayoría gracias al análisis previo y las demás herramientas aquí mencionadas.

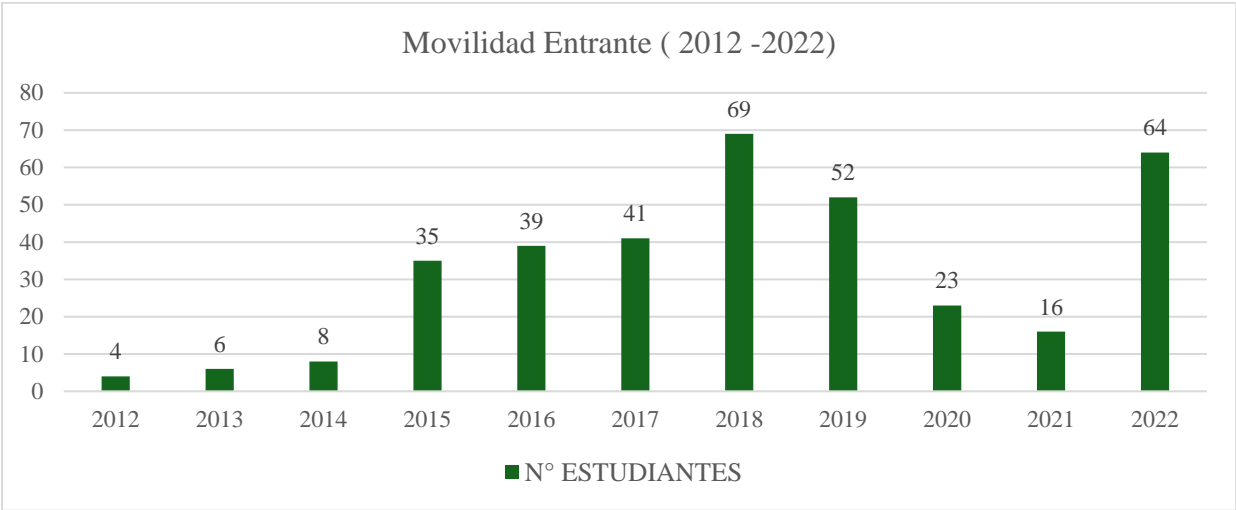
Para el presente estudio se realizó un análisis y procesamiento de datos de la última década con el fin de conocer cómo ha sido la dinámica de la movilidad dentro de la Universidad y con ello poder deducir información, además de demostrar la evolución y retos enfrentados durante este periodo. Es así, que podemos evidenciar que a lo largo de la década se han experimentado variaciones notables en la movilidad entrante de estudiantes, información que sirvió de base para tomar medidas en el mejoramiento del programa y establecer recomendaciones estratégicas para el futuro del mismo.

Con los nuevos compromisos del decenio, en 2018, se estableció una línea base con un porcentaje del 0% en el indicador 54 del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) denominado tasa

de movilidad estudiantil entrante en él se proponen metas de crecimiento del 0,2% en 2021, un 0,6% en 2024, un 1,1% en 2027 y un 1,5 % para el 2030. Según dichos indicadores en 2021, con 21,345 estudiantes según UIS en cifras (UIS, 2023), se estimaba la participación de 43 estudiantes en movilidad entrante, meta que no pudo ser alcanzada contando con 16 estudiantes, hecho que pudo deberse a diversas razones, una de ellas la pandemia COVID 19 que ocurría en esa época; sin embargo, la tendencia que se ha manejado ha dejado máximos por año de 69 estudiantes, lo cual superaría el indicador para ese año, aun cuando el estimado para el 2024 espera la presencia de 130 estudiantes en movilidad entrante en la UIS, lo cual de acuerdo con los datos obtenidos (ver Figura 7), no se ha alcanzado a lo largo de la historia, con este panorama se reafirmó la necesidad imperante de establecer estrategias que ayuden al cumplimiento del indicador 54 del PDI y nos conduzcan al tan anhelado objetivo de 325 estudiantes en el año 2030.

**Figura 7**

*Evolución de la movilidad entrante 2012-2022 de en la UIS*



*Nota.* Elaboración propia. a partir de los datos Relaciones Exteriores UIS.

Como se puede observar la Figura 7 se presenta una tendencia creciente positiva en la movilidad durante la década pasada, a excepción de la anomalía de baja presencia de participantes en el año 2020 y 2021, a causa de las dinámicas globales ocasionadas por la pandemia de COVID-19, periodo en el que se restringieron los viajes y, por consiguiente, las movilizaciones se vieron afectadas en todo el mundo; sin embargo, en lo corrido del 2022 las cifras tienden a normalizarse de manera positiva. Es importante destacar que en comparación con los datos de la UNESCO (UNESCOIS, 2021), las cifras de movilizaciones entrantes en la UIS superan al indicador nacional en casi todos los periodos evaluados, por ejemplo para el 2022, dado que del total de estudiantes matriculados en la institución en dicho año fue de 21.639 como se refleja en UIS en cifras (UIS, 2023), 62 extranjeros participaron en movilidad, lo cual representa un 0,28 % como indicador *incoming* (Movilidad entrante, indicador 54 del PDI), y que supera al nacional, que es de tan solo 0,2%.

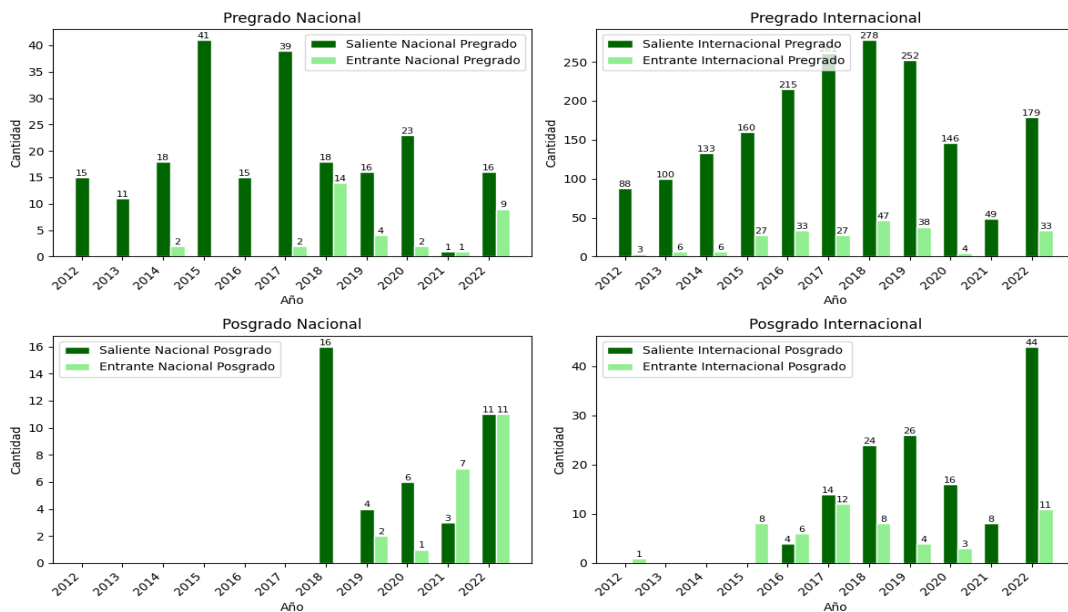
Cabe destacar que el indicador *incoming* de UNESCOIS evalúa a todas las universidades en el país y promedia los resultados, los cuales pueden ser afectados por datos extremos donde universidades que cuenten con altas cifras de movilidad entrante o mínimas podrían afectar dicho promedio, sin embargo, dicho contraste se realizó gracias a encuestas realizadas de manera presencial a los principales líderes de CCYK donde se muestran los datos de movilidad entrante que reciben por año respecto al número de matriculados reportado en sus páginas oficiales, ver Figura 15, lo cual permitió obtener una visión clara de oportunidades o amenazas que como institución tenemos respecto a un análisis externo.

**5.1.2.1.1. Contraste Movilidad Entrante y Movilidad Saliente en la UIS (2012 – 2022).**

Realizando un contrastaste de la relación saliente - entrante que presenta la universidad en materia de movilidad se evidencia una clara disparidad entre estas dinámicas. (Véase la Figura 8).

**Figura 8**

*Contraste Movilidad Saliente y Entrante en sus dos grandes grupos (Nacional e Internacional)*



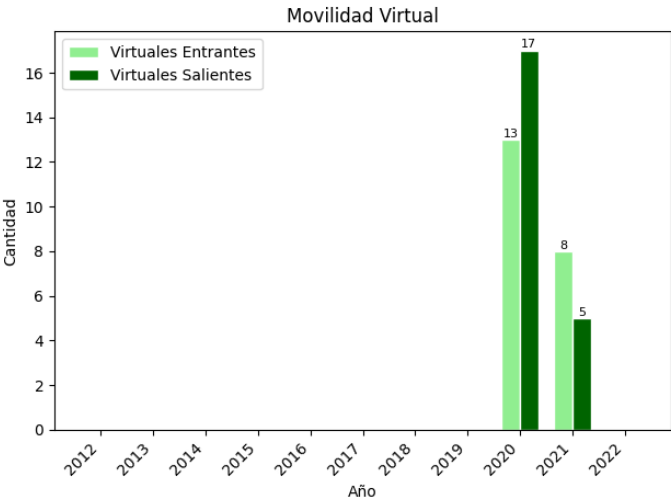
*Nota.* Elaboración propia. a partir de los datos Relaciones Exteriores UIS.

En la Figura 8, es notable la diferencia entre el número de estudiantes que participan en la movilidad saliente respecto de la movilidad entrante en cada periodo, se resalta que reuniendo todas las movildades realizadas en los periodos comprendidos entre 2012 y 2022, el 15,7%, corresponden a movilidad entrante, donde el número aproximado de movildades entrantes fue de 357 y de salientes de 2.272. Por otra parte, los datos ofrecidos por la UNESCO (UNESCOIS, 2021) hacen entender que tan solo el 0,2 %, promedio en Colombia, son movildades entrantes mientras que el 2,4 % son salientes, o lo mismo, por cada 12 estudiantes que salen de Colombia en movilidad académica, tan solo 1 entra, internamente la UIS presenta una relación de aproximadamente 6,36 a 1, situación mucho más favorable al compararse con la media de las universidades del país.

Por otra parte, las tecnologías que facilitan la interacción desde distintas partes del mundo han tomado cada vez más fuerza, hecho que representa una oportunidad potencial para atraer académicos en modalidad virtual. Esto quedó evidenciado en el año 2020 como consecuencia de confinamiento obligatorio y se puede apreciar claramente en la Figura 9, la cual muestra el auge de la movilidad virtual en la UIS, lastimosamente, esta práctica ha perdido popularidad al regresar a la normalidad académica, aunque paralelamente sigue siendo una valiosa alternativa que podría mejorar la calidad y los indicadores de la UIS.

**Figura 9**

*Movilidad entrante Virtual UIS (2012 – 2022)*



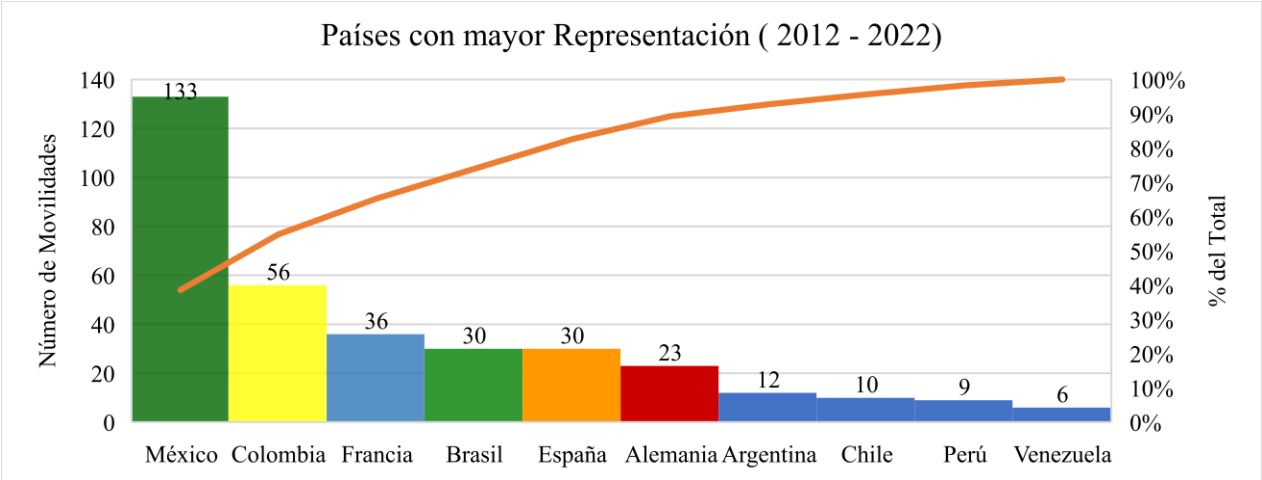
*Nota.* Elaboración propia. a partir de los datos Relaciones Exteriores UIS.

A la fecha, la UIS cuenta con 54 convenios nacionales y 189 internacionales en más de 23 países, y 90 universidades, lo que representa una fortaleza como institución y una oportunidad para aprovechar los convenios existentes y encontrar estrategias para llamar la atención de estudiantes de diversas naciones y continentes con los que ya se han adelantado acercamientos. La

Figura 10 muestra los países que han enviado, en orden descendente, la mayor cantidad de estudiantes a la UIS y podrían ser nuestros aliados estratégicos más importantes actualmente.

**Figura 10**

*Países con mayor número de movilizaciones Entrantes en la UIS (2012 – 2022)*



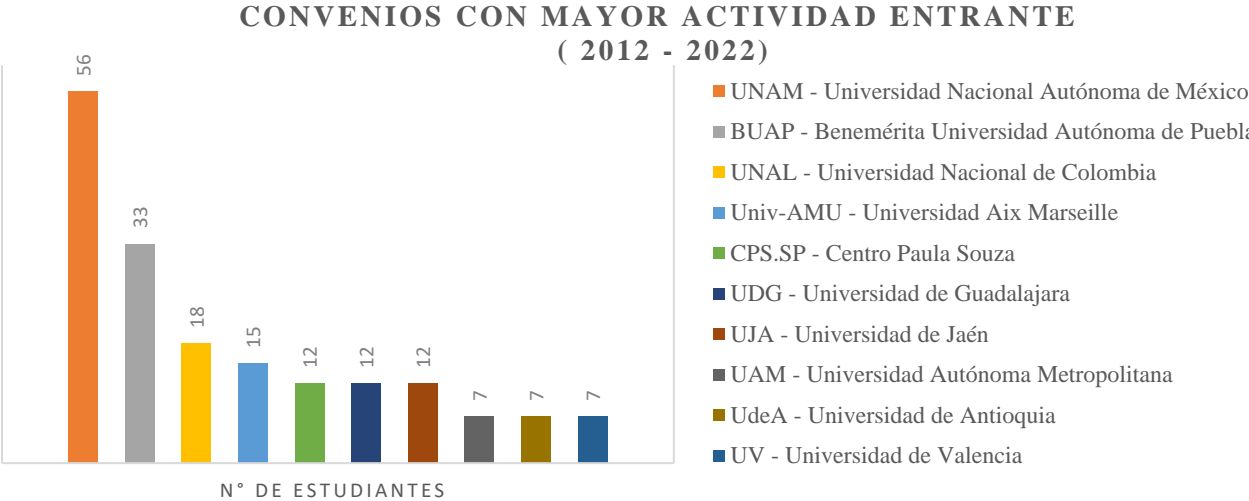
*Nota.* Elaboración propia. a partir de los datos Relaciones Exteriores UIS.

Algunas de las universidades cooperantes de la UIS tienen un número significativo de estudiantes participantes en los intercambios, mientras que otras tienen una participación mucho menor, como referencia, la UNAM (Universidad Nacional Autónoma de México) encabeza la lista con 56 estudiantes desde 2012, seguida de la BUAP (Benemérita Universidad Autónoma de Puebla) con 33 estudiantes; la Universidad Nacional de Colombia (UNAL) y la Universidad Aix Marseille (Univ-AMU) también tienen una participación considerable con 18 y 15 estudiantes respectivamente. Teniendo en cuenta lo anterior, la situación actual permite la ideación de oportunidades de mejora por medio de estrategias sólidas que favorezcan la dinamización de la movilidad entrante en cuanto a la baja tasa de movilidad y con base en el éxito que otros países y universidades que hayan tenido con las estrategias utilizadas, se pretende aprovechar estos lazos

de cooperación que se han adelantado positivamente y continuar mejorando con sus apoyos. Ver Figura 11.

**Figura 11**

*Universidades con mayor número de movilizaciones entrantes en la UIS de 2012 a 2022*



*Nota.* Elaboración propia. a partir de los datos Relaciones Exteriores UIS.

**5.1.2.2. Definición de Instrumentos.**

**5.1.2.2.1. Encuestas o Formularios.**

Se llevaron a cabo encuestas semiestructuradas dirigidas a estudiantes que participaron en programas de movilidad entrante en la UIS durante el periodo comprendido entre el 2012 y 2022 con el objetivo de identificar áreas susceptibles de mejoras. Este enfoque permitió el discernimiento de debilidades o fortalezas percibidas por estos actores, quienes desempeñan un papel crucial en el proceso. Asimismo, la investigación se orientó hacia la comprensión de las dificultades a las que se enfrentan los programas de movilidad desde dicha perspectiva, contribuyendo así a una evaluación más completa.

Para esta etapa se utilizaron aplicativos en línea, como Microsoft Forms, para diseñar y administrar las encuestas, esto sumado a herramientas ofimáticas permitieron recopilar y analizar fácilmente los datos obtenidos, la población total de estudiantes que participaron en programas de movilidad entrante en la UIS en este periodo fue de 357 (UIS, 2023). No obstante, se constató la disponibilidad de únicamente 280 direcciones de correo electrónico dentro de este conjunto. De este grupo de destinatarios, se obtuvieron 38 respuestas lo cual representa un 13,57 % de dicho grupo de encuestados. Esta selección estratégica de participantes se realizó siguiendo un tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia, como explica Otzen y Manterola, ya que, los encuestados, objeto de estudio, que fueron seleccionados son aquellos que respondieron la encuesta enviada, dicho método de muestreo permitió seleccionar aquellas respuestas accesibles para el proyecto. Esto, se fundamenta en la accesibilidad y la cercanía de los elementos de estudio (Otzen & Manterola, 2017).

Dicha encuesta realizada pretendía abordar de qué manera se desarrollaron sus respectivas movilidades, resaltando los puntos que consideraban relevantes, el primer segmento se centró en recopilar datos demográficos esenciales, tales como la edad, género y programa académico de origen de los participantes (ver apéndice D). Posteriormente, se exploraron detalles específicos relacionados con la movilidad entrante, incluyendo la modalidad de participación, el periodo de intercambio, y el tipo de modalidad de movilidad realizados en la UIS (UIS, 2014)

La encuesta profundizó en aspectos clave de la experiencia estudiantil donde para la evaluación cualitativa se implementó una escala de Likert. Según Bautista Ortega esta escala es conocida por su eficacia en la medición de actitudes y percepciones, y permite a los participantes expresar sus opiniones de manera graduada. En específico, se empleó una escala de cuatro puntos, que iba desde "Nada Satisfecho" hasta "Totalmente Satisfecho" (Bautista Ortega et al., 2020). Este

enfoque posibilitó la cuantificación de respuestas en áreas clave, como la calidad académica, la atención recibida, la infraestructura, servicios de la UIS, interacción con estudiantes de otras nacionalidades, las dificultades con el idioma español, y la información recibida antes de la llegada a la UIS, así como la satisfacción con aspectos prácticos como la búsqueda de alojamiento y la participación en actividades extracurriculares (Ver apéndice H).

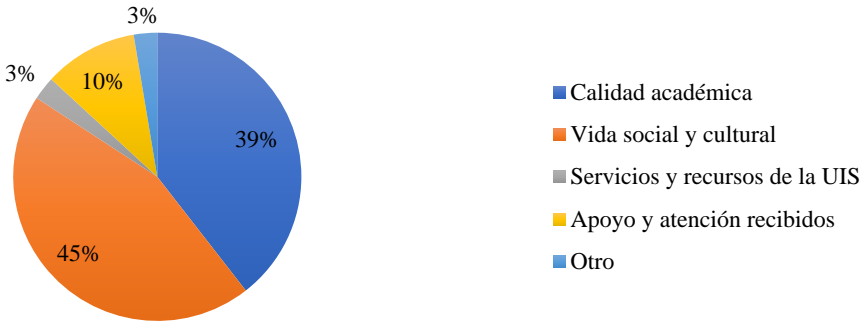
En dichas preguntas aproximadamente el 94% de los encuestados afirman sentir que cumplieron sus expectativas en movilidad entrante en la UIS, sin embargo, en actividades o procesos como recibir información antes de movilidad, búsqueda de alojamiento e interacción con otros estudiantes externos en la institución la apreciación fue mayormente negativa en comparación con las otras preguntas (Ver apéndice H).

De igual manera, se preguntó por su cual aspecto resaltaba de su experiencia y que consideraba un punto fuerte de la movilidad entrante en la UIS, incluyendo la vida social y cultural, los servicios y recursos de la universidad, así como el apoyo y la atención recibidos. Estos datos cuantitativos se analizaron por medio de una tabla de frecuencias que representa la cantidad de respuestas en cada elemento, brindando una perspectiva completa de la experiencia estudiantil, ver Figura 12.

### **Figura 12**

*Aspectos destacados de la UIS para estudiantes de movilidad entrante*

**Aspectos destacados de la UIS para estudiantes de movilidad entrante**

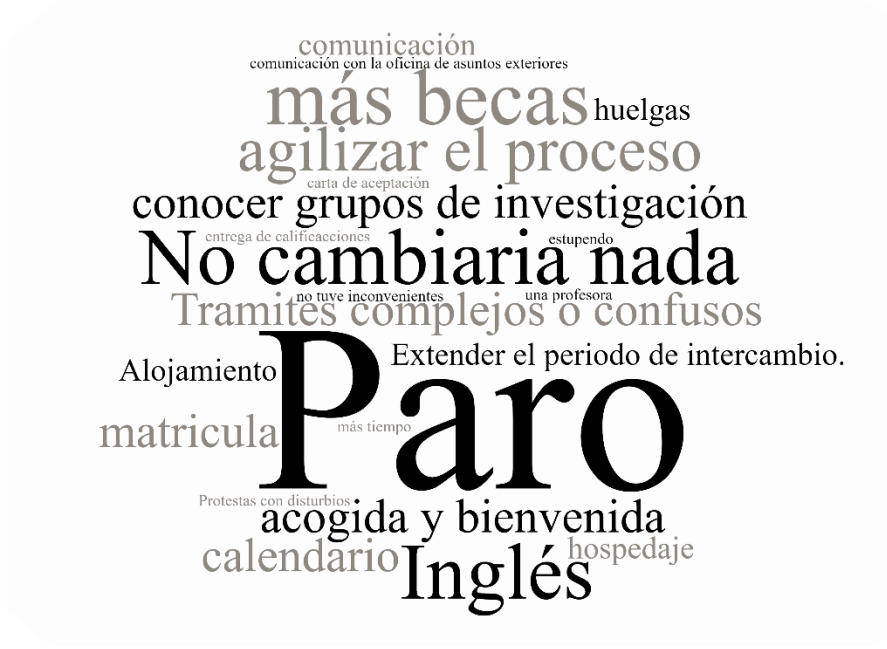


Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta movilidad entrante (2012-2022).

A través de la pregunta abierta sobre que cambiarían de sus respectivas experiencias de intercambio, las respuestas recopiladas resaltaron ciertos patrones importantes. Dicha pregunta arrojó que el 34% de los participantes expresaron su descontento por la situación de “PARO” que experimentaron en dicha ocasión, mientras que el 20% citó los procedimientos lentos o confusos como un área de mejora. Gratamente el 28% de los encuestados menciono que no cambiaría ningún aspecto de su experiencia de intercambio, lo que resalta los aspectos positivos de su experiencia en la UIS, ver Figura 13.

**Figura 13**

*¿Qué Cambiaría en su Experiencia de Movilidad en la UIS? - Nube de Palabras*



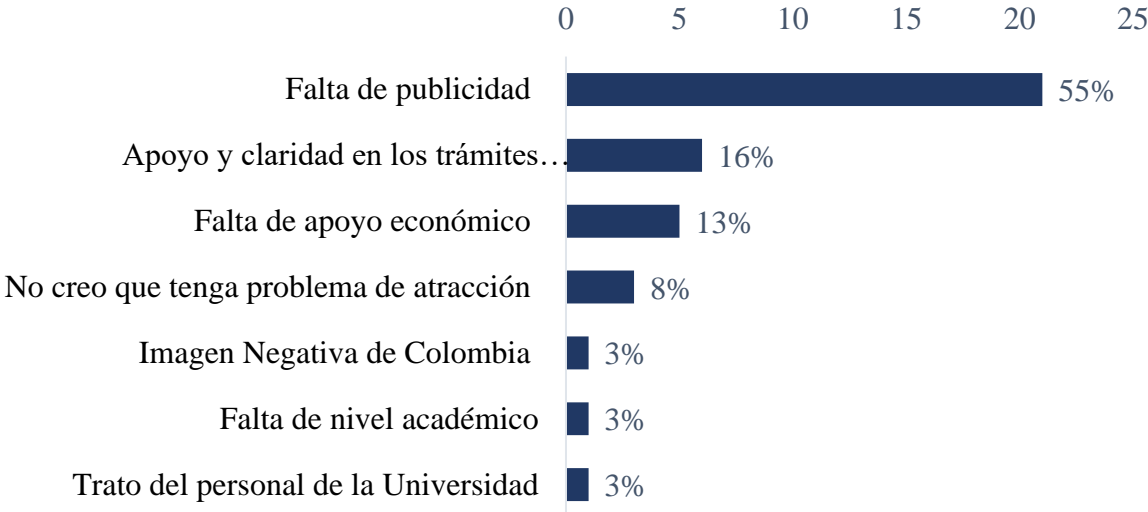
*Nota.* Elaboración propia a partir de la encuesta movilidad entrante (2012-2022).

La Figura 14 presenta un análisis de las respuestas proporcionadas por los participantes acerca de la principal problemática que incide en la baja tasa de movilidad entrante según sus perspectivas. La información se estructuró mediante una tabla de frecuencias, donde se cuantificó la cantidad de veces que se repite cada respuesta. Este enfoque analítico permitió transformar datos cualitativos en información cuantitativa, ofreciendo una representación visual de las percepciones predominantes de los encuestados.

**Figura 14**

*Principales problemáticas percibidas en la atracción de movilidad entrante en la UIS*

**Principales problemáticas percibidas en la atracción de movilidad entrante en la UIS**



*Nota.* Elaboración propia a partir de la encuesta movilidad entrante (2012-2022).

**5.1.2.2.2. Entrevistas a Autoridades Clave.**

Se realizaron entrevistas a los funcionarios de relaciones exteriores de la universidad para comprender cómo se ha abordado la movilidad entrante y recopilar elementos necesarios para la construcción del plan estratégico, del mismo modo, otras entrevistas realizadas a entidades externas como el DAAD y algunos de los integrantes de CCYK arrojaron importantes aportes que condujeron a la construcción de las estrategias que mejoraron considerablemente la movilidad entrante y aportan una base sólida a largo plazo para el crecimiento continuo de este proceso en la universidad, dichas entrevistas se realizaron teniendo en consideración la metodología abordada por (Bermúdez, 1986) donde menciona la importancia de definir de antemano los objetivos y las respuestas buscadas al llevar a cabo entrevistas. En este contexto, se vio la necesidad de esclarecer el qué, el porqué, el quién y el para qué de las entrevistas. El instrumento empleado consistió en un enfoque semiestructurado que abordó preguntas específicas que se ajustan al marco de

referencia construido en la Figura 4 donde se abordan las principales variables que afectan la movilidad entrante. Desde esta perspectiva y teniendo claro lo que se buscaba se caracterizaron los entrevistados como se muestra en la Tabla 2 . En la realización de estas se grababa al entrevistado con su consentimiento e informándole de las leyes que lo cobijaban en la protección de datos haciendo hincapié en la finalidad de la entrevista, seguidamente de realizadas se realizó una transcripción escrita de los audios recolectados a través del lenguaje de programación Python específicamente desde el aplicativo gratuito de Google llamado Colab, con el cual se accedió a la librería de Wisper, inteligencia artificial especializada en transcripciones de audio a texto y la cual nos arrojaría una mayor precisión ,en los diálogos. Seguidamente se seleccionó y depuro la información contenida en las transcripciones en documentos donde se consignarán pregunta a pregunta que el entrevistado dio respuesta con el fin de hacer un análisis general de los resultados obtenidos y con ello recopilar información externa e interna que ayudaría a la construcción de la herramienta DOFA que nos acercó a la construcción del plan estratégico (ver apéndice J). A continuación, se muestra una caracterización de las entrevistas realizadas con la información que los encuestados proporcionaban, dichas respuestas no corresponden a la información oficial de la institución o entidad en cuestión sino a la percepción del entrevistado.

**Tabla 2**

*Entrevistas a autoridades clave*

<b>Nombre del entrevistado</b>	<b>Entidad</b>	<b>Cargo</b>	<b>Fecha de la Entrevista</b>	<b>Nomenclatura de la entrevista</b>
David León	UIS	Profesional de egresados Relaciones Exteriores	9-ago-23	E0
Carlos Vecino	UIS	Jefe de la oficina Relaciones Exteriores	2-ago-23	E1

Sandra Rodríguez	UIS	Profesional de comunicaciones Relaciones Exteriores	2-ago-23	E2
Cristina Gómez	UIS	Profesional secretaria Relaciones Exteriores	2-ago-23	E3
Nidia Jaimes	UIS	Profesional de convenios Relaciones Exteriores	3-ago-23	E4
Ingrid Ortiz	UIS	Profesional Plurilingüismo e Interculturalidad Relaciones Exteriores	3-ago-23	E5
Mayra Jurado	UIS	Profesional de movilidad Relaciones Exteriores	4-ago-23	E6
Kelly Vergel	UIS	Líder de medios digitales Comunicaciones	29-ago-23	E7
Camilo puerto	Red CCYK	Gerente programas y proyectos	29-ago-23	E8
Alejandra González	Unisabana	Directora de Relaciones Exteriores	29-ago-23	E9
Claudia Diaz	UPTC	Directora de Relaciones Exteriores	29-ago-23	E10
Gladys Rey	Uni Santo Tomas	Directora de Relaciones Exteriores	29-ago-23	E11
María Coral	UniBosque	Directora de Relaciones Exteriores	29-ago-23	E12
Camilo Gaviria	UdeA	Coordinador de Cooperación científica	29-ago-23	E13
Lucia Toro	USB Bogotá	Directora de Relaciones Exteriores	29-ago-23	E14
Sandra Cárdenas	UdeMedellin	Coordinadora de relaciones internacionales	29-ago-23	E15
Libardo Gutiérrez	ULaSalle	Director de Relaciones Exteriores	29-ago-23	E16
Adriana Guzmán	UniValle	Directora de Relaciones Exteriores	29-ago-23	E17
Paula Muñoz	EAN	Gerente de internacionalización	29-ago-23	E18

Margarita López	UCaldas	Jefe Oficina de Internacionalización	29-ago-23	E19
Fiorela Rivera	UniNorte	Coordinadora de movilidad y gestión internacional	29-ago-23	E20
Milena Mejía	Pascual Bravo	Jefe de la oficina asesora de internacionalización	29-ago-23	E21
Cristina Robledo	EAFIT	Jefe de internacionalización	29-ago-23	E22
Camilo Villa	UniAndes	Jefe de cooperación para investigación y redes	29-ago-23	E23
Luis Carlos Bohórquez	DAAD	Profesional de Administración y Contabilidad	05-Oct-2023	E24

- Entrevistas a funcionarios de relaciones Exteriores UIS

Para conocer el estado de los procesos dentro de la oficina de relaciones exteriores se efectuaron entrevistas con los profesionales a cargo, esto permitió encontrar oportunidades de mejora y debilidades en el proceso. Dicha encuesta se desarrolló de manera presencial y con previa autorización verbal de cada entrevistado garantizando la protección de datos, ver apéndice J, las principales respuestas recibidas a las preguntas efectuadas fueron las siguientes:

#### Generalidades

- Según usted, ¿Cuáles han sido las adversidades más comunes al hacer posibles las movilidades entrantes?

C. Gómez (Entrevista E3, 2 de agosto, 2023), hace saber que la principal adversidad se relaciona con la percepción negativa que algunas personas tienen sobre Colombia. Esto desalienta a estudiantes extranjeros a venir a nuestro país para sus intercambios, de igual manera, el

profesional de egresados, D. León (Entrevista E0, 9 de agosto, 2023) mencionó que hay una falta de atractivo de Colombia para realizar estancias académicas o de investigación.

El director de relaciones exteriores de la UIS, C. Vecino (Entrevista E1, 2 de agosto, 2023), mencionó que hay desafíos significativos en las convocatorias internacionales, ya que varían en sus requisitos. Además, adaptarse a las tendencias cambiantes en la movilidad estudiantil y las demandas de los mercados laborales internacionales, por esto, es esencial la oferta de cursos en otros idiomas, pues ha sido una limitante para atraer estudiantes de lugares más diversos.

Otra de las adversidades la menciona S. Rodríguez (Entrevista E2, 2 de agosto, 2023), profesional de comunicaciones, habla de la falta de visibilidad de los programas de movilidad en las redes sociales y la limitación presupuestaria para la promoción. La visibilidad en plataformas como Instagram ha mejorado, pero aún se enfrentan desafíos para llegar a un público más amplio.

Además, C. Gómez (Entrevista E3, 2 de agosto, 2023), secretaria de relaciones exteriores, habló de que se han enfrentado desafíos significativos debido a la falta de sistematización en el proceso. Actualmente, se depende en gran medida de hojas de cálculo de Excel, las cuales, lamentablemente, a menudo se borran, pierden o dañan, resultando en la pérdida de valiosa información y retrasos en las operaciones.

Adicionalmente, M. Jurado (Entrevista E6, 4 de agosto, 2023), profesional de movilidad menciona que existen adversidades que suelen estar relacionadas con la segmentación de públicos, ya que el programa de movilidad entrante está centralizado en un solo cargo. La falta de recursos y la necesidad de atención personalizada dificultan el proceso.

ii) ¿Qué cambiaría para que el proceso de movilidad fuera más ágil o fácil para usted?

Disponer de fondos específicos para atraer movilidad entrante sería fundamental, esto menciona C. Vecino (Entrevista E1, 2 de agosto, 2023) pues permitiría establecer becas atractivas

y proporcionar apoyo financiero a estudiantes. Además, la simplificación de los procedimientos administrativos y una mayor flexibilidad en las políticas de visa facilitarían enormemente el proceso.

Por otra parte, la profesional de comunicaciones, S. Rodríguez (Entrevista E2, 2 de agosto, 2023), considera crucial abrir un presupuesto específico para ampliar la visibilidad. La falta de fondos ha limitado la capacidad para llegar a audiencias internacionales de manera efectiva.

C. Gómez (Entrevista E3, 2 de agosto, 2023) formula otro cambio importante, la implementación de una adecuada sistematización. La automatización y la digitalización de los procesos podrían marcar una diferencia significativa, esto, está alineado con la visión de N. Jaimes (Entrevista E4, 3 de agosto, 2023) quien sugiere la existencia a futuro de un sistema de gestión más eficiente y centralizado para la documentación y simplificaría los procedimientos administrativos.

Finalmente, M. Jurado (Entrevista E6, 4 de agosto, 2023), expresa que se necesita mejorar el sistema de movilidad entrante, desarrollar estrategias adicionales para mejorar la experiencia de los participantes y trabajar en campañas de visibilidad más efectivas para atraer a candidatos.

Percepción y promoción:

iii) ¿Cómo se promueve la diversidad cultural y la inclusión en los programas de movilidad entrante desde la oficina de Relaciones Exteriores?

En la Oficina de Relaciones Exteriores de la UIS se Promueve la diversidad cultural y la inclusión en los programas de movilidad entrante mediante diversas estrategias. Según C. Gómez (Entrevista E3, 2 de agosto, 2023), se Organizan eventos, como festivales de comida y exposiciones, que celebran las culturas de los estudiantes internacionales. Además, se ofrecen

sesiones de sensibilización y talleres interculturales. Estas iniciativas crean un ambiente acogedor y enriquecedor para todos los que participan en los programas de intercambio.

- iv) ¿Conoce iniciativas para atraer estudiantes de diferentes regiones del mundo?, ¿Qué organizaciones conoce para atraer estudiantes?

Hay asociaciones con programas reconocidos como Alianza del Pacífico, Becas Santander, Erasmus+ y organizaciones gubernamentales, entre otras, que ofrecen becas específicas para estudiantes y profesores internacionales, C. Vecino (Entrevista E1, 2 de agosto, 2023).

- v) Dentro de sus tareas del cargo, ¿Qué procesos considera que no puede medir o controlar?

La profesional de convenios, N. Jaimes (Entrevista E4, 3 de agosto, 2023) menciona que no se pueden controlar procesos externos, como el tiempo de respuesta de otras universidades o cambios en la continuidad de procesos en instituciones externas. Otro factor externo es nombrado por M. Jurado (Entrevista E6, 4 de agosto, 2023) hace mención de situaciones de orden público que pueden afectar la percepción de seguridad de los estudiantes.

- vi) ¿Cómo se miden los resultados de la internacionalización y qué indicadores se utilizan para medir el éxito de estos programas?

Desde la dirección de relaciones exteriores de la UIS son evaluados los resultados mediante la cantidad y calidad de las alianzas internacionales establecidas, C. Vecino (Entrevista E1, 2 de agosto, 2023).

En comunicaciones se mide a partir de las estadísticas de las aplicaciones de redes sociales, S. Rodríguez (Entrevista E2, 2 de agosto, 2023).

La profesional de movilidad mide los resultados de los indicadores del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) que establecen metas anuales y a largo plazo para el crecimiento de las

movilidades salientes y entrantes, así como el éxito en la internacionalización, M. Jurado (Entrevista E6, 4 de agosto, 2023).

Colaboración con otros actores.

vii) ¿Qué procedimientos debe seguir una entidad para aliarse con la UIS?

Las entidades interesadas deben comunicarse o viceversa con la oficina de relaciones exteriores y presentar propuestas detalladas que demuestren los beneficios mutuos. La transparencia, el compromiso y la capacidad para contribuir significativamente al intercambio educativo y académico, pues son aspectos clave en cualquier asociación, C. Vecino (Entrevista E1, 2 de agosto, 2023).

viii) ¿Cuándo se renuevan las alianzas con entidades, si es variable, cuál es el promedio de tiempo para la renovación?

Según la profesional de convenios, N. Jaimes (Entrevista E4, 3 de agosto, 2023), las renovaciones de alianzas varían, pero se revisan periódicamente, generalmente cada 2 a 3 años dependiendo la duración de los convenios, para garantizar la relevancia y beneficio mutuo.

Apoyos y Recomendaciones

ix) ¿Qué apoyo se brinda a los estudiantes y profesores extranjeros para facilitar su integración en la comunidad universitaria desde la oficina de relaciones exteriores?

Se Facilitan eventos de bienvenida, conexiones con la comunidad local, y la universidad ofrecen recursos para ayudar en la adaptación académica y social, N. Jaimes (Entrevista E4, 3 de agosto, 2023).

x) ¿Cómo se comunica la información sobre la seguridad y los protocolos a los estudiantes antes de su llegada?

Se proporciona información detallada por medios electrónicos, sesiones informativas y materiales impresos, además de contar con personal disponible para consultas y asistencia, N. Jaimes (Entrevista E4, 3 de agosto, 2023)

- Entrevistas a líderes de internacionalización red CCYK (Colombia Challenge Your Knowledge)

La red CCYK es una de las redes sin ánimo de lucro más importantes en Colombia y nace con la idea de unirse como instituciones para brindar una oferta académica nacional e internacional dando a conocer lo maravilloso de nuestro país en materia de educación, cultura entre otros (CCYK, 2023), en este sentido y siendo parte de esta institución 31 universidades colombianas tanto públicas como privadas es pertinente conocer de qué manera abordan particular y colectivamente la movilidad entrante para así poder establecer un horizonte claro en materia de internacionalización, fortaleciendo las bases de los programas desde la experiencia de otras instituciones. En el actuar de esta red se desarrollan reuniones y congresos que agrupan los principales líderes de estas universidades el cual se desarrolló por última vez en la UIS en el mes de agosto de 2023 donde se entrevistó a los líderes de internacionalización y oficinas de relaciones exteriores, abordando diversas preguntas de relevancia para el presente proyecto ( ver apéndice B), a continuación se enumera cada pregunta realizada y de qué manera fue abordada por los líderes de las diferentes instituciones

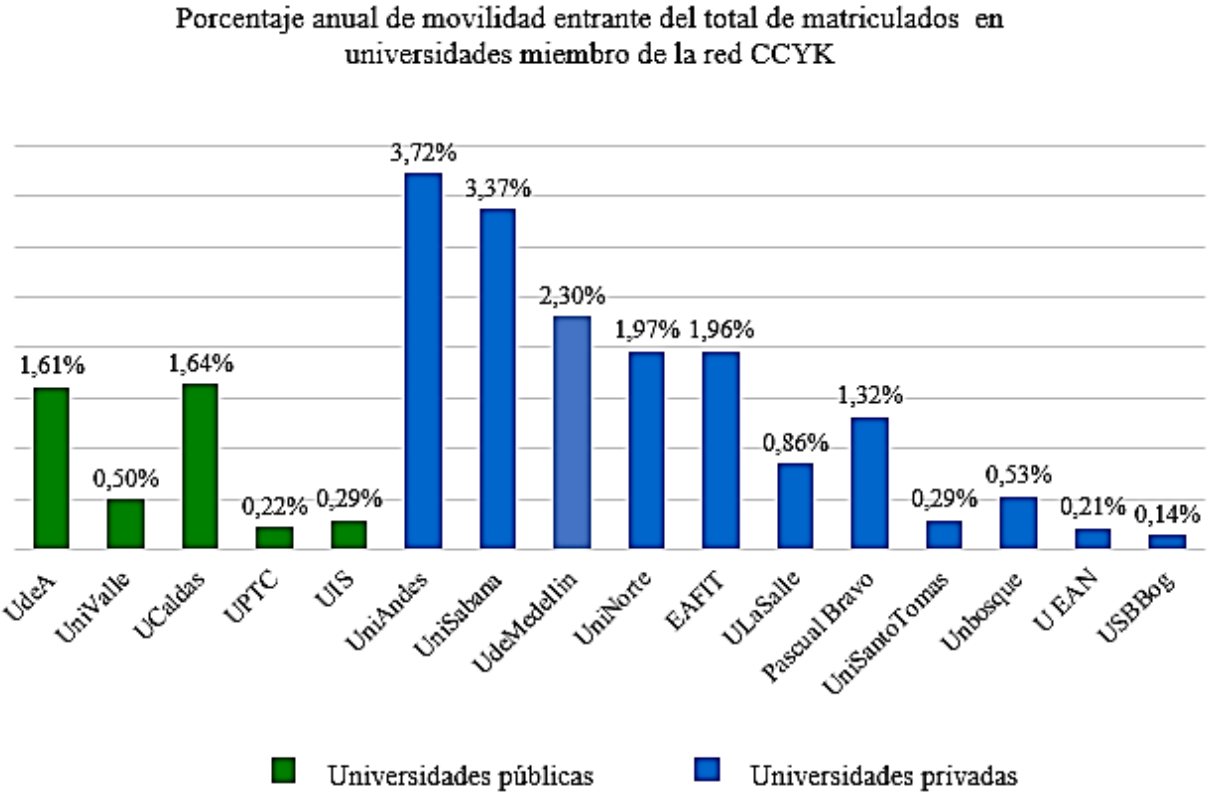
- ¿Cuántos estudiantes recibe en el año en su institución, de pregrado y posgrado, en movilidad entrante?

Para realizar un análisis pertinente respecto a los matriculados de cada institución se consultó en los diferentes portales oficiales de cada institución el número de estudiantes matriculados a finales de 2022 con el fin de estimar el porcentaje de movilidad entrante respecto

a los matriculados donde se encontró que universidades privadas como los Andes presentan un 3,72% una movilidad académica entrante, mientras que universidades públicas como la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia y la UIS presentan el 0,22% y 0,29% respectivamente de estudiantes en movilidad entrante respecto a su número correspondiente de matriculados. Teniendo en cuenta que muchas instituciones tienen un menor número de matriculados que la UIS, en promedio las instituciones mencionadas cuentan con 1,3 % de movilidad entrante lo cual es consecuente con nuestra meta de 1,5 % de movilidad entrante en la UIS para el año 2030 (UIS, 2019). (Ver Figura 11).

**Figura 15**

*Cifras de movilidad entrante red CCYK – Entrevistas a líderes de internacionalización*



*Nota.* Los porcentajes de estudiantes en movilidad entrante fueron calculados a partir de la cantidad de estudiantes matriculados consultado en las cifras en la web de cada universidad con las respuestas de cada entrevistado a partir de las entrevistas a líderes de ORI miembro de CCYK (2023).

Según destaca el Gerente de Programas y Proyectos de la Red CCYK, C. Puerto (Entrevista E10, 29 de agosto, 2023) en 2020 la red CCYK recibió aproximadamente entre 1000 y 1500 estudiantes internacionales.

- ¿Cuál ha sido el proceso de comunicación y promoción más efectivo para atraer estudiantes internacionales o nacionales para movilidad entrante?

Para el Gerente de Programas y Proyectos de la red CCYK, Las universidades suelen promover programas a través de aliados internacionales, participación en conferencias internacionales, y la realización de programas especiales y cursos cortos en colaboración con otras instituciones, C. Puerto (Entrevista E8, 29 de agosto, 2023).

En la Universidad de La Salle el enfoque más efectivo ha sido formar parte de una red global de universidades. La colaboración con otras 40 instituciones hermanas, Instituciones La Salle, en todo el mundo ha facilitado el intercambio de estudiantes. Además, la participación en ferias internacionales ha sido clave para promocionar su institución, establecer convenios y generar confianza gradualmente para atraer estudiantes L. Gutiérrez (Entrevista E16, 29 de agosto, 2023).

En la Universidad del Valle el proceso se basa en el trabajo de profesores e investigadores que establecen conexiones con colegas en el extranjero. Además, se utiliza el boca a boca y se publicitan en redes sociales, especialmente en Facebook, A. Guzmán (Entrevista E17, 29 de agosto, 2023).

En la Universidad del Norte la estrategia de promoción se centra en la comunicación con socios internacionales a través de correos electrónicos, páginas web y redes sociales, F. Rivera (Entrevista E20, 29 de agosto, 2023).

- ¿Cuál ha sido su estrategia más efectiva para atraer estudiantes de movilidad entrante a su institución?

En la UdeA se está implantando una estrategia que se centra en posicionar la universidad como un referente internacional para la movilidad académica. Han desarrollado un Portafolio de Capacidades en Investigaciones que permite a los interesados identificar rápidamente los grupos de investigación alineados con sus intereses. El Portafolio de Capacidades en Investigaciones, se presenta como la herramienta más efectiva para visibilizar las potencialidades de los grupos de investigación y facilitar la conexión entre estudiantes y grupos de interés, C. Gaviria (Entrevista E8, 29 de agosto, 2023).

En la universidad del Valle, la estrategia destacada es el seguimiento y la orientación de los estudiantes extranjeros para asegurar que tengan una buena experiencia para generar recomendaciones positivas, A. Guzmán (Entrevista E17, 29 de agosto, 2023).

En la Universidad del Norte la estrategia se basa en empoderar a los estudiantes locales salientes, designándolos como embajadores de la universidad para atraer a más estudiantes internacionales, F. Rivera (Entrevista E20, 29 de agosto, 2023).

En la Universidad San Buenaventura sede Bogotá están implementado una estrategia nueva de cursos de verano, instancias cortas de una a dos semanas, que integran un componente de ciudad junto con la parte académica, salidas empresariales y visitas culturales, obteniendo resultados positivos, L. Torres (Entrevista E14, 29 de agosto, 2023).

- ¿Cómo ha hecho para atacar los factores que desalientan a los estudiantes internacionales a venir a Colombia y a su universidad en particular?

Margarita López (Entrevista E19, 29 de agosto, 2023), jefe de la Oficina Internacionalización de la Universidad de Caldas, reconoce que la imagen internacional de Colombia, afectada por problemas como la violencia y el narcotráfico, puede desalentar a estudiantes por lo que se debe vender el país como un destino académico interesante, destacando la calidad académica y la seguridad en ciertas regiones.

En la Universidad de Antioquia se enfocan en ofrecer una experiencia positiva a los estudiantes que llegan, promoviendo un programa llamado "Embajadores UdeA en el Mundo" donde los estudiantes que han vivido la experiencia se convierten en embajadores de la universidad y ayudan a promocionarla, C. Gaviria (Entrevista E13, 29 de agosto, 2023).

- ¿Cuál cree que es el enfoque que deberían tomar las universidades en Colombia con el fin de atraer estudiantes internacionales y potencializar las instituciones y la región?

Alejandra González (Entrevista E9, 29 de agosto, 2023), directora de relaciones internacionales de la universidad de la Sabana sugiere que en Colombia se debe seguir creciendo la oferta de asignaturas en inglés para atraer estudiantes de países que están más dispuestos a venir a Colombia. También es importante impartir cursos de español y la participación en redes internacionales. Además, siempre debe existir un Buddy Program que ayude a la adaptación de estudiantes extranjeros a Colombia.

Libardo Gutiérrez (Entrevista E16, 29 de agosto, 2023) director de Relaciones Internacionales de la universidad de la Salle considera que las universidades en Colombia deberían abordar el tema de movilidad, asegurando la disponibilidad de opciones de alojamiento, especialmente para estancias largas, ya que algunas instituciones enfrentan limitaciones en este

aspecto. Además, es crucial destacar la seguridad y las comodidades que ofrece el país para cambiar la percepción de los estudiantes internacionales.

- Entrevista a funcionario del servicio Alemán de Intercambio Académico (DAAD)

El DAAD es una organización financiada por el gobierno alemán, con el propósito de representar a las universidades alemanas alrededor del mundo y dar a conocer las oportunidades de estudios e investigación en Alemania. Funciona como una asociación de universidades y tiene varios ámbitos de acción, informar incluyendo acerca de las oportunidades de estudio e investigación, así como apoyar a instituciones de educación superior en Colombia y Alemania para establecer lazos de cooperación e iniciar procesos de colaboración en diferentes niveles, L. Bohórquez (Entrevista E24, 05 de octubre, 2023).

La entrevista realizada con el profesional Luis Carlos Bohórquez se desarrolló de manera virtual donde se comunicó previamente, y se solicitó su autorización para hacer uso de la misma con el fin del presente proyecto en ella se abordaron temas de interés para la movilidad entrante donde se abordó el panorama actual de la movilidad estudiantil en Colombia en comparación con años anteriores desde la perspectiva alemana donde menciono que la tendencia en los últimos años ha sido un aumento en ambos sentidos: estudiantes alemanes que vienen a Colombia y estudiantes colombianos que eligen Alemania como su destino académico. Resalta una disminución durante los años 2020 y 2021 debido a la pandemia, rescatando el aumento que está presentando actualmente donde Colombia se está volviendo cada vez más atractiva para los estudiantes alemanes, y hay un número creciente de estudiantes colombianos que eligen estudiar en Alemania.

Luis Bohórquez (Entrevista E24, 05 de octubre, 2023) menciona de igual manera que Colombia es atractiva para estudiantes extranjeros en áreas como ciencias sociales, ciencia política

y derecho, ya que se percibe como un "laboratorio social" hablando en el buen sentido, ya que por su historia presenta dinámicas que son objeto de estudio no solo en el país sino también internacionalmente. De igual manera es atractiva para estudios en ciencias naturales y ciencias ambientales. Además, muchos estudiantes alemanes eligen Colombia por su ubicación geográfica y por la oportunidad de aprender español en un entorno hispanohablante, cabe resaltar que las experiencias positivas de estudiantes anteriores también influyen en la decisión de otros estudiantes de elegir Colombia como destino académico ya que dichas vivencias y la capacidad de las instituciones colombianas para satisfacer las necesidades de los estudiantes de movilidad entrante también se convierten en factores influyentes.

Particularmente la UIS tiene una relación muy cercana con el servicio alemán de intercambio así lo menciona Luis Bohórquez (Entrevista E24, 05 de octubre, 2023) resaltando la participación activa en programas como asistentes de idioma y contando con embajadores científicos del DAAD. Además, se planea una ampliación importante de la colaboración, incluyendo la presencia permanente de un representante del DAAD en la UIS y la participación en programas conjuntos de movilidad y prácticas en Alemania. También se han realizado postulaciones para programas de financiamiento como COSPI para fortalecer las relaciones entre la UIS y las instituciones alemanas, la cual ha sido satisfactoria (RelexUIS,2023).

Una de las preguntas centrales radica en qué tipo de apoyo ofrece el DAAD a las universidades colombianas para atraer estudiantes extranjeros donde el entrevistado menciona que “el DAAD ofrece apoyo a través de convocatorias institucionales como ISAP, que permite que universidades colombianas y alemanas trabajen juntas para fortalecer áreas académicas específicas. Además, el DAAD financia movilidades para estudiantes y docentes a través de

programas conjuntos. También ofrece becas individuales para estudiantes colombianos que deseen estudiar en Alemania.”

En materia de desafíos que pueden existir para realizar movilidades hacia Colombia desde el punto de vista de una institución internacional como el DAAD Luis Bohórquez (Entrevista E24, 05 de octubre, 2023) menciona que estos incluyen la oferta académica limitada en inglés en las universidades colombianas, lo cual puede limitar el interés de algunos estudiantes extranjeros. Además, algunos los procesos migratorios y la financiación podrían ser áreas que pueden representar desafíos. La simplificación de los procesos migratorios y la posibilidad de ofrecer más asignaturas en inglés podría facilitar la movilidad estudiantil entrante ya que desde su experiencia en el DAAD, así como al haber sido profesional de relaciones internacionales de la Universidad Nacional de Colombia, las limitaciones en la oferta académica en inglés, restringe el interés de los estudiantes extranjeros. Además, aunque el proceso migratorio se ha simplificado, aún existen dificultades, especialmente para estudiantes que hacen solicitudes desde Colombia, L. Bohórquez (Entrevista E24, 05 de octubre, 2023).

Con el fin de conocer desde la experiencia del entrevistado que experiencias de éxito conoce de otras instituciones nacionales o internacionales para atraer o visibilizar de mayor manera la movilidad entrante, resalto, la identificación de áreas prioritarias y estableciendo relaciones sólidas con universidades extranjeras específicas. También hizo hincapié en mantener la información clara en el sitio web y establecer una comunicación efectiva con los estudiantes extranjeros. Además, ofrecer cursos de español y proporcionar estímulos económicos puede aumentar la atracción para los estudiantes internacionales.

En materia de recomendaciones L. Bohórquez (Entrevista E24, 05 de octubre, 2023) resalta la importancia de la participación en ferias académicas internacionales y aboga por una

preparación profesional específica para estos eventos. Sugiere realizar un seguimiento exhaustivo de los compromisos adquiridos durante estas ferias y garantizar que la información en línea sea accesible y clara para los estudiantes extranjeros interesados. Asimismo, enfatiza la relevancia de mantener una red activa con estudiantes que han tenido experiencias internacionales en la universidad. Destaca que un seguimiento adecuado de las relaciones establecidas puede resultar fundamental para el éxito de la movilidad entrante en la UIS.

**5.1.2.2.3. *Benchmarking de Estrategias Utilizadas por Otras Instituciones Donde Estudiantes UIS Hayan Realizado Movilidad Saliente.***

Se realizó encuesta a estudiantes de la UIS que hubieran realizado movilidad saliente en los últimos 5 años, con el objetivo de identificar las metodologías utilizadas por estas instituciones para atraer estudiantes y mejorar la movilidad entrante, la información consignada en este apartado hace parte de las respuestas dadas por los encuestados en ese sentido no constituye la realidad de la universidad mencionada, si no la percepción de los estudiantes que comentaron su experiencia particular, la encuesta fue distribuida entre 500 estudiantes, y se obtuvo un total de 30 respuestas de diversas experiencias en universidades internacionales como el Instituto de Tecnología en Detección de Astropartículas, EESC-USP Escola de Engenharia de São Carlos (EESC) da Universidade de São Paulo (USP), Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Universidad Estatal de Campinas, Universidad Federal de Santa Catarina, Universidad Federal de Viçosa, Universidad de Jaén, Universidad de Zaragoza, Rovira i Virgili, Washington University in St. Louis, Wisconsin Medical College, Purdue University, Universidad de Oklahoma, Université de Lille, Universidad Nacional Autónoma de México, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Universidad Nacional de Asunción, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Universidad de la República. De igual manera que la encuesta a estudiantes entrantes en

la UIS esta se realizó siguiendo un tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia donde los encuestados objetos de estudio que fueron seleccionados son aquellos que respondieron la encuesta enviada, dicho método de muestreo permitió seleccionar aquellas respuestas accesibles para el estudio. Esto, se fundamenta la accesibilidad y la cercanía de los elementos de estudio (Otzen & Manterola, 2017) los cuales proporcionaron una fuente rica y significativa de información sobre la percepción de los estudiantes de la UIS que han participado en programas de movilidad internacional.

Las preguntas abordadas se centraron en identificar estrategias con el fin de contrastarlas con lo realizado en la UIS( ver apéndice E), una de las preguntas en cuestión fue ¿Qué estrategias o iniciativas notó que utilizaban para atraer a estudiantes de movilidad académica durante la experiencia de movilidad realizada en la universidad destino?, Donde los encuestados mencionaron casos puntuales como en la EESC-USP Escola de Engenharia de São Carlos, donde al ser parte de la renombrada Universidad de São Paulo (USP), los estudiantes observaron que la institución no empleaba estrategias específicas para atraer a estudiantes de movilidad entrante, ya que la prestigiosa reputación de la universidad era, por sí sola, un fuerte atractivo académico. En contraste, universidades como la Pontificia Universidade católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) y la Universidad Estatal de Campinas donde se enfocan en estrategias más centradas en la interacción personal, asignando estudiantes facilitadores, realizando reuniones periódicas e integrando activamente a los estudiantes de movilidad en la esfera académica.

La Universidad Federal de Santa Catarina destacó por mantener una sólida presencia en línea mediante una página web informativa y activa en redes sociales, incluyendo un canal de YouTube con testimonios de estudiantes de intercambio. En cuanto a la Universidad Federal de Viçosa, los encuestados resaltaron programas específicos destinados a vincular a los estudiantes

extranjeros, poniendo énfasis en la inducción y la creación de vínculos para facilitar la adaptación académica y cultural, contribuyendo así al desarrollo integral de los estudiantes de movilidad.

En la pregunta acerca del proceso de matrícula se evidencio que el principal factor que resaltaban era el asesoramiento por parte de la oficina de relaciones internacionales de dicha institución donde muchas veces se realizaba a través de un “buddy” o persona designada personalmente a ayudar a un estudiante en todos sus procesos lo cual beneficiaba al estudiante nuevo en la institución.

La siguiente pregunta se enfocó en sugerencias que los estudiantes tuvieran para la UIS luego de conocer lo que realizan las otras instituciones en materia de movilidad entrante donde se resalta que los estudiantes del Instituto de Tecnología en Detección de Astro partículas resaltaron la atención al estudiante y la implementación de actividades grupales, factores que podrían incorporarse para fortalecer el sentido de pertenencia y acompañamiento en la UIS. En la EESC-USP, se mencionaron que se utilizó el correo institucional para la divulgación de información, así como la exploración de beneficios específicos para estudiantes en movilidad, elementos que podrían mejorar la comunicación y el respaldo económico en la UIS según los estudiantes.

Por ultimo los estudiantes destacaron la necesidad de ofrecer más planes de capacitación específica, facilidades de hospedaje, movilidad y contar con personal de apoyo, aspectos que podrían ser destacados en estrategias de promoción de la UIS.

De igual manera la realización de mayores convenios con universidades europeas y mejorar la posición en los rankings nacionales e internacionales, resaltando la importancia de promover el turismo y la cultura colombiana para atraer el interés de estudiantes extranjeros, así como su calidad académica. Así mismo resaltaron la promoción en redes sociales y la página de la

universidad la cual apunta a la necesidad de una presencia activa y atractiva en plataformas digitales.

## **5.2. Planeación**

### ***5.2.1. Plan Estratégico de Movilidad Entrante UIS***

En el marco del presente proyecto de grado, se propone el diseño de un plan estratégico que busca el incremento en la participación de estudiantes externos en movilidad entrante en la UIS, a continuación, se muestran los resultados obtenidos de un análisis interno y externo de esta problemática en la universidad que llevaron a la consecución y parcial ejecución de estrategias que benefician a la comunidad universitaria y que se fundamentan en lo anteriormente mencionado en este documento. Este plan estratégico aborda no solo la atracción de los interesados externos, sino también la creación o adecuación de condiciones propicias para su integración efectiva en la comunidad académica de la UIS y la región lo cual repercute a largo plazo en la movilidad entrante y la imagen positiva de la institución. Estas estrategias fueron presentadas a los directivos de relaciones exteriores para su aprobación y socialización. Dicha participación garantizó el apoyo institucional y la implementación adecuada de las principales y posibles estrategias aplicables desde nuestro rol, las cuales se estructuraron en tres niveles distintos: estratégico, táctico y operativo. En el nivel estratégico, se establecieron directrices o recomendaciones de alto nivel para definir las metas y las estrategias que mejoren la movilidad académica entrante a largo plazo; por lo tanto, se presentaron con el propósito de que la oficina de relaciones exteriores las implemente en el tiempo y con autorización previa. Basándose en las encuestas, entrevistas, revisión bibliográfica y demás elementos abordados se proponen recomendaciones de posibles alianzas estratégicas y temas relacionados con la estructura del programa en sí mismo el cual dependerá de

los altos directivos de la universidad, por lo cual, requerirán de la aprobación del consejo académico u órganos superiores.

A nivel táctico, se planificaron acciones más específicas y se diseñaron enfoques que estuviesen alineados con los objetivos estratégicos. Estas estrategias incluyen la mejora de los procesos administrativos, la adaptación de los estudiantes, así como estrategias de promoción y publicidad, entre otras posibilidades concebibles.

En el nivel operativo, se ejecutaron las acciones concretas necesarias para llevar a cabo las estrategias tácticas. Estas acciones implicaron la elaboración de material promocional, la creación de recursos que faciliten la vinculación de los estudiantes con la universidad y que, a largo plazo, contribuyan a construir una imagen positiva que atraiga a más estudiantes. Asimismo, se contempló la implementación de sistemas que agilicen los procesos diarios en la movilidad entrante como lo fue la creación de un sistema de inteligencia de negocios Power BI que beneficiara a la toma de decisiones y captación de datos por medio de herramientas de Microsoft.

Cada nivel de estrategia aportó de manera integral al logro de los objetivos propuestos para el proyecto, abordando diversos aspectos y consideraciones en el proceso de mejora de la movilidad entrante en la institución.

Se presenta una misión, visión objetivos estratégicos puntualmente para la movilidad entrante en la UIS y los cuales hacen parte del plan estratégico, no representando la identidad de la institución sino facilitando la comprensión del plan a continuación presentado.

#### **5.2.1.1. Misión.**

Mantener o incrementar la participación de estudiantes en movilidad académica entrante en la UIS partiendo de un análisis del contexto de la institución y el país, proponiendo estrategias que mejoren no solo las cifras si no también la satisfacción de los beneficiarios.

### **5.2.1.2. Visión.**

Para el año 2030 contar con una población de estudiantes en movilidad entrante equivalente al 1,5 % del total de estudiantes matriculados en la UIS en dicho periodo (PDI UIS, 2018).

### **5.2.1.3. Objetivos Estratégicos.**

Considerando las variables que inciden en más del 80% de los resultados de la percepción de los estudiantes de movilidad entrante en el pasado, según lo revelado en entrevistas, encuestas y el marco de referencia analizado (visibilización, adaptación cultural o académica, procesos y trámites, ver Figura 14), así como las variables examinadas en el diagrama de causa y efecto, se formulan los siguientes objetivos.

- Formular estrategias que permitan una mayor visibilización del programa de movilidad entrante en la UIS, así como de la institución en general, buscando ampliar su reconocimiento a nivel nacional e internacional.
- Proponer mejoras a los procesos internos de gestión de la movilidad entrante mediante la implementación de sistemas ofimáticos, la actualización del material informativo y la simplificación de trámites, entre otras medidas que busquen agilizar los procedimientos para los estudiantes y los funcionarios.
- Diseñar o sugerir estrategias que fomenten una adaptación más efectiva de los participantes en movilidad entrante, promoviendo así un ambiente cómodo y agradable que impulse el interés en elegir la UIS para futuros interesados, implementando acciones específicas tanto antes, durante y después de la estancia de los estudiantes, abarcando no solo aspectos académicos sino también culturales.

**5.2.1.4. Análisis DOFA.**

**5.2.1.4.1. Debilidades en el Proceso de Movilidad Entrante en la UIS.**

**Tabla 3**

*Análisis interno: Debilidades en la movilidad entrante de la UIS*

<b>DEBILIDADES (-)</b>
Falta de visibilización de oferta académica y de movilidad en entornos externos nacionales e internacionales.
Procesos de registro académico y trámites administrativos que pueden ser ambiguos y demorados para interesados externos, hecho que genera confusión y retraso.
Falta de sistematización informática de los procesos de movilidad.
Limitada oferta de asignaturas académicas en idioma inglés, lo que puede representar una barrera para Interesados externos no hispanohablantes.
Calendarios académicos desfasados en la universidad, lo que en ocasiones entorpece los procesos de admisión y matrícula de algunos estudiantes.
Escaso personal para gestionar los procesos de movilidad entrante y saliente, nacional e internacional, de pregrado y posgrado, actualmente en la UIS todas las modalidades se atienden desde un mismo rol.
Falta de programas o actividades que favorezcan la adaptación cultural y la socialización de los estudiantes entrantes.
Escasa oferta de becas y beneficios a estudiantes externos en movilidad entrante.
Carencia de sección en la página web específicamente para estudiantes interesados en realizar una movilidad entrante donde se visibilice a la universidad de manera más focalizada.

*Nota.* Elaboración propia.

**5.2.1.4.2. Oportunidades de Mejora en el Proceso de Movilidad Entrante en la UIS.**

**Tabla 4**

*Análisis externo: Oportunidades para la movilidad entrante en la UIS*

### OPORTUNIDADES (+)

Integrar a todos los miembros de la comunidad académica que tengan alguna injerencia externa nacional o internacional, como docentes, estudiantes, egresados entre otros que actúen como cónsules académicos visibilizando la institución con su red de contactos.

Lograr concretar una unión de fuerzas universitarias con el fin de plantear una campaña que incentive la creación de una figura integradora que permita la consolidación de la oferta de movilidad entrante a nivel país y que permita ampliar los horizontes como nación.

Surgimiento de nuevos docentes interesados activamente en los procesos de internacionalización de la universidad que fomenten a través de su red de contactos la movilidad entrante en la institución.

Posibles convenios con entidades gubernamentales y relación directa con embajadas, que ayuden a potencializar la movilidad entrante en la UIS.

Participación en ferias académicas, eventos académicos de visibilidad y redes de cooperación nacionales e internacionales.

Establecimiento de nuevos convenios de cooperación con universidades extranjeras para movilidad académica.

Potencial para el tristísimo académico en Bucaramanga y Santander.

Posibilidad de atracción de estudiantes por medio de estímulos que incentiven la participación de los mismos en movilidad entrante.

*Nota.* Elaboración propia.

#### 5.2.1.4.3. *Fortalezas en el Proceso de Movilidad Entrante en la UIS.*

#### **Tabla 5**

*Análisis interno: Fortalezas para la movilidad entrante en la UIS*

### FORTALEZAS (+)

Programas académicos de alta calidad y reconocimiento nacional.

Infraestructura moderna y bien equipada, incluyendo laboratorios y aulas tecnológicas.

Cuerpo docente altamente calificado y con experiencia en investigación y docencia.

Alto nivel investigativo con más de 80 grupos de investigación en diferentes categorías.

Ubicación estratégica con importantes atractivos turísticos.

Amplia oferta de programas de pregrado y posgrado de alta demanda y relevancia.

Excelente reputación académica y reconocimiento nacional en áreas como ingeniería, ciencias, salud y ciencias humanas.

Escenarios deportivos altamente dotados en variedad de deportes.

Actividades y grupos culturales diversos dentro del campus que permiten la inmersión en la cultura colombiana y santandereana.

La UIS cuenta con 54 convenios nacionales y 189 internacionales en más de 23 países, y 90 universidades en materia de movilidad.

*Nota.* Elaboración propia.

#### **5.2.1.4.4. Amenazas Para el Proceso de Movilidad Entrante en la UIS.**

### **Tabla 6**

*Análisis externo: Amenazas para la movilidad entrante en la UIS*

#### **AMENAZAS (-)**

Cambios y complejidad en las políticas migratorias y de visas en el país que puedan afectar la movilidad entrante.

Percepción país: Situaciones de inseguridad o conflicto en la región que puedan afectar la percepción y seguridad de los interesados externos.

Fluctuaciones en la economía nacional o internacional que puedan afectar la financiación de movilidades entrantes.

Desfinanciamiento del sector educativo en Colombia.

---

Alternativas de alto nivel en universidades nacionales e internacionales con mayores recursos o surgimiento de mejores estrategias de atracción.

---

Surgimiento de problemáticas que limiten la movilidad entrante (pandemias, desastres naturales, problemas geopolíticos etc.)

---

*Nota.* Elaboración propia.

### **5.2.1.5. Generación de Estrategias**

Para la elaboración de las siguientes estrategias se tomó en cuenta la metodología presentada por la fundación Andalucía emprende donde presenta en su apartado de estrategia empresarial el cómo elaborar un plan estratégico, donde además menciona que el cruce de los análisis interno y externo pueden confluír en la generación de estrategias de diversa índole como lo son ofensivas las cuales buscan explotar las fortalezas con las que se cuenta actualmente atacando las oportunidades que se presentan, defensivas que buscan por medio de las mismas fortalezas protegerse de las amenazas latentes. En cuanto a las debilidades se mencionan dos tipos de estrategia de supervivencia y reorientación que buscan enfrentar las amenazas manteniendo el proceso y mejorándolo o por el contrario cambiando su rumbo para potencializarlo (Andalucía Emprende, 2019).

#### **Tabla 7**

*Estrategias ofensivas – cruce Fortalezas/Oportunidades*

#### **Estrategias Ofensivas - FO**

Promover, por medio de nuestros estudiantes de movilidad saliente, la participación en ferias, conferencias y actividades en las que puedan mostrar a la UIS y las posibilidades de intercambio en la institución.

Motivar al grupo de investigación, dobles diplomas y programas posgraduales a que indiquen una oferta de plazas semestrales en las que se evidencien las fortalezas académicas y de investigación de la UIS.

---

Divulgar las acreditaciones nacionales e internacionales, así como los programas destacados en los ránquines para potenciar la imagen de excelencia ante las universidades socias

---

Generar material audiovisual del campus, instalaciones y facilidades que sea de actualización permanente de los grupos de interés que quieren ofertar sus programas en el marco de las convocatorias de movilidad entrante

---

Aumentar la participación en programas de becas de reciprocidad, patrocinios, charlas informativas de becas para venir a Colombia y diferentes oportunidades de financiación para los visitantes, así como un portafolio de servicios de fácil acceso con la identidad UIS.

---

Creación de propuesta universitaria que pretenda la unificación de diversas instituciones con el fin de incentivar la movilidad entrante a nivel país, con una plataforma clara que sea útil en la atracción de movilidad internacional entrante.

---

Mantener vínculos con profesores invitados, donde ellos puedan impartir clases en inglés en la institución, y además que sean embajadores en sus respectivas instituciones visibilizando la universidad y permitiendo clases colaborativas en línea donde se den espacios de interculturalidad entre diversas instituciones.

---

Nota. Elaboración propia.

## **Tabla 8**

*Estrategias defensivas – cruce Fortalezas/Amenazas*

### **Estrategias Defensivas - FA**

Planes de comunicación con las universidades socias en convenio para atraer más estudiantes visitantes como estrategia de promoción y visibilización entre sus estudiantes.

Creación de convenios y acuerdos con entidades gubernamentales como el IMCT, interesadas en promover el turismo académico, beneficiando a la región y a los estudiantes al ofrecerles una inmersión cultural mayor y una experiencia más enriquecedora.

Creación de una unidad encargada específicamente de la visibilización de la universidad para sus diferentes ofertas nacionales e internacionales, dando a conocer la institución, desmintiendo percepciones erróneas sobre el país y permitiendo así posicionar la universidad a través de estrategias publicitarias y de mercadeo.

Permitir e incentivar a los estudiantes en movilidad entrante a participar en grupos deportivos y culturales, donde los interesados puedan acceder a deportes y grupos de danzas o musicales integrándose así a la vida universitaria de la UIS de una mejor manera.

*Nota.* Elaboración propia.

## **Tabla 9**

*Estrategias de supervivencia – cruce Debilidades/Amenazas*

### **Estrategias de supervivencia - DA**

Creación o adquisición de herramienta tecnológicas o plataforma para la gestión de la movilidad, la cual permita el seguimiento, la sistematización de la información, mayor control y seguridad de los datos.

Creación y constante actualización de material informativo donde se dé un paso a paso de los procesos que debe seguir un estudiante que desea realizar una movilidad en la UIS, aclarando temas de matrícula, documentos migratorios entre otros.

Generación de espacios de integración cultural entre estudiantes de movilidad y estudiantes regulares con el fin de integrarlos a la comunidad universitaria y dar a conocer nuestra identidad.

Ofertar asignaturas en idioma inglés, lo cual permitiría atraer estudiantes de diversas nacionalidades no hispanohablantes promoviendo la internacionalización de la institución en ámbitos más diversos.

Oferta de becas totales o parciales por parte de la universidad, por medio de acuerdos con universidades socias, donde ambas universidades financian a los estudiantes que se desplazan entre ellas, brindando oportunidades de financiamiento recíproco.

---

Creación de una unidad encargada específicamente de la visibilización de la universidad para sus diferentes ofertas nacionales e internacionales, dando a conocer la institución, desmintiendo percepciones erróneas sobre el país y permitiendo así posicionar la universidad a través de estrategias publicitarias y de mercadeo.

---

Ampliación de personal encargado del proceso de movilidad, dividiendo el proceso en movilidad entrante y saliente permitiendo que sea mayor la dedicación a cada proceso, ya que los mismos son de alta exigencia.

---

*Nota.* Elaboración propia.

## **Tabla 10**

*Estrategias de reorientación – cruce Debilidades/Oportunidades*

### **Estrategias de reorientación - DO**

Capacitación activa de futuros estudiantes en movilidad saliente los cuales trabajaran como embajadores (partners) de la UIS dando visibilización a la institución y su programa académico a cambio de horas de contraprestación adquiridas como responsabilidades de la movilidad que desarrollara.

---

Identificar y promover a la UIS por medio de las redes de colaboración, con instituciones socias en red con las que se pueda aprovechar mucho más los convenios que existen y fortalecer los lazos con las nuevas instituciones, proponiendo diálogos abiertos, conferencias y comunicaciones que visibilicen más a la UIS

---

Generar una base de datos de los socios que se generan durante la participación en ferias, capacitaciones, eventos académicos y los diferentes entornos de relacionamiento, para facilitar el flujo de la información de la UIS hacia los nuevos contactos y con ello la visibilidad.

Hacer un plan de comunicación con embajadas, consulados y organismos que promuevan las movilidades, a fin de potencializar las alianzas y el flujo de información y oportunidades de movilidad hacia la UIS

---

Aumentar la comunicación y los incentivos de mérito a los profesores que contribuyen a la movilidad a través de pasantías de investigación entrante, dando a conocer a ellos el portafolio de apoyos a la movilidad de Icetex, alianza pacífica OUI, entre otras fuentes.

---

Creación de una herramienta que ayude a la visibilización de la universidad por medio de links, documentación y demás material consolidado en solo lugar que ayude a todo aquel que pretenda dar a conocer la oferta que tiene la UIS para los externos nacionales e internacionales.

---

*Nota.* Elaboración propia.

### **5.3. Implementación**

#### **5.3.1. Plan de Implementación**

El presente plan de implementación detallada todas las estrategias y acciones propuestas para mejorar la movilidad entrante en la UIS, este plan contempla las estrategias, herramientas y asignación de responsabilidades a los miembros del equipo de la Oficina de Relaciones Exteriores encargados de la ejecución y supervisión. Así, garantizando el compromiso y la comprensión de todos los involucrados en el proceso, esto en concordancia con los objetivos y metas establecidos, asegurando una mejora significativa en la movilidad entrante en la UIS.

Las estrategias y acciones de tipo estratégico están enfocadas para ser implementadas por los directivos de RelExt, así como de la institución ya que se presentan a largo plazo y corresponden a decisiones de alto nivel que no competen solo a relaciones exteriores, sino que sirven como recomendaciones para la movilidad en general no solo en la UIS si no también en la región.

Cabe aclarar que todas las estrategias fueron socializadas y discutidas con el equipo administrativo donde se asignaron inicialmente los roles que podría desempeñar cada uno para el cumplimiento de las mismas, a nivel tático se espera que se puedan ir implementando a mediano plazo ya que algunas estrategias requieren un mayor tiempo de dedicación, algunas de ellas se adelantaron desde nuestro Rol, así como aquellas de nivel tático donde se implementaron casi en su totalidad y repercutieron positivamente en los indicadores trazados para evaluar el éxito de esta dinámica.

**Tabla 11**

*Acciones de tipo estratégico*

Estrategias de tipo estratégico	Acciones
<p>Ofertar asignaturas en idioma inglés, lo cual permitiría atraer estudiantes de diversas nacionalidades no hispanohablantes promoviendo la internacionalización de la institución en ámbitos más diversos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un análisis de las asignaturas más cursadas por estudiantes de intercambio entrante y estudiar la posibilidad de ofertarlas en modalidades mixtas en inglés y español.</li> <li>• Empezar a ofertar asignaturas de contexto diferentes a los idiomas propiamente dichos en una segunda lengua con el fin de adoptar una cultura bilingüe en la institución.</li> <li>• Ofrecer cursos de extensión o asesorías en otros idiomas con el fin de atraer estudiantes de países no hispanohablantes y permitirles una mayor adaptación.</li> </ul>

Oferta de becas totales o parciales por parte de la universidad, por medio de acuerdos con universidades socias, donde ambas universidades financian a los estudiantes que se desplazan entre ellas, brindando oportunidades de financiamiento recíproco.

- Establecer convenios de financiación con instituciones aliadas, permitiendo ofrecer becas a sus estudiantes con el fin de que realicen movilidad en nuestra institución, y de igual manera ellos financien a nuestros estudiantes de movilidad saliente que realizan movilidad saliente, esto con el fin de atraer de mayor manera el interés a la institución y promover la movilidad saliente de igual manera al tener oportunidades de becas en el exterior.

Creación de una unidad encargada específicamente de la visibilizarían de la universidad para sus diferentes ofertas nacionales e internacionales, dando a conocer la institución, desmintiendo percepciones erróneas sobre el país y permitiendo así posicionar la universidad a través de estrategias publicitarias y de mercadeo.

- Creación de una unidad administrativa que se encargue de la visibilización de la universidad a nivel nacional e internacional, realizando estudios de mercado tendencias y aplicando técnicas que posicionen la universidad dándola a conocer.

- Dicha unidad trabajaría en sinergia con el departamento de comunicaciones donde las campañas publicitarias y demás se hagan siguiendo estudios de marketing que mejoren la reputación, el posicionamiento y potencien la atracción de visitantes, académicos, investigadores y demás.

Participar activamente en la unión universidad estado para la difusión y

- Creación de un institución colombiana encargada de la movilidad con el fin de replicar lo

promoción del sistema educativo realizado por países como Francia donde instituciones colombiano.

como Campus France, entre otras, trabajan conjuntamente con el estado para atraer talento internacional permitiendo que las instituciones del país colaboren activamente para atraer el turismo académico, países latinoamericanos como Chile lo han implementado exitosamente lo cual sería un paso interesante para proyectar a Colombia como un destino académico, cultural y económico atractivo.

---

Motivar al grupo de investigación, dobles diplomas y programas posgraduales a que indiquen una oferta de plazas semestrales en las que se evidencien las fortalezas académicas y de investigación de la UIS.

- Ofrecer incentivos a los grupos de investigación y docentes de los mismos por la tracción de talento internacional, y trabajos conjuntos que evidencien la internacionalización de la universidad, permitiendo contar con estudiantes de posgrados y pregrado en pasantías de investigación, dobles diplomas entre otras modalidades, aumentando la diversidad y la globalización de la ciencia en la UIS.

---

Aumentar la participación en programas de becas de reciprocidad, patrocinios, charlas informativas de becas para venir a Colombia y diferentes oportunidades de financiación para los visitantes, así

- Establecer relaciones estrechas con instituciones nacionales e internacionales de financiación que permitan la oferta de incentivos a estudiantes para estudiar en la UIS a través de convenios que beneficien al país, apalancándonos en plataformas

---

como un portafolio de servicios de nacionales de turismo entre otras bondades con el fin de fácil acceso con la identidad UIS. trabajar de manera conjunta para mejorar la imagen de Colombia, y visibilizar las bondades que tenemos como institución.

*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla 12**

*Acciones de tipo táctico*

Estrategias de tipo táctico	Acciones
<p>Generación de espacios de integración cultural entre estudiantes de movilidad y estudiantes regulares con el fin de integrarlos a la comunidad universitaria y dar a conocer nuestra identidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de itinerario cultural por periodo el cual se hará apoyado en lo realizado por la dirección cultural de la universidad donde se cree un material mensual con la programación, el cual se les enviará a los estudiantes de movilidad entrante que actualmente se encuentren en la universidad con el fin de mantenerlos integrados.</li> <li>• Programación de espacios de charla 3 veces por semestre con Relaciones Exteriores una al inicio dándoles la bienvenida a nuestra universidad y mostrándoles lo principal de la misma, otra en la mitad donde nos cuenten como han van hasta el momento, facilitando la interacción entre ellos para establecer relaciones y futuras amistades y una última al final</li> </ul>

dándoles la despedida y mostrándoles la oferta académica de posgrados u otros para una futura oportunidad.

---

- Ampliación del personal encargado del proceso, dividiendo la movilidad en dos, un profesional encargado de la movilidad saliente, y otro de la entrante, trabajando en sinergia para poder dar cumplimiento a los indicadores, facilitando y agilizando los procesos.

Ampliación de personal encargado del proceso de movilidad, dividiendo el proceso en movilidad entrante y saliente permitiendo que sea mayor la dedicación a cada proceso, ya que los mismos son de alta exigencia.

- Creación de una dirección de correo electrónico específico para cada modalidad de movilidad (entrante, saliente) y uno en general para temas administrativos internos y preguntas, dicho correo particular permitirá la segmentación de los interesados y se pueda atender de manera más organizada los requerimientos en cada proceso, teniendo un menor tiempo de respuesta y una organización mayor a la hora de atender los requerimientos de cada interesado.

---

Creación de convenios y acuerdos con entidades gubernamentales como el IMCT, interesadas en promover el turismo académico, beneficiando a la región y a los estudiantes al ofrecerles una inmersión cultural mayor y una experiencia más enriquecedora.

- Por medio de instituciones como el Instituto municipal de cultura y turismo de Bucaramanga el cual se encarga de ofertar una agenda turística y cultural en la ciudad realizar acuerdos en los cuales nuestros estudiantes puedan recibir asesoría, charlas, caminatas, y demás actividades programadas con el fin de que se dé a

conocer la ciudad y el departamento beneficiando la economía y la diversidad de la región, así como la adaptación cultural para los estudiantes.

---

Permitir e Incentivar a los estudiantes en movilidad entrante a participar en grupos deportivos y culturales, donde los interesados puedan acceder a deportes y grupos de danzas o musicales integrándose así a la vida universitaria de la UIS de una mejor manera.

- Permitir a los estudiantes entrantes la posibilidad de matricular asignaturas de deporte o culturales, con el fin de propiciar un ambiente integral para los visitantes.

- En las actividades de bienvenida dar una muestra folclórica de nuestros grupos culturales abriendo la posibilidad para que puedan aprender dichos ritmos musicales, de igual manera presentar rápidamente la oferta deportiva ofreciendo la posibilidad de hacer parte de los mismos.

---

Identificar y promover a la UIS por medio de las redes de colaboración, con instituciones socias en red con las que se pueda aprovechar mucho más los convenios que existen y fortalecer los lazos con las nuevas instituciones, proponiendo diálogos abiertos, conferencias y comunicaciones que visibilicen más a la UIS

- Generar un listado de las principales redes de las que hacemos parte.

- Realizar correos personalizados en cada convocatoria dando a conocer la oferta a cada institución, para que sea promovida con sus estudiantes (ver apéndice G).

- Ofrecer la posibilidad de charlas y conferencias para incentivar la participación, organizar

eventos de networking, o sugerirlos con el fin de estrechar lazos de colaboración.

Generar una base de datos de los socios que se generan durante la participación en ferias, capacitaciones, eventos académicos y los diferentes entornos de relacionamiento, para facilitar el flujo de la información de la UIS hacia los nuevos contactos y con ello la visibilidad.

- Asistir a ferias académicas y eventos de networking desde la Dirección de Relaciones Exteriores con el fin de estrechar lazos con diversas instituciones.

- Hacer un análisis de lo encontrado en dichos lugares, así como información de contacto donde se pueda dar a conocer nuestra oferta académica.

- Establecer una estrategia puntual para cada institución, donde se proponga alianzas de beneficio mutuo que permitan aumentar nuestras colaboraciones y expandir más nuestro alcance como institución.

Hacer un plan de comunicación con embajadas, consulados y organismos que promuevan las moviidades, a fin de potencializar las alianzas y el flujo de información y oportunidades de movilidad hacia la UIS

- Por medio de consulados y embajadas colombianas en otras naciones realizar una propuesta de oferta académica con el fin de buscar que sea replicada una información a través de sus canales los cuales tienen un alcance amplio, lo cual nos daría costos bajos en publicidad y un alcance amplio de visibilización, se haría dicha propuesta a estos organismos y aunque es baja la probabilidad por la naturaleza de dichas instituciones se podría dar a conocer la oferta internacional de manera significativa.

Aumentar la comunicación y los incentivos de mérito a los profesores que contribuyen a la movilidad a través de pasantías de investigación entrante, dando a conocer a ellos el portafolio de apoyos a la movilidad de icetex, alianza pacífica OUI, entre otras fuentes.

- Realizar un reconocimiento a los docentes que por medio de sus roles académicos e investigativos fomenten la movilidad entrante, por medio de proyectos conjuntos, investigativos entre otros y logren así traer estudiantes externos.

- Realizar anualmente un reconocimiento a dichos actores de manera simbólica resaltando la labor realizada y dándoles a conocer los beneficios que organismos tienen para ellos y sus estudiantes, incentivando así la colaboración conjunta de los actores de la institución.

Promover, por medio de nuestros estudiantes de movilidad saliente, la participación en ferias, conferencias y actividades en las que puedan mostrar a la UIS y las posibilidades de intercambio en la institución.

---

- Incentivar la realización de socializaciones, conferencias o charlas en las universidades donde se encuentren estudiantes de movilidad saliente, donde se muestre las opciones de oferta académica que tenemos como institución.

- Por medio de la condonación de horas de contraprestación adquiridos en el acuerdo de movilidad saliente por el cual se deben realizar labores en forma de pago por los beneficios recibidos se propone que se realicen dichas actividades de divulgación, de manera obligatoria, proveyéndoles los insumos (capacitación,

presentación etc.) necesarios para que realicen dichas presentaciones

---

Divulgar las acreditaciones nacionales e internacionales, así como los programas destacados en los ránquines para potenciar la imagen de excelencia ante las universidades socias

- Realizar estrategias de visibilización en redes digitales particulares de la oficina, destacando los puntos fuertes de la universidad, creando secciones como “¿sabías qué?” donde se comunique las bondades que tenemos como universidad, así como los logros que hemos alcanzado.

---

Generar material audiovisual del campus, instalaciones y facilidades que sea de actualización permanente de los grupos de interés que quieren ofertar sus programas en el marco de las convocatorias de movilidad entrante

- Realizar videos cortos, donde se entreviste a los estudiantes de movilidad entrante contando su experiencia.
  - Realizar sección de lugares favoritos de la universidad y entrevistando estudiantes de intercambio entrante.
  - Realizar una segmentación de los videos presentes en YouTube con el fin de tener listas de reproducción en el canal oficial de la Dirección Relaciones Exteriores facilitando la búsqueda de información.
  - Realizando videos de convocatorias o invitaciones que puedan ser fácilmente difundidos a través de las redes sociales.
-

Mantener vínculos con profesores invitados, donde ellos puedan impartir clases en inglés en la institución, y además que sean embajadores en sus respectivas instituciones visibilizando la universidad y permitiendo clases colaborativas en línea donde se den espacios de interculturalidad entre diversas instituciones.

- Por medio de estudiantes o profesores que realicen pasantías en el exterior, permitirles desarrollar clases en otro idioma presentado algunos temas con el fin de favorecer la inmersión de los alumnos en una segunda lengua.
- Desarrollar clases colaborativas en línea donde docentes con contactos de profesores en otros países desarrollen charlas o clases conjuntas de manera virtual donde los estudiantes de las dos instituciones puedan interactuar y aprender en un entorno distinto con una integración que favorece la interculturalidad y la internacionalización,

*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla 13**

*Acciones de tipo operativo*

Estrategias de tipo Operativo	Acciones
Creación o adquisición de herramienta tecnológicas o plataforma para la gestión de la movilidad, la cual permita el seguimiento, la sistematización de la información, mayor control y seguridad de los datos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisición o creación de herramienta de gestión de la movilidad, la cual ayude a gestionar los procesos y tramites internos de relaciones exteriores agilizando el proceso y permitiendo que sea más intuitivo y sencillo para los interesados, así como lo desarrollan algunas instituciones mencionadas anteriormente en este</li> </ul>

documento como podría ser el provisto por la empresa QS World University Rankings.

- Sugerir la posibilidad de abrir la convocatoria de proyecto de grado de estudiantes de ingeniería de sistemas los cuales desarrollen su tesis diseñando dicha herramienta haciéndola personalizada y con todas las bondades tecnológicas que requiere el proceso en caso de no ser posible comprar una de las ya ofertadas en el mercado.

- Diseñar un método de gestión de información que ayude a la toma de decisiones por medio de datos históricos que se actualice constantemente y proporcione información valiosa a la universidad sobre el proceso de movilidad. Ver Figura 18

---

Creación y constante actualización de material informativo donde se dé un paso a paso de los procesos que debe seguir un estudiante que desea realizar una movilidad en la UIS, aclarando temas de matrícula, documentos migratorios entre otros.

- Crear material informativo en forma de folletos los cuales proporcionen información clara a los estudiantes de movilidad entrante en sus diferentes idiomas, con el fin de facilitar su comprensión al momento de llegar a la universidad y facilite los procesos. Ver apéndice C

- Diseño de piezas digitales y audiovisuales que ayuden a los estudiantes antes de llegar a la institución

en todos sus procesos, y les faciliten el paso por el país. Ver apéndice C

Planes de comunicación con las universidades socias en convenio para atraer más estudiantes visitantes como estrategia de promoción y visibilización entre sus estudiantes.

---

- Realizar una tabulación de las principales universidades aliadas con las que se tiene convenio actualmente, localizar su correo de contacto.

- Redactar cartas personalizadas y correos dirigidos a su oficina de internacionalización presentando nuestra universidad y sus bondades, además de recordar nuestra colaboración y ofertar la actual convocatoria para que sus estudiantes realicen movilidad en la UIS. Ver apéndice G

- Junto al correo y cartas sugerir un formato para que sea difundido en sus estudiantes facilitando el trabajo y reduciendo el rechazo al disminuir la cantidad de trabajo al reenviarlo.

- Adjuntar link con material realizado donde se presente información atractiva de Colombia, Santander, Bucaramanga y la UIS además del proceso a seguir para realizar movilidad entrante en la universidad y los contactos necesarios. Ver apéndice C

---

Capacitación activa de futuros estudiantes en movilidad saliente los cuales trabajaran como

- Realización de capacitación previa a estudiantes próximos a realizar movilidad saliente donde se

---

embajadores (partners) de la UIS les dé una charla orientadora sobre cómo abordar los dando visibilización a la institución desafíos de movilidad saliente, pero también de qué manera y su programa académico a cambio ser “embajadores de la UIS”. de horas de contraprestación adquiridas como responsabilidades de la movilidad que desarrollara.

- Dichas charlas deben contener herramientas necesarias como presentaciones, videos, instructivos, facilidad para mostrar las principales bondades de la UIS.

- Dicha capacitación debe ser obligatoria y las capacitaciones que realicen a estudiantes extranjeros serán remuneradas por horas de contraprestación.

- Aunado a esto a estudiantes que regresen de movilidad saliente y deseen ser partners de estudiantes entrantes se les capacitara para realizar acompañamiento de los estudiantes que llegan a la universidad, apoyándoles procesos de búsqueda de alojamiento, proceso de matrícula entre otros, con el fin de apoyar su proceso y que sea más fluido su paso por la institución.

---

Creación de una herramienta que ayude a la visibilización de la universidad por medio de links, documentación y demás material consolidado en solo lugar que ayude a todo aquel que pretenda dar a conocer la oferta que tiene la UIS

- Creación de herramienta digital integradora la actual cuenta con toda la información necesaria para la movilidad entrante, dicha herramienta deberá contar con instructivos realizados, videos institucionales, procesos para cada modalidad de movilidad, datos turísticos, datos de

---

para los externos nacionales e alojamiento sugeridos y validados, testimonios internacionales. recolectados, información de interés.

- Dicho aplicativo web deberá diseñarse e integrar todo lo anteriormente mencionado con el fin de que sea una “caja de herramientas” para todo aquel que dese dar a conocer la universidad ya sea profesor, estudiante o cualquier miembro de la comunidad académica pueda hacerlo y tenga los elementos necesarios, permitiendo de esta manera vincular a la comunidad de la institución de manera activa y promoviendo los programas entrantes en la institución a través de las redes de contacto de los individuos en cuestión.

---

*Nota.* Elaboración propia.

### **5.3.2. Socialización y Ajuste del Plan Estratégico con Entregables:**

El presente proyecto de grado se desarrolló en modalidad de practica social lo que significó una inmersión en los procesos y un trabajo colaborativo con los funcionarios de la oficina de relaciones exteriores, regularmente se realizaban socializaciones de avances a la tutora encargada de la supervisión la cual está directamente relacionada con el proceso, donde algunas estrategias se iban desarrollando conforme se desarrollaba la practica mencionada, y se discutían de manera que fueran basadas en el conocimiento y la experiencia de los funcionarios así como lo recabado en nuestra investigación y análisis; de igual manera, se realizó un proceso de socialización del plan estratégico, herramienta ofimática y otros materiales con el equipo de Dirección de Relaciones Exteriores de la UIS (RelExt-UIS) con el fin de que se garantice la continuidad y el éxito sostenido

## PLAN ESTRATEGICO PARA INCREMENTAR LA MOVILIDAD ENTRANTE EN LA UIS 103

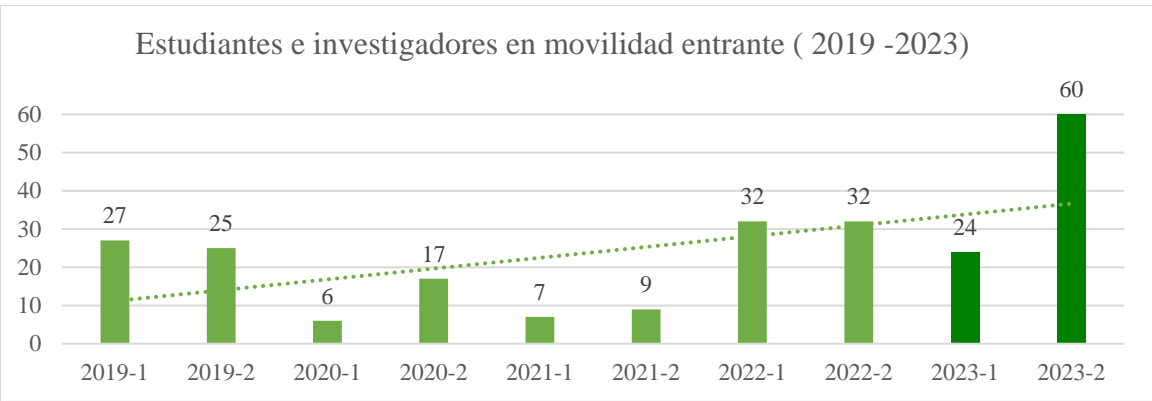
de las estrategias, involucrando activamente al equipo en la ejecución y supervisión del plan estratégico, los métodos y herramientas para esta fase se incluyeron reuniones, presentaciones, espacios de discusión, definición de roles, introducción de indicadores, manuales y guías de referencia.

### 6. Resultados

- Construcción de plan estratégico para la movilidad académica entrante en la UIS. Este plan abordó estrategias acciones, responsabilidades y herramientas esenciales para optimizar las dinámicas de la Dirección de Relaciones Exteriores, contemplando situaciones problemáticas actuales y buscando mejoras en términos de procedimientos, eficiencia, conformidad normativa y tiempos de respuesta. Así mismo; estrategias a niveles: estratégico, táctico y operativo.
- La implementación parcial de dicho plan estratégico se llevó a cabo a medida que se iba avanzando en la práctica social la cual comenzó en el mes de marzo de 2023 correspondiente al periodo 2023-1 para lo cual muchas de las estrategias operativas concebidas tuvieron éxito en el siguiente periodo, esto se evidencio en el periodo 2023-2 donde se obtuvo una participación en movilidad entrante de 60 personas lo cual representa un crecimiento del 88% respecto al mismo periodo del año anterior. Ver Figura 16

**Figura 16**

*Estudiantes e investigadores en movilidad entrante (2019 -2023)*

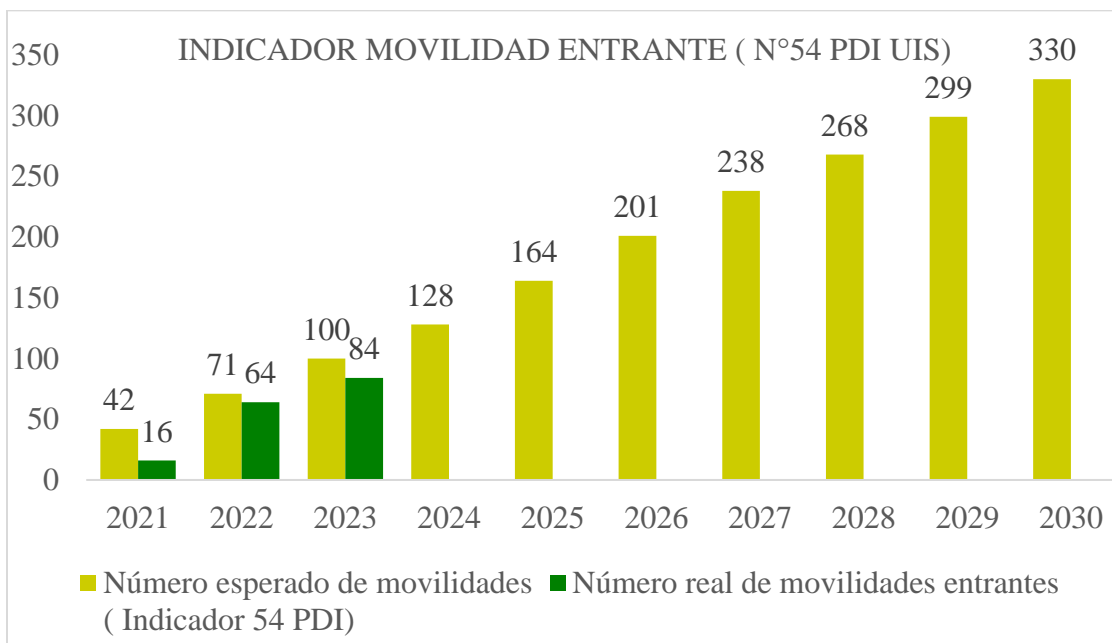


*Nota.* Elaboración propia a partir de los datos Relaciones Exteriores UIS.

Para la medición del éxito de la movilidad entrante en la universidad se basa en el indicador 54 del PDI antes mencionado, para el cual se establecen medidas en ciertos años, se realizó una regresión lineal con los datos de matriculados los últimos 5 años, UIS en cifras (UIS, 2023), con el fin de calcular el número de matriculados por semestre en los próximos años para estimar así cual será el número de estudiantes entrantes que se espera por año en la universidad, donde se evidencia el crecimiento continuo de los últimos años, lo que nos acerca cada vez más a la meta esperada, ver Figura 17.

**Figura 17**

*Indicador movilidad entrante (n°54 PDI UIS)*



*Nota.* Elaboración propia a partir de la base de datos suministrada por la oficina de relaciones exteriores de la UIS y regresión lineal realizada con datos de Uis en cifras

- Se elaboró documentación y otros materiales de apoyo complementarios que fueron utilizados para la difusión y gestión de la movilidad académica entrante en la UIS. Estos recursos

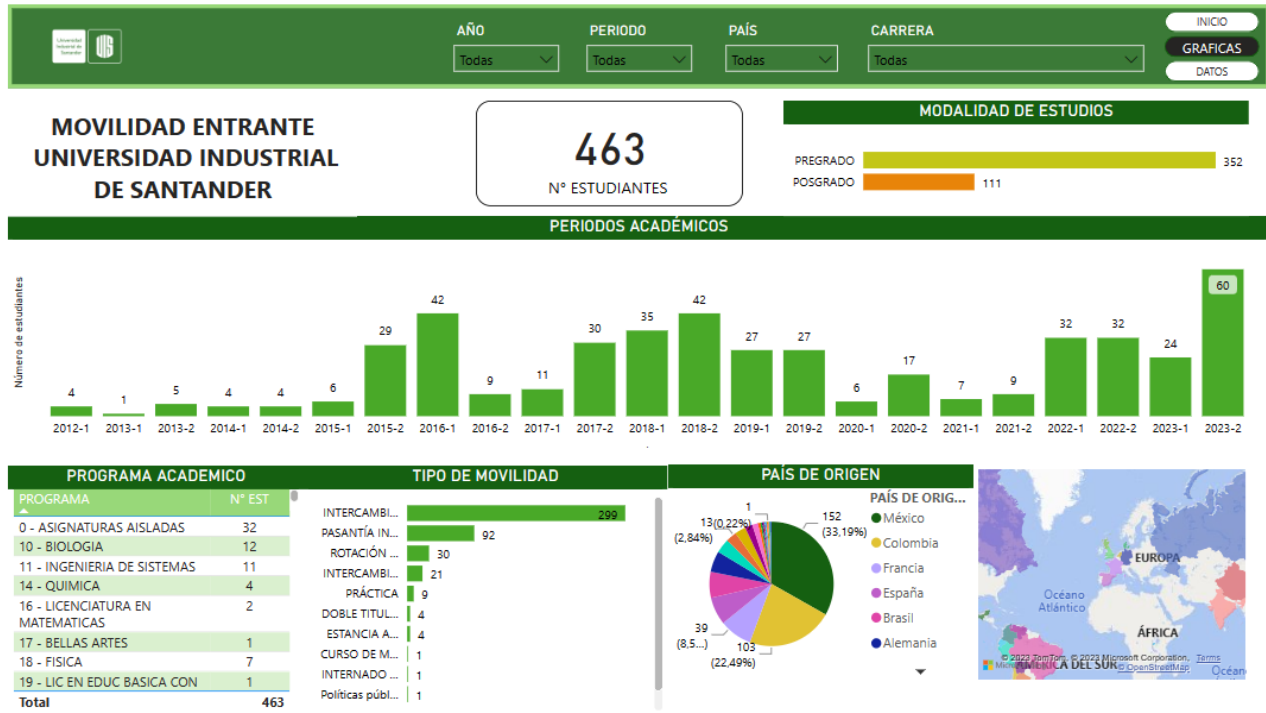
proporcionaron información clara y precisa sobre los procesos, requisitos y beneficios de la movilidad, sirviendo como guía para estudiantes externos interesados. Ver apéndice C

- Se elaboró una Estrategia de Promoción, dirigida hacia la Comunidad Académica Externa, la cual consistió en un email marketing personalizado para cada institución aliada con la cual se tiene convenio en la UIS, dicha carta y correo resaltaba las bondades de la universidad y presentaba la convocatoria de movilidad actual, además en dicha información se proporcionaba el bosquejo de un correo con dirección a sus estudiantes, y un link que dirige al material diseñado con el fin de mostrar características de Colombia, Santander, Bucaramanga y de la UIS, dicha información pretende ser atractiva para los interesados presentando también los pasos necesarios para realizar movilidad en la UIS y los contactos para recibir más información. Ver apéndice G

- Diseño y construcción de herramienta de inteligencia de negocios Power BI que será utilizada para monitorear los resultados periodo a periodo de la movilidad entrante así como servir de captador de información en tiempo real a estar vinculada con un formulario de Microsoft el cual se le suministrara a los estudiantes admitidos y podrán llenar su información disminuyendo errores de digitación, por medio del aplicativo Power Automate se realizó una automatización que permite que dichos datos los cuales reposan en un Excel en línea se actualicen el Power BI cada vez que alguien llena el formulario permitiendo la automatización del proceso y teniendo datos en tiempo real de la movilidad, ver Figura 18.

**Figura 18**

*Herramienta de visualización y gestión de información histórica de movilidad entrante en la UIS (POWER BI)*



*Nota:* Herramienta diseñada con el fin de facilitar la visualización y sistematización de los datos de movilidad entrante en la UIS. ver completo en [POWER BI](#). Tomado de: Elaboración propia.

## 7. Conclusiones

La movilidad académica cada vez toma más fuerza en la educación, cultura y economía a nivel nacional e internacional, es así que como institución se hacía necesario generar estrategias claras que fomentaran la movilidad entrante en la institución permitiendo aumentar la visibilidad de las ventajas que presenta nuestra región y universidad, en este sentido la construcción del plan estratégico para incrementar la movilidad entrante en la UIS constituyo un acierto en las dinámicas de la oficina de relaciones exteriores ya que durante la práctica social se identificaron áreas de mejora abordadas en el transcurso del proceso de construcción del presente proyecto que representaron beneficios y aumento en la participación de estudiantes en movildades entrantes en la institución, hecho que evidencia el impacto de autoevaluarse como proceso, compararse y realizar los ajustes necesarios al mismo, este plan abarcó estrategias a niveles estratégico, táctico y operativo; contemplando acciones concretas, responsabilidades y herramientas esenciales, para abordar eficazmente las problemáticas actuales del proceso, mejorando procedimientos, eficiencia y tiempos de respuesta.

En el marco del presente proyecto de práctica, se llevó a cabo una revisión bibliográfica, complementada con el diseño, construcción e implementación de encuestas, entrevistas, así como análisis interno y externo de la movilidad entrante en la UIS. Este enfoque integral permitió identificar un marco de referencia para la problemática, el cual no estaba claramente delineado en la literatura existente. Este abordaje posibilitó una visión global del panorama tanto a nivel nacional como internacional, enriqueciendo la comprensión de la movilidad entrante como un objetivo primordial de las Instituciones de Educación Superior (IES), evidenciando las posibles

diferencias, ventajas, estrategias y debilidades de la UIS con otros entes a la hora de elaborar sus planes de atracción de estudiantes extranjeros.

La implementación parcial de las estrategias concebidas y de acuerdo a la temporalidad del proyecto y al alcance que tuvimos como estudiantes, evidencio un crecimiento significativo en la movilidad entrante en la institución, hecho que obedece a varios factores como lo fue la reactivación postpandemia, la mayor inmersión en el proceso gracias a este proyecto, la identificación de áreas clave como lo fueron la información previa a la movilidad, la interacción con otros estudiantes externos en la institución y la visibilidad del programa e institución entre otras, acciones que llevaron a tener en el 2023-2 un crecimiento en el número de estudiantes entrantes del 88% respecto al mismo periodo en el año anterior y el más alto históricamente en la UIS.

En conclusión, el desarrollo de este proyecto de grado ha culminado en la creación de un plan estratégico que presento valiosos recursos y herramientas que fortalecieron y fortalecerán significativamente la gestión de la movilidad académica entrante en la UIS proporcionando estrategias y acciones claras para su mejora. La elaboración de documentación y materiales de apoyo, detallados en el apéndice C, proporciono una guía clara y didáctica para estudiantes externos interesados, facilitando su comprensión de los procesos, requisitos y beneficios asociados con la movilidad en la UIS. La implementación de la Estrategia de Promoción, descrita en el apéndice G, permitió dirigir mensajes personalizados a instituciones aliadas, destacando las fortalezas de la universidad y presentando la convocatoria de movilidad actual de manera atractiva. Además, la creación de una herramienta de inteligencia de negocios en Power BI, vinculada a un formulario en línea mediante Power Automate (ver Figura 18), proporciona un sistema eficiente para monitorear los resultados de la movilidad entrante, reducir errores de digitación y obtener

datos en tiempo real. Estas estrategias entre otras fueron clave para potenciar la movilidad entrante en la UIS y contribuyeron al incremento en la participación de estudiantes en esta dinámica en la institución.

## **8. Recomendaciones**

Se recomienda a la institución y la oficina de relaciones exteriores abordar las estrategias propuestas en este documento u otras que considere pertinentes abordando tanto los factores controlables como los no controlables que influyen en la movilidad académica entrante. Esto podría incluir mejoras en la metodología de enseñanza, fortalecimiento de la percepción y reconocimiento, y la superación de dificultades económicas y de acceso.

Desarrollar estrategias de promoción más efectivas, incluyendo campañas en redes sociales, eventos de visibilidad y colaboraciones con organizaciones reconocidas. La asignación de un presupuesto específico para la promoción puede ampliar el alcance y mejorar la visibilidad de los programas de movilidad, atrayendo a un público más diverso.

Dada la creciente importancia de la movilidad virtual actualmente es necesario que la institución busque adaptarse a estas tendencias y explorar formas de mantener y mejorar la participación en programas de intercambio en línea por ejemplo con clases espejo, herramientas COIL, entre otras. Esto podría incluir la expansión de programas virtuales y la mejora tanto de las capacidades docentes como de la infraestructura tecnológica.

La UIS debe realizar evaluaciones continuas de sus programas de movilidad, trabajar fuertemente en su visibilidad como IES y aumentar el reconocimiento de su reputación en todos los espacios en los que participen sus miembros, tener capacidad de adaptación a circunstancias

cambiantes que puedan generar incertidumbre como lo fue la pandemia en su momento. Ajustar metas y estrategias según la evolución de la situación global permitirá una gestión más eficiente y efectiva de la movilidad académica entrante.

Fortalecer las medidas institucionales existentes, como becas, banco de auxilias, recomendaciones de alojamiento, asignación de tutores y actividades de integración, para garantizar un apoyo efectivo a los estudiantes en movilidad. Esto contribuirá a alcanzar y superar las metas establecidas en el PDI.

Así mismo se hace un llamado a integrarse como universidades y así generar una propuesta que nos impulse como país de manera positiva creando estrategias conjuntas de visibilización y atracción de talento extranjero que potencie no solo la educación si no también la economía, trabajando colaborativamente para aportar como instituciones al crecimiento del país.

### Referencias Bibliográficas

- Andalucía Emprende. (2019). *Como elaborar un plan estratégico*.  
<https://www.andaluciaemprende.es/herramientas-de-gestion/estrategia-empresarial/como-elaborar-un-plan-estrategico/>
- Bautista Ortega, J., Santillán Fernández, A., Canto de Gante, Á. G., & Sosa González, W. E. (2020). Escala de Likert: Una alternativa para elaborar e interpretar un instrumento de percepción social. *Revista de la Alta Tecnología y Sociedad*, 12(1), 38–45.  
<https://www.researchgate.net/publication/361533522>
- Bermúdez, M. (1986). Aplicación del análisis de contenido a la entrevista. *Revista de Ciencias Sociales Universidad De Costa Rica*, 33, 135–143.  
<https://www.revistacienciasociales.ucr.ac.cr/images/revistas/33/bermudez.pdf>
- Bernal, M. C. (2018). *Cooperación internacional para el desarrollo humano en materia de educación superior. Estudio de caso cooperación colombo alemana a través del DAAD*.  
<https://doi.org/10554.36636>
- Bustos, M. L. (2022). ¿Por qué algunos estudiantes realizan movilidad internacional y otros no? *Sociologías*, 24(61), 290–321. <https://doi.org/10.1590/18070337-121922>
- Cantini Monsalve, A. C. (2020). *ADAPTACIÓN CULTURAL EN ESTUDIANTES DE INTERCAMBIO EN LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES*. <https://doi.org/1992.49445>
- Castro, R., & Rangel, H. G. (2020). La movilidad académica en la escuela normal: una estrategia para la consolidación institucional. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 11(21).  
<https://doi.org/10.23913/ride.v11i21.776>

- CCYK. (2023). *¿Qué es CCYK?* <https://www.ccyk.com.co/>
- CESU. (2014). *Acuerdo por lo Superior 2034: propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la paz* (C. M. Lopera, S. Cortés, S. Duarte, R. Tamayo, & F. G. Serrano López, Eds.). Multi-impresos S.A.S. [https://www.dialogoeducacionsuperior.edu.co/1750/articulos-321515\\_recurso\\_1.pdf](https://www.dialogoeducacionsuperior.edu.co/1750/articulos-321515_recurso_1.pdf)
- Fang, F., Soleimanzadeh, S., Zhang, W., & Elahi Shirvan, M. (2023). Chinese students' multilingual identity constructions after studying abroad: A multi-theoretical perspective. *System, 115*. <https://doi.org/10.1016/j.system.2023.103053>
- Fruccio, A. (2020). *DISEÑO DE UN MATERIAL DE ELE PARA APOYAR LA ADAPTACIÓN DE LOS ESTUDIANTES VISITANTES DE LA SEDE BOGOTÁ DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA*. <https://doi.org/10554.52658>
- Levatino, A. (2017). Transnational higher education and international student mobility: determinants and linkage: A panel data analysis of enrolment in Australian higher education. *Higher Education, 73*(5), 637–653. <https://doi.org/10.1007/s10734-016-9985-z>
- MEN. (2021, septiembre 10). *Para fomentar la internacionalización de la Educación Superior, el Gobierno Nacional lanza GoColombia, estrategia de promoción del país como un destino académico y científico de calidad*. <https://www.mineducacion.gov.co/portal/salaprensa/Comunicados/406511:Para-fomentar-la-internacionalizacion-de-la-Educacion-Superior-el-Gobierno-Nacional-lanza-GoColombia-estrategia-de-promocion-del-pais-como-un-destino-academico-y-cientifico-de-calidad>

- MinEducación. (2014). *Reflexiones Para la Política de Internacionalización de la Educación Superior en Colombia 2014*. [http://obiret-iesalc.udg.mx/sites/default/files/publicaciones/29.\\_reflexiones\\_para\\_la\\_politica\\_de\\_internacionalizacion\\_en\\_colombia.pdf](http://obiret-iesalc.udg.mx/sites/default/files/publicaciones/29._reflexiones_para_la_politica_de_internacionalizacion_en_colombia.pdf)
- MinEducación. (2022a). *Propuesta de indicadores para la internacionalización de la educación superior*. [https://www.mineducacion.gov.co/1780/articulos-408425\\_recurso\\_9.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1780/articulos-408425_recurso_9.pdf)
- OECD. (2018). *Marco de Competencia Global Estudio PISA Preparar a nuestros jóvenes para un mundo inclusivo y sostenible*. <https://educagob.educacionyfp.gob.es/dam/jcr:fb2d4c44-a165-4ed5-a24f-234bff7a91bc/pisa-2018-marco-competencia-global--digital-.pdf>
- OECD. (2021). *Education at a Glance 2021*. OECD. <https://doi.org/10.1787/b35a14e5-en>
- ONU, A. G. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. <https://sdgs.un.org/es/2030agenda>
- Ortiz, M. A. (2021). *Sistema de recomendación de intercambio para la Dirección de Internacionalización de la Universidad de los Andes* [Universidad de los Andes]. <https://repositorio.uniandes.edu.co/handle/1992/56482>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. En *Int. J. Morphol* (Vol. 35, Número 1). [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0717-95022017000100037](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95022017000100037)
- QS. (2019). *QS International Student Survey 2019*. <https://www.qs.com/reports-whitepapers/international-student-survey-2019/>

- QS, Q. S. (2023, junio 23). *MoveON Manage your international relations and mobility applications more efficiently*. An Intuitive System that Automates and Streamlines Mobility and Partnership Management Processes and Enables your Team to Achieve the Institution's Internationalization Goals. <https://www.qs.com/solutions/moveon-partnership-mobility-software/>
- Red CCYK. (2015). *Guías para la internacionalización de la educación superior - Movilidad Académica*. <https://www.ccyk.com.co/?p=774>
- Red CCYK. (2020). *Reporte de la Movilidad Académica Entrante de Estudiantes Internacionales a Colombia 2016-2019-I*.
- Ruff Escobar, C., Toledo, M. R., & Matheu Pérez, A. (2019). Turismo académico, una nueva variable dentro de un modelo de gestión de datos en la movilidad internacional de estudiantes de la educación terciaria. *Iberian Journal of Information Systems and Technologies*.  
<https://www.proquest.com/docview/2348891650/fulltextPDF/1917F7280FA74B72PQ/1?accountid=29068>
- Saravia, F., Micheletti, S., & Muñoz Tique, J. (2023). Movilidad estudiantil internacional y efectos en el ámbito personal, académico y laboral. *Revista Educación Las Américas*, 12(1). <https://doi.org/10.35811/rea.v12i1.203>
- Suárez, I. (2020). *La movilidad académica como factor de desarrollo inclusivo: apuntes para una estrategia regional iberoamericana - Análisis y Estudios*. [www.cideal.org](http://www.cideal.org)
- UIS. (2013). *Acuerdo No. 075 de 2013 - Reglamento General de Posgrado*.  
<https://uis.edu.co/wp-content/uploads/2022/06/Acuerdo075ReglamentoGeneralPosgrado.pdf>

- UIS. (2014). Acuerdo N 029 de 2014 - Reglamento de Movilidad de Pregrado. En *Consejo Superior*. <https://uis.edu.co/wp-content/uploads/2022/06/Reglamento-de-movilidad-de-pregrado.pdf>
- UIS. (2018a). *Proyecto Institucional*. <https://convocatorias.uis.edu.co/wp-content/uploads/2023/01/Proyecto-Institucional-UIS-1.pdf>
- UIS. (2018b, junio 22). *Identidad Institucional UIS*. Identidad Institucional, Ordenanza No. 83 de 1944 (junio 22) Por la cual se crea la Universidad Industrial de Santander. <https://uis.edu.co/uis-identidad-institucional-es/>
- UIS. (2019). *Plan de Desarrollo Institucional UIS 2019-2030*. [https://uis.edu.co/wp-content/uploads/2023/01/PLAN-DE-DESARROLLO-INSTITUCIONAL-2019\\_2030.pdf](https://uis.edu.co/wp-content/uploads/2023/01/PLAN-DE-DESARROLLO-INSTITUCIONAL-2019_2030.pdf)
- UIS. (2022). Acuerdo 033 de 2022 - Lineamientos para la Internacionalización. En *ACUERDO n.º 033 DE 2022*. <https://uis.edu.co/wp-content/uploads/2022/06/Acuacadem-033-22.pdf>
- UIS. (2023). *UIS En Cifras*. UIAES - Unidad de Información y Análisis Estadístico UIS, PROGRAMAS Académicos, ESTUDIANTES Y Graduados, DOCENTES Y Administrativos, INVESTIGACIÓN Y Extensión, y NUESTROS Recursos. <https://uis.edu.co/uis-cifras-es/>
- UNESCO, & Rivas, F. (2021). *El financiamiento de la educación en América Latina Investigaciones y estudios 2013-2019*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380346>

UNESCOIS. (2021). *Instituto de Estadística de la UNESCO (UNESCOIS). (2021) Data for the Sustainable Development Goals.*

<http://data.uis.unesco.org/index.aspx?queryid=3409>