




**COMITÉ EJECUTIVO DE LA  
UNIVERSIDAD BOLIVIANA**



**POLÍTICA Y PLAN  
ESTRATÉGICO DE  
INTERNACIONALIZACIÓN  
DEL SISTEMA DE LA  
UNIVERSIDAD  
BOLIVIANA**

# **POLITICA DE INTERNACIONALIZACIÓN**

**Elaborado por:**

Juan Antonio Alvarado Kirigin  
Secretario Nacional de Relaciones Internacionales

Mónica Cecilia Díaz Ortuño  
Asesora Secretaría Nacional de Relaciones Internacionales

Juan Carlos Ordoñez Nuñez  
Técnico Secretaría Nacional de Relaciones Internacionales

**Editado por:**

Comite Ejecutivo de la Universidad Boliviana  
Relaciones Públicas y Protocolo

**Impresión:**

Imprenta del CEUB

**Dirección:**

Av. Arce esq. Pinilla #2606  
La Paz - Bolivia





M.Sc. Ing. Freddy Mendoza Espinoza

**Secretario Ejecutivo Nacional  
COMITÉ EJECUTIVO DE LA UNIVERSIDAD  
BOLIVIANA**



M.Sc. Juan Antonio Mijaíl Alvarado Kirigin

**Secretario Nacional de Relaciones  
Internacionales  
COMITÉ EJECUTIVO DE LA UNIVERSIDAD  
BOLIVIANA**



M.Sc. Cecilia Guevara Avilés

**Dirección Relaciones Internacionales DRI  
UNIVERSIDAD MAYOR, REAL Y PONTIFICIA  
SAN FRANCISCO XAVIER DE CHUQUISACA**



Lic. Rolando Mendoza

**Departamento de Relaciones Internacionales y  
Cooperación Internacional DRICI  
UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**



Dr. Freddy Arce Balcázar

**Dirección de Relaciones Internacionales y  
Convenios DRIC-UMSS  
UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN SIMÓN**

M.Sc. Manfredo R. Bravo Chávez

**Departamento de Relaciones Públicas,  
Nacionales e Internacionales  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA GABRIEL RENÉ  
MORENO**



M.Sc. Ing. Juan Carlos Erquicia Landeau

**Dirección de Relaciones Nacionales e Internacionales**  
**UNIVERSIDAD AUTONOMA TOMÁS FRIAS**



M.Sc. Dr. Freddy Ochoa Miranda

**Dirección de Relaciones Nacionales e Internacionales Convenios y Becas**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE ORURO**



M.Sc. Ing. Marcela Elizabeth Hoyos López

**Dirección de Cooperación y Relaciones Internacionales**  
**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA JUAN MISAE SARACHO**



Ing. José Luis Rivero Jordán

**Dirección de Relaciones Nacionales, Internacionales y Convenios**  
**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL BENI JOSÉ BALLIVIAN**



Lic. José Chacolla Morochi

**Dirección de Relaciones Internacionales**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL SIGLO XX**



Lic. Liliana Cabrera

**Dirección de Relaciones Internacionales**  
**UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO**



Dr. Edwin Campos Ugarte

**Dirección de Relaciones Nacionales e Internacionales**  
**UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL ALTO**



Lic. Paola Zapata Echavarría

**Convenios y Relaciones Internacionales**  
**UNIVERSIDAD CATÓLICA BOLIVIANA**



Tcnl. DIM. Jürgen Bleichner Benítez

**Dirección Nacional de Relaciones**  
**Internacionales**  
**ESCUELA MILITAR DE INGENIERÍA**



Lic. Elvin P. Cazuriaga Mollinedo

**División de Extensión Universitaria**  
**UNIVERSIDAD POLICIAL "MARISCAL ANTONIO**  
**JOSÉ DE SUCRE"**



Dr. José Luis Gutiérrez Sardán

**Rectorado**  
**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLIVAR**

## PRESENTACIÓN

El presente documento establece la Política de Internacionalización del Sistema de la Universidad Boliviana como un proceso que genera grandes oportunidades a las Universidades del SUB y que se ha convertido en una herramienta para mejorar la calidad, permitiendo a las Universidades ser más competitivas; no solo en el entorno Nacional, sino también en el ámbito Internacional.

El mismo constituye un documento referencial marco del cual, cada una de las Universidades del SUB debe construir su Política y Plan de Internacionalización en el marco de la Autonomía Universitaria.

**TABLA DE CONTENIDO**

Prólogo..... 15

Introducción..... 17

Conceptualizando la Internacionalización en el SUB..... 21

La Inteligencia Artificial y su rol en la Educación Superior..... 45

Internacionalización de la Educación Superior  
y la Cooperación Internacional..... 48

Principios de Internacionalización del SUB..... 57

- Estado de situación de la Internacionalización en el SUB..... 57

Ejes Estratégicos Prospectivos de la Internacionalización..... 67

Objetivos de la Internacionalización del SUB..... 68

- Objetivo General..... 68
- Objetivos Específicos..... 68

Plan de Internacionalización del SUB..... 68

Recursos Necesarios para ejecutar el Plan  
Estratégico de Internacionalización..... 69

Mecanismo de Trabajo: Comisión de Internacionalización..... 70

Plan de Internacionalización:  
Estrategias de Internacionalización del SUB..... 73

Estrategias de Internacionalización en el Proceso  
de Docencia y Formación de Talentos..... 74

Estrategias de Internacionalización en el Proceso de  
Investigación Científica, Posgrado, Ciencia y Tecnología..... 76

Estrategias de Internacionalización en el proceso de  
Innovación, Interacción Social y Desconcentración Universitaria..... 78

Estrategias de Internacionalización en el Desarrollo Organizacional  
y la Gestión del Conocimiento Intrínseco de la Institución..... 79

Estrategias de Internacionalización en el Desarrollo  
de la Competencia Intercultural..... 80

Referencias..... 85



## INDICE DE TABLAS

Tabla 1	
Geopolítica de la internacionalización Relaciones socio ecológicas entre países cooperantes y países cooperados.....	21
Tabla 2	
Conflictos de Bolivia involucrando temática geopolítica con decisiones de gobierno.....	28
Tabla 3	
Criterios para el aprendizaje de idiomas y culturas en la internacionalización.....	35
Tabla 4	
Listado de universidades del SUB y el nombre de sus unidades de Relaciones Internacionales.....	58
Tabla 5	
Niveles, conformación y funciones Comisiones SUB.....	71

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1:	
Mapas 1ra y 2da Globalización.....	26
Ilustración 2:	
Mapas 3ra, 4ta 5ta Globalización.....	27
Ilustración 3	
La internacionalización en el modelo de interacción de los pilares de las Universidades del SUB mediante.....	32
Ilustración 4	
Modelo – Proceso de la competencia intercultural.....	37
Ilustración 5	
Arquitectura del Modelo Integrado de Gestión del Conocimiento (GC).....	44
Ilustración 6	
Nivel 1 - Esquema de organización Comisión Internacionalización del SUB.....	72
Ilustración 7	
Propuesta de Esquema de Comisión de Internacionalización al interior de las Universidades.....	73



## SECRETARÍA EJECUTIVA NACIONAL

La importancia de la internacionalización dentro del desarrollo de las universidades del SUB, los procesos de Internacionalización Académica, Investigativa y de la Interacción Social permiten identificar la oferta docente, generar nuevos programas y avanzar al desarrollo organizacional generando nuevos programas, especialmente de posgrado, aumentando el nivel académico y científico de cada universidad. De esta manera nos permite responder con mayor eficiencia a la demanda social.

El Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana ha encarado un proceso de reestructuración en pos de mejorar las condiciones de las universidades del SUB y aperturar nuevos espacios que consideran la Internacionalización como un catalizador del progreso, la integración y la proyección de los profesionales que forman, así como de sus planteles docentes y de funcionarios administrativos.

La internacionalización de las universidades constituye una estrategia para el desarrollo institucional que implica la cooperación entre universidades de diferentes países. Esta internacionalización se puede lograr a través de diferentes enfoques y lógicas, como el intercambio académico, la movilidad estudiantil y la colaboración científica entre otras dinámicas.

La Internacionalización del SUB demanda un esfuerzo colectivo de todas las universidades por construir una visión compartida y la implementación de estrategias que permitan transversalizar este enfoque a través de los pilares de Formación Académica, Investigación y Posgrado e Interacción Social y Extensión Universitaria con la Innovación como un factor diferenciador. Esfuerzo conducido de manera conjunta y guiado por la Secretaría Nacional de Relaciones Internacionales del CEUB.

Es por lo que el CEUB en cumplimiento de su misión institucional se orienta a coordinar la actividad universitaria nacional en cuanto al Relacionamento Internacional, como una importante contribución académica al desarrollo de Bolivia.



## SECRETARÍA NACIONAL DE RELACIONES INTERNACIONALES

Las razones principales para internacionalizar el desarrollo de la actividad universitaria son: mejorar la preparación de los estudiantes; dar una dimensión internacionalmente acreditable al plan de estudios; mejorar el perfil internacional de la Universidad; fortalecer la investigación y la producción de conocimiento; ampliar la interacción social productiva reforzando la desconcentración

institucional, promover el talento de los funcionarios y de todo el personal, convertir al desarrollo organizacional en parte sustantiva de la gestión y diversificar los programas. Estamos retrasados en esta tarea.

Ya el X Congreso de la Universidad Boliviana, mediante resolución N° 26/2003, instaba a "Analizar y establecer las condiciones necesarias y suficientes para la implementación del Vicerrectorado de Postgrado e investigación científica y tecnológica en las Universidades del Sistema en un tiempo prudencial. Al presente pocas Universidades del SUB han modificado su Estructura Organizacional. No podemos esperar demasiado ya que es oportuno, en el caso de la internacionalización, avanzar a los cambios que ya hacen necesarios.

La Secretaría Nacional de Relaciones Internacionales del CEUB en cooperación con las Direcciones de Relaciones Internacionales del SUB busca construir una estrategia de internacionalización de la Educación Superior acorde con los intereses nacionales de Bolivia. Contar con una Política de Internacionalización que proporcione un norte para implementar estrategias operativizadas mediante un plan ejecutado a corto, mediano y largo plazo en las universidades del SUB, permitirá avanzar en el proceso de institucionalización y consolidación de la Internacionalización que ha sido enfocada bajo seis ejes prospectivos principales:

1. Internacionalización en el proceso de Docencia y Formación de Talentos
2. Internacionalización en el proceso de Investigación Científica.
3. Internacionalización en el proceso de Innovación, Interacción Universitaria y de la Desconcentración.
4. Internacionalización en el Desarrollo Organizacional y la gestión del conocimiento intrínseco de la institución.
5. Internacionalización en el Desarrollo de la Competencia Intercultural.

Se trata de asumir un enfoque holístico e integral que esté orientado hacia la mejora continua de los procesos docente educativos, por tanto, debe ser liderado por autoridades y dirigentes, procurando la participación de toda la comunidad universitaria, sus necesidades actuales y hacia adelante su proyección de formar parte de procesos de internacionalización. Hablamos de una internacionalización soberana y endógena, es decir, desde el interior de cada Universidad, desde su propia realidad, respondiendo a las necesidades nacionales.

## PRÓLOGO

La internacionalización es un proceso que genera grandes oportunidades a las Universidades del Sistema de la Universidad Boliviana. Se ha convertido en una herramienta para mejorar la calidad, permitiendo a las Universidades ser más competitivas; no solo en el entorno nacional, sino también en el ámbito Internacional. Los efectos se manifiestan, por consiguiente, en las posibilidades de que estudiantes, docentes y funcionarios administrativos se puedan desenvolver en un mundo altamente globalizado e intercultural; y a través de ellos alcanzar un alto grado de visibilización internacional de las Universidades del SUB, lo que permita fortalecer la investigación, innovación e interacción social de las Universidades con Universidades del exterior.

**No cualquier internacionalización es conveniente, sino aquella que responda a las necesidades profundas de nuestro desarrollo nacional digno y soberano, aquella que responda a los PEI de nuestras Universidades y al PNDES del Estado.** La internacionalización universitaria digna y soberana en la actualidad se constituye en una estrategia fundamental para alcanzar la calidad académica en la educación superior convirtiéndose en la punta de lanza de la Reforma Universitaria que pueda generar y captar los recursos económicos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos como respuesta a las necesidades que la Sociedad plantea para enfrentar los desafíos del Siglo XXI.

En los últimos años se han producido algunos cambios drásticos en el contexto del gran impacto generado por: la crisis financiera, los cambios demográficos, la intensificación de la competencia global, el incremento de la internacionalización en todos los niveles de la sociedad y las instituciones, y los avances de las tecnologías de la información, la comunicación y el desarrollo de la inteligencia artificial.

En este entorno, y coincidiendo con el desarrollo de la sociedad del conocimiento, las Universidades deben ocupar un papel central en el proceso de creación, formación y aplicación de conocimiento para garantizar un desarrollo social y económico integral, sostenible y más equitativo. Esta centralidad plantea nuevos retos; por una parte, es esencial que las Universidades respondan a la demanda de personal cualificado internacionalmente, con capacidad para trabajar, innovar y emprender en un entorno internacional; **formando ciudadanos del mundo y de alta conciencia cívica.** Se generan nuevas posibilidades de captación de talentos, para obtener y aprovechar diferentes oportunidades de investigación y transferencia, todo en el marco de una sana e intensa competencia; para lo cual la única respuesta a estos retos es la internacionalización; la cual contribuye, a través de todas las misiones de la Universidad, a la resolución de los problemas globales de la sociedad.

El proceso de internacionalización debe conllevar a un análisis de las condiciones y necesidades de la sociedad actual y tendrá como factor clave el grado de compromiso asumido por docentes, estudiantes y funcionarios en pos del cumplimiento de los objetivos académicos, sociales e interinstitucionales planteados. Es un factor esencial para la excelencia en la educación superior, ya que es un proceso mediante el cual las Universidades mejoraran su calidad educativa.

## INTRODUCCIÓN.

Actualmente, pese a no contar con un Plan de Internacionalización del SUB<sup>1</sup>, y tras haber pasado un periodo de interinato en el CEUB, las Universidades no han dejado de realizar procesos de internacionalización, promoviendo la firma de convenios de cooperación, movilidad estudiantil, intercambio de docentes, investigadores y funcionarios, con diferentes instituciones de países como Alemania, Argentina, Bélgica, Brasil, Canadá, Chile, República Popular China, Corea, Costa Rica, Ecuador, Estados Unidos, España, Francia, Italia, México, Mozambique, Perú, República Checa, Federación Rusa, Suecia, Suiza, la Unión Europea y entre otros.

El horizonte de la internacionalización del SUB es una participación recíproca, dinámica creativa y mutuamente enriquecedora en el campo global de la educación superior, ya que este proceso ofrece mayores oportunidades de mejora de la calidad en todos los ámbitos de la actividad universitaria, sin embargo, la internacionalización del SUB demanda un cambio en la cultura organizacional universitaria.

Este cambio requerirá de una estructura organizacional y políticas universitarias a nivel nacional, departamental y local con una mirada internacional que permita a los profesionales formados en nuestras casas superiores de estudio responder a un mercado laboral internacional que demanda nuevas competencias que se enmarcan desde la inteligencia emocional y las habilidades blandas a las habilidades propias de la profesión que estudian.

El presente documento contiene la Política de Internacionalización y el plan para alcanzar la misma:

- La Política de Internacionalización propone una línea prospectiva de ejecución de 5 años (2023 – 2027). Articula un trabajo conjunto entre la Secretaría Nacional de Relaciones Internacionales del CEUB y las Direcciones de Relaciones Internacionales de las Universidades del Sistema de la Universidad Boliviana SUB para fortalecer la internacionalización de la Formación Académica, Investigación e Interacción Social complementada con un trabajo de desarrollo en el ámbito Organizacional e Intercultural.
- El Plan de Internacionalización proporciona un marco referencial, sobre el cual se encaminen los esfuerzos para hacer que el Sistema de la Universidad Boliviana mediante el componente de internacionalización se sitúe como una institución reconocida y visible internacionalmente, caracterizándose por sus altos estándares internacionales en cuanto a formación educativa, participación en proyectos de investigación y publicaciones internacionales e interactuando con una visión global en la sociedad.

---

<sup>1</sup> Sistema de la Universidad Boliviana



# CONCEPTUALIZANDO LA INTERNACIONALIZACIÓN EN EL SUB



## CONCEPTUALIZANDO LA INTERNACIONALIZACIÓN EN EL SUB.

Como proceso, la Internacionalización se expresa de manera dual para las Universidades mediante su dimensión internacional al interior de sus funciones y por otra la proyección internacional de sus capacidades y productos (Sebastian, 2005). Mejora de la calidad de la docencia, de la investigación y de la vinculación y articulación y fortalecimiento institucional son oportunidades a las cuales puede acceder con un rol importante que juega la cooperación internacional como instrumento eficaz en las estrategias de internacionalización. Sin embargo, esta internacionalización debe ser entendida desde su geopolítica de relaciones socio ecológicas entre países cooperantes y países cooperados (tabla 1):

Tabla 1 Geopolítica de la internacionalización Relaciones socio ecológicas entre países cooperantes y países cooperados

<b>Término</b>	<b>Significado</b>
Cooperación	Todas las poblaciones de diferentes países que viven juntos en un área en particular estableciendo una comunidad cooperativa.
Interacción interespecífica	Relación entre diferentes países en una comunidad
Competencia	Dos países que usan los mismos recursos limitados y tienen un impacto negativo el uno sobre el otro
Depredación	Un país, el depredador, se apropia todo o parte de la economía de otro país, la presa
Simbiosis	Interacción interespecífica en la cual dos países viven juntos en una asociación de largo plazo
Mutualismo	Una relación simbiótica entre dos países en la cual ambos se benefician
Comensalismo	Una relación simbiótica entre dos países en la cual uno se beneficia y el otro no se ve afectado
Parasitismo	Una relación simbiótica entre dos países en la cual uno se beneficia y el otro es perjudicado

Fuente: Elaboración propia

No da lo mismo una política de internacionalización que otra, un país necesita establecer relaciones socio ecológicas soberanas, resilientes, positivas, cooperativas, de beneficio y respeto mutuo con los países con que establezca relaciones en el proceso de internacionalización. Serán positivas en la medida que respondan a los intereses nacionales de nuestro país, y se traten de relaciones



ganar-ganar, en las que ambas partes establezcan ese tipo de relaciones. En otras palabras, Bolivia no tiene países amigos, ningún país los tiene, Bolivia tiene intereses; o sea países interesados en cooperar, "Stakeholders".

## INTERNACIONALIZACIÓN Y ETAPAS DE LA MODERNIDAD.

### 1era. GLOBALIZACIÓN - RENACIMIENTO ESPAÑOL

La primera globalización se basa en sociedades que se constituyen en el marco de un Estado-Nación. El primer estado nación moderno fue España. El Renacimiento inició la Edad Moderna. Fue una época marcada por la renovación del pensamiento que antepuso la razón, las ciencias y las matemáticas a fin de alcanzar nuevos conocimientos, llevando a importantes cambios culturales, sociales, políticos y científicos.

- 1492-Incorporación forzosa del Nuevo Mundo a los circuitos de la economía internacional. Por el Imperio Español
- 1500-1530. Guerras del cisma religioso de occidente en Europa.
- 1588. Las tormentas desbandan a la Armada Invencible española
- 1589. Derrota de la contra flota inglesa en La Coruña
- 1560-1760. Permanente piratería inglesa, neerlandesa y francesa asaltando el Imperio Español.
- 1601-1661. La guerra luso-neerlandesa fue un conflicto armado acaecido entre 1601 y 1661 en el que las fuerzas navales de las Provincias Unidas de los Países Bajos invadieron las colonias del Imperio portugués en América, África y Asia. Inglaterra apoyó a los neerlandeses durante el transcurso de la guerra, beneficiándose de la rivalidad entre sus dos principales rivales en oriente (Malaca, Ceilán y Malabar se convertirían en posesiones británicas). Indonesia pasa a ser colonia neerlandesa.

### 2da. GLOBALIZACIÓN - ILUSTRACIÓN FRANCESA E INGLESA

La segunda modernidad es el proceso donde la individualización de la sociedad alcanza su máxima expresión. Una primera característica de la Modernidad ilustrada europea tiene que ver con un elemento clave de la Ilustración: la reflexividad discursiva. Por un lado, la reflexividad, implica autoconocimiento, esto es, conocimiento de sí mismo y conocimiento obtenido por sí mismo; por otro lado, la discursividad implica un permanente movimiento de argumentación, que hace que todo intento de contra ilustración sea dilemático y no constituya, en definitiva, más que un nuevo esfuerzo de ilustración.

- 1730. Sublevación de Alejo Calatayud en Cochabamba
- 1739. Manifiesto de agravios de Díaz Vélez en Oruro
- 1739. Asalto inglés y destrucción de Portobelo.

- 1741. Asalto inglés fallido del Almirante Vernon contra Cartagena de Indias
- 1750-1780 Reformas borbónicas. Mayor eficiencia en cobro de impuestos y tributos. Sublevaciones contra los impuestos.
- 1781. Gran Sublevación Andina
- 1757-1770. Conquista de la India por la colonización británica.

### 3ra. GLOBALIZACIÓN - I REVOLUCIÓN INDUSTRIAL.

La Primera Revolución Industrial es el proceso de transformación económica, social y tecnológica que se inició en la segunda mitad del siglo XVIII en el Reino de Gran Bretaña, que se extendió unas décadas después a gran parte de Europa occidental y América anglosajona, y que concluyó entre 1820 y 1840. La Primera revolución industrial, fue propulsada por la máquina de vapor; su introducción en la imprenta transformó el medio en la herramienta de comunicación primaria para gestionar la Primera Revolución Industrial.

- 1796-1814 Guerras Napoleónicas
- 1806-1807. Incursión inglesa de Beresford en Buenos Aires y Montevideo.
- 1808-1814. Guerra de Independencia de España
- 1809-1825. Gran colapso del Imperio Español auspiciado por Inglaterra. Revolución y Guerra de la Independencia, surgen los estados hispanoamericanos.
- 1839 hasta 1842. I Guerra del opio
- 1846- 1848. Guerra de EE. UU. contra México y anexión de Texas.
- 1852-1854, apertura forzosa de Japón por el Comodoro Perry.
- 1853-1856. Guerra de Crimea
- 1856 hasta 1860. II Guerra del opio

### 4ta. GLOBALIZACIÓN - II REVOLUCIÓN INDUSTRIAL.

La Segunda Revolución Industrial fue un proceso de innovaciones técnicas y transformaciones económicas que comenzó hacia 1870 y se extendió hasta el inicio de la I Guerra Mundial, en 1914. Se dieron importantes cambios económicos y sociales derivados de un acelerado desarrollo tecnológico. La tecnología de la II Revolución Industrial superó a las innovaciones productivas de la I Revolución Industrial y se pasó al uso de nuevas fuentes de energía (del carbón al petróleo y la electricidad), nuevos materiales para la producción y el consumo, y nuevos medios de comunicación y transporte.

La II Revolución Industrial no se limitó a Gran Bretaña, sino que se desplegó también en otros países de Europa occidental (especialmente en Alemania), así como en Estados Unidos y Japón. Además, favoreció la expansión del capitalismo a escala mundial. En la primera década del Siglo XX, la comunicación eléctrica convergió con el motor de combustión interna, propulsada por derivados del petróleo, dando lugar a la Segunda Revolución Industrial. La electrificación de las fábricas inició la era de la producción masiva de bienes manufacturados, siendo el más importante de ellos el automóvil. Henry Ford comenzó a producir en masa el coche de motor de gasolina Modelo T, alterando la dinámica espacial y temporal de la sociedad, sin perjuicio de la falta de sostenibilidad que iba a ocasionar el transporte individual mediante motor de combustión.

1. 1864-1870. Guerra Tripartita destruyendo el desarrollo capitalista endógeno del Paraguay.
2. 1870. Plata de Camarones. Inmigrantes chilenos pueblan el Litoral boliviano.
3. 1873. Perú establece el estanco del salitre y afecta intereses ingleses.
4. 1879-1880 Guerra del Pacífico
5. 1898. Guerra de España y EE. UU. Se apropia de Puerto Rico y Filipinas e impone la Enmienda Platt en la Constitución cubana.
6. 1904-1905. Guerra Ruso-Japonesa
7. 1912-1913. Guerras de los Balcanes.
8. 1914-1918. I Guerra Mundial
9. 1937-1945. Guerra Chino-japonesa
10. 1939-1945. II Guerra Mundial

#### **5ta GLOBALIZACIÓN - III REVOLUCIÓN INDUSTRIAL. REVOLUCIÓN CIENTÍFICO TECNOLÓGICA Y SUBSIGUIENTE REVOLUCIÓN DE LA INTELIGENCIA (RCT)**

La Tercera Revolución Industrial se asienta sobre nuevas tecnologías de la información y la comunicación, así como en las innovaciones que permiten el desarrollo de energías renovables. Como consecuencia las potencialidades de estos dos elementos actuando conjuntamente, se prevén grandes cambios en diversas áreas. En la actualidad se pasa a tecnologías 5 G. En esta Revolución destaca la emergencia de la microelectrónica, la nanotecnología, la biotecnología, la informática y las NTIC. Se consolidan nuevas fuentes de energía y surgen nuevas (fisión del U, Pu y del Th) y la fusión nuclear.

A lo largo de la historia, las transformaciones económicas ocurren cuando convergen las nuevas tecnologías de la comunicación con los nuevos

sistemas de energía. Las nuevas formas de comunicación se convierten en el medio de organización y gestión que las civilizaciones más complejas han hecho posible mediante las nuevas fuentes de energía. La conjunción de la tecnología de comunicación de Internet y las energías renovables en el siglo XXI, está dando lugar a la Tercera Revolución Industrial que viene caracterizada, básicamente, por 5 pilares, de los cuales varios son todavía visiones, no realidades.

- La conversión de edificios en plantas de energía.
- El hidrógeno, las baterías recargables y otras tecnologías de almacenamiento de energía.
- Tecnología Smart Grid o de redes de distribución inteligente de energía eléctrica que combinan las TIC con la automatización y el control. «inteligente».
- Transporte basado en vehículos todo-eléctricos, híbridos enchufables, híbridos eléctricos regulares y de pilas de combustible, utilizando como energía de propulsión la electricidad renovable.

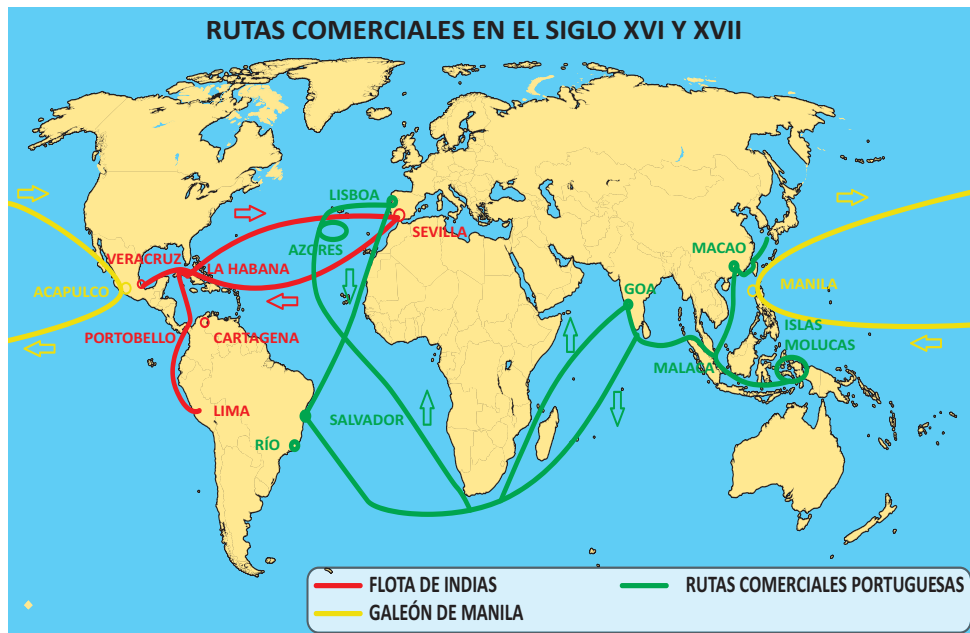
El cambio a energías renovables confiere un sentido especial al uso de reactores nucleares de Tercera Generación y los reactores nucleares a base de torio. Los residuos son reciclables como combustible nuclear, en plantas robotizadas construidas por la Federación Rusa. China es la más avanzada en reactores nucleares a base de torio.

- 1999 Guerra de OTAN contra Serbia.
- 2001-2021. Guerra de Afganistán-EE. UU. Versus talibanes
- 2001-2021. Destrucción de Afganistán
- 2003-2011. 2da. Guerra del Golfo. Destrucción de Irak
- 2011. Destrucción de Libia. A la fecha sigue la guerra civil
- 2011-2021. Intento de destrucción de Siria. Sigue la guerra civil.
- 1992 - al presente. Nueva Guerra Fría
- 2022- al presente. Guerra Federación Rusa - Ucrania
- 1948 – 2006 Guerras Árabes - Israelís
- 1945-1991. Guerra Fría.
- 1945-1949. Guerra de independencia de Indonesia
- 1946-1954. Guerra de Independencia de Vietnam
- 1948-1960 Emergencia Malaya.

- 1950-1953. Guerra de Corea.
- 1955-1975. Guerra de Vietnam.
- 1980-1988. Guerra de Irak-Irán.
- 20 de diciembre de 1989 -- 3 de enero de 1990. Invasión de Panamá
- 1978-1992. Guerra afgano-soviética.
- 1989-1990. Reunificación de Alemania
- 1991-1992 Disolución de Yugoslavia
- 1990-1991. 1ra. Guerra del Golfo. Tormenta del desierto.
- 1991. Disolución de la Unión Soviética por Mikhail Gorbachev
- 1991-2011 Guerras Yugoslavas

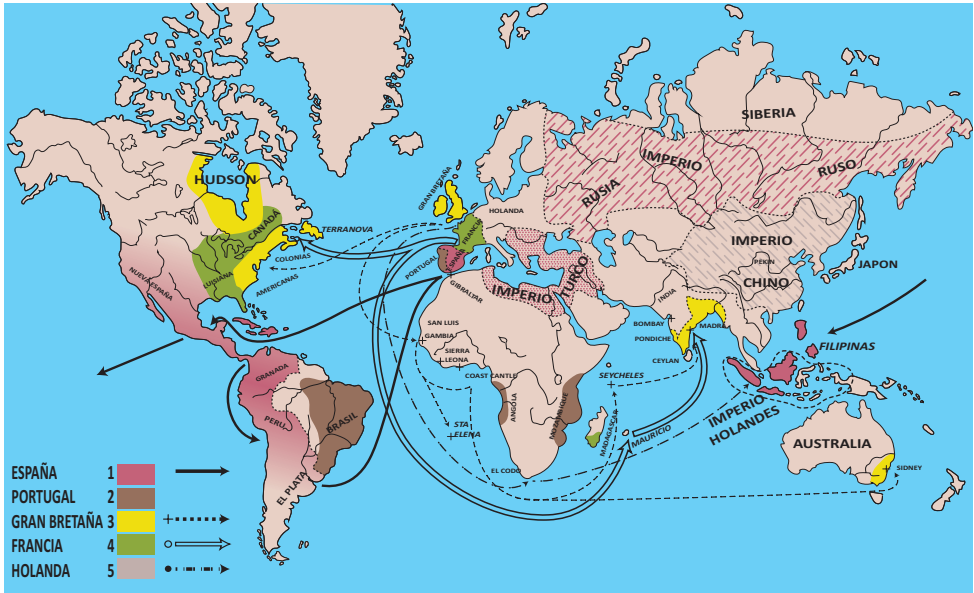
### Ilustración 1: Mapas 1ra y 2da Globalización.

#### 1ra. Globalización y Renacimiento Español



Fuente: Extraído de <https://n9.cl/o1f9k> y <https://n9.cl/ijl73>

## 2da. Globalización Ilustración Francesa



Fuente: Extraído de <https://n9.cl/o1f9k> y <https://n9.cl/ijl73>

### Ilustración 2: Mapas 3ra, 4ta 5ta Globalización

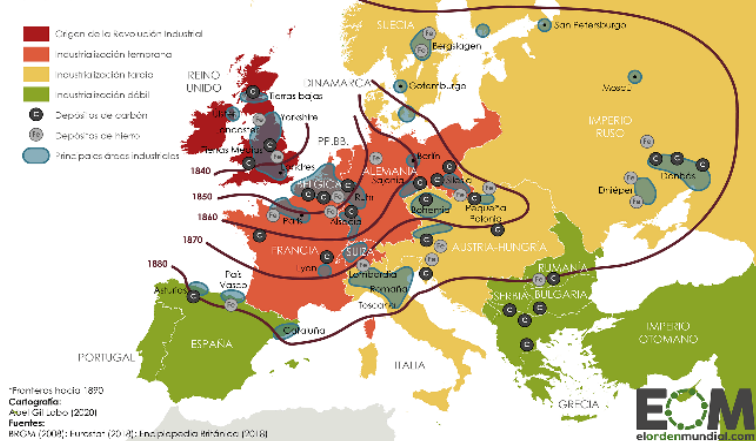
3ra. Globalización I Revolución Industrial.

4ta. Globalización La II Revolución Industrial.

## Revolución Industrial

La expansión de la industrialización en Europa\*

1840-1914



Fuente: Extraído de <https://elordenmundial.com>

5ta. Globalización La III Revolución Industrial. Revolución Científico Tecnológica y subsiguiente Revolución de la inteligencia (RCT).



Fuente: Extraído de <https://n9.cl/b2zlm>

Con relación al país, Bolivia cuenta con su propia línea temporal en materia de geopolítica que puede ser resumida de la siguiente manera (tabla2):

Tabla 2 Conflictos de Bolivia involucrando temática geopolítica con decisiones de gobierno

1835 1839	<b>Guerras Confederales</b> A los prisioneros de Paucarpata no se los llevó a Apolobamba a colonizar. Se les dio pase de retorno a Chile.
1873	<b>Estanco de salitre establecido por Perú.</b> Llevaría a la ocupación del Litoral boliviano.
1879 1880	<b>Guerra del Pacífico.</b> Interés en el huano y el salitre. Recibiríamos 300.000 Libras esterlinas de indemnización por el Litoral.
1900 1903	<b>Guerras del Acre.</b> Interés en la goma elástica. La constitución de The Bolivian Syndicate por Félix Avelino Aramayo ayudó a que la indemnización fuese de 2 MM de Libras esterlinas.
1920	<b>Conflictos con la Standard Oil of New Jersey</b> Contrabando de petróleo a la Argentina por oleoducto clandestino
1919 1931	<b>Misión Kemmerer.</b> Creación del BCB, de la Contraloría Gral. de la República

1932	<b>Guerra del Chaco</b>
1935	Genera mecanismos de intervención del Estado en la economía
1937	<b>Creación de YPFB. Nacionalización del petróleo</b>
1936	<b>Creación del Banco Minero</b> Fue creado el Banco Minero de Bolivia, como entidad especializada para el fomento de la minería privada y la comercialización de minerales. En el plan nacional de desarrollo económico y social, se asigna al Banco Minero de Bolivia amplias funciones.
1939	<b>Movilización general de Busch</b> Consolidar Triángulo Foianini y darnos acceso directo al río Paraguay.
1940	<b>Cooperación interamericana SCIDE.</b> Se les entrega Educación Fundamental (rural). También actuaron el SAI. SCISP. Fomento Agrícola. Misión de Aviación Civil. Se roció con DDT las zonas palúdicas del país.
1942	<b>Plan Bohan,</b> Marcha al oriente cruceño. Creación de la CBF.
7 de abril de 1943	<b>Declaratoria de Guerra a potencias del Eje.</b> Vendimos estaño a precios tan bajo que dimos una ayuda sustancial a los aliados. Tal ayuda permitió a los EE. UU. crear el Stock Pile con el que después hicieron dumping a los precios internacionales del estaño
1947	<b>Comisiones Mixtas ferroviarias</b> Con Brasil FF.CC: Corumbá-Sta. Cruz. Financiamiento indemnización del Acre. Con Argentina Yacuiba-Sta. Cruz financiamiento petróleo de Tarija y Chuquisaca.
1949	<b>Punto IV de Truman en Bolivia.</b> El Gobierno boliviano, por otra parte, había pedido- la asistencia. técnica de la O. N. U., y una Comisión preparatoria, dirigida por el profesor Cáster Goodrich, llegó a La Paz el 15 de noviembre de 1949. Si no planificamos, nos planifican.
1950	<b>Frustránea negociación con Chile</b>
1952	<b>Revolución Nacional de 1952.</b> El férreo bloqueo de las ventas de estaño al mercado mundial- contribuyeron a estrechar el potente cerco político, diplomático, económico y militar tendido por EE. UU. y Gran Bretaña contra la Revolución Boliviana de 1952. Ese aislamiento, junto a las grandes inconsecuencias de sus principales líderes -en especial, de los presidentes Víctor Paz Estenssoro (1952-1956) y Hernán Siles Suazo (1956-1960)-, fue cercenando rápidamente el aliento anti oligárquico y antiimperialista de esa revolución popular.



1953	<b>Reforma Agraria.</b> Es destrozado el sistema de producción de alimentos en el Occidente y en los valles de Bolivia. Bolivia recurre a la organización humanitaria CARE. Se recibe trigo de donación. PL 480.
1954	<b>Plan inmediato de política económica del gobierno de la Revolución Nacional de Walter Guevara Arce</b>
1955	<b>Código Davenport del Petróleo</b> Estableció la apertura del país a las empresas extranjeras. Gulf Oíl Co. y Occidental ingresan a explotar el petróleo boliviano. YPFB queda a cargo de hacer las concesiones.
1961	<b>Plan Triangular de reactivación de la COMIBOL</b> En 1961 se diseñó, el Plan Triangular, uno de los proyectos de ayuda más ambiciosos, que tenía por objeto la rehabilitación de la COMIBOL; contaba con la participación de los Estados Unidos, el BID (Banco Interamericano de Desarrollo) y Alemania Federal.
1961	<b>Plan Decenal de Roberto Jordán Pando</b> Se creó el ministerio de Planeamiento y Coordinación, cuyo primer ministro fue el Dr. Roberto Jordán Pando. Los nuevos criterios reflejados en el llamado "Plan decenal" y la necesidad de un desarrollo armónico del país, determinaron la creación de esta nueva secretaría de estado. El "Plan decenal" proponía un desarrollo coherente y planificado a largo plazo como no se había hecho en el pasado. Participaron en su redacción Roberto Jordán Pando, José Fellmann y Juan Valdivia. En su elaboración participaron especialistas chilenos que después participaron en el gabinete de Salvador Allende y usaron una metodología pionera. El plan económico del MNR fue uno de los instrumentos más importantes de diagnosis y planificación de la economía boliviana sobre presupuestos serios y sobre todo con una visión a largo plazo que había sido poco frecuente en Bolivia. El plan de Jordán seguía la ruta del plan Bohan de 1942 y del plan Guevara de 1955, respondiendo a los desafíos de crecimiento integral y diversificado de nuestra economía.
1969	<b>Nacionalización de la Gulf Oil Co.</b>
1968	<b>1era venta de gas a la Argentina</b>
1971	<b>Mandato Revolucionario de las FF.AA.</b> J.J. Torres fue autor del "Mandato Revolucionario de las Fuerzas Armadas", plataforma programática de los gobiernos militares. También presidió, junto a José Ortiz Mercado, la elaboración de la "Estrategia Socioeconómica del Desarrollo Nacional", documento que debería guiar la gestión gubernamental de Ovando pero que en la práctica inició su implantación durante el gobierno de Torres. Durante el gobierno de Ovando y por instrucciones del "2.º

	Mandato Revolucionario de las FF.AA.” (elaborado también por Torres) se nacionalizó la empresa “Bolivian Gulf Oil” Company. En 1970 fue nombrado comandante en jefe de las Fuerzas Armadas, desempeñándose en el gabinete de ministros como representante directo de las FF.AA. bolivianas, con la finalidad central de hacer que el Gobierno de Ovando cumpla con los Mandatos de las FF.AA. Creación de las Corporaciones departamentales de Desarrollo
1985	<b>La Cooperación Internacional sin supervisión trae la broca del café</b>
2011	<b>Llegan plantines de cacao con monilia traídos del Ecuador – nula bioseguridad y gran daño en Alto Beni</b>
1994	<b>Contrato de venta gas al Brasil</b>
2004	<b>2da venta de gas a la Argentina. Ley de Hidrocarburos</b>
2006	<b>Compra de acciones de oro de las Compañías de hidrocarburos capitalizados.</b>

Fuente: Elaboración propia

Es imposible abordar una internacionalización de manera transversal si los procesos de formación, investigación y extensión se encuentran aislados. (Rojas, 2021). Se trata de repensar una cultura institucional que cree conciencia y favorezca el intercambio, la cooperación y se reconozca la dimensión de la internacionalización. Una de las características sobresalientes de la Educación Superior en el comienzo de siglo XXI es hoy su creciente internacionalización, que se manifiesta por una mayor presencia de estudiantes del exterior en las Universidades, el desarrollo de los programas regulares de intercambio estudiantil con la promoción de titulaciones de grado y postgrado en el exterior y las alianzas estratégicas para la investigación y el desarrollo tecnológico. (Quiroga, 2017)

**La internacionalización** promueve respuestas y oportunidades ofrecidas a la sociedad y sus instituciones y sus inevitables y continuos cambios. Este es un proceso sistemático, global e incluyente que implica las relaciones internacionales con otras instituciones y transversal a toda la comunidad universitaria (docente/estudiantil/funcionarios) y sus pilares fundamentales que conforman la estructura universitaria (Formación Académica, Investigación, Posgrado, Interacción Social, Innovación y Desconcentración Universitaria) que **puede ser definido de la siguiente manera:**

La internacionalización en el SUB debe entenderse como un:

Proceso de transformación institucional integral, que incorpora la dimensión internacional e intercultural en la misión y las funciones sustantivas de las instituciones universitarias, de tal manera que sean inseparables de su identidad y cultura, destacando el proceso de transformación institucional (estrategias organizacionales y programáticas) y la internacionalización de las funciones sustantivas (Docencia, Investigación, Interacción Social-Extensión Universitaria y Movilidad Docente-Estudiantil)<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Artículo 4 del Reglamento de Relaciones Nacionales e Internacionales del SUB

### Ilustración 3 La internacionalización en el modelo de interacción de los pilares de las Universidades del SUB mediante



Fuente: Elaboración propia

#### LINEAMIENTOS PARA LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE LAS RELACIONES INTERNACIONALES DEL SUB.

El enfoque de internacionalización de las Universidades del SUB se estructura bajo las siguientes líneas de acción agrupadas en las funciones sustantivas y las de apoyo:

##### a) Lineamientos para la Docencia y Formación de Talentos.

- Fortalecimiento de los mecanismos para la movilidad docente/estudiantil mediante alianzas y espacios de vinculación con universidades e instituciones del exterior.
- Fortalecimiento de los mecanismos para la movilidad docente/estudiantil mediante el uso de la virtualidad y sus herramientas tecnológicas.
- Promoción de Programas conjuntos con doble titulación en pregrado y posgrado mediante alianzas con universidades e instituciones del exterior.
- Promoción de la currícula Internacional educativas mediante alianzas con universidades e instituciones del exterior.

## **b) Lineamientos para la Investigación científica, posgrado, ciencia y tecnología.**

- Promoción de investigaciones conjuntas con universidades e instituciones educativas del exterior.
- Promoción del mecanismo para la movilidad docente/estudiantil/funcionario en investigación.
- Organización y puesta en marcha de cursos de posgrado con universidades, instituciones educativas del exterior.
- Apertura de espacios para compartir experiencias: visitas de investigadores del exterior a las universidades del SUB. Visitas de los investigadores del SUB a las universidades del exterior con quienes se tienen convenios.
- Organización de equipos viables, consejos de redacción de Journals o revistas con producción científica de los institutos de investigación.
- Promover alianzas de acuerdo con las oportunidades que representan y lugar geográfico donde se ubiquen. El perfil de los socios y el tipo de asociación debe definirse según el objeto de la cooperación: fines de investigación, fines formativos o de colaboración en materia de desarrollo.
- Redes internacionales. Contar con una Red de contactos con comunidades universitarias, sectores productivos y otras instituciones del entorno de las Universidades del SUB con Universidades de la región.
- Las diversas alianzas internacionales promoverán un constante movimiento de reuniones y coordinaciones, por lo que será necesario la creación de una agenda internacional o base de datos, donde se cuente con el perfil de las instituciones, sus contactos y disponibilidad de tiempo para futuras reuniones.
- Promover el Acceso Abierto<sup>3</sup> a la información de alta calidad gratuita en investigación científica y tecnológica. Para el contexto de la investigación este acceso cubre dos categorías: Artículos de investigación revisado por pares (publicaciones en revistas científicas) y otros documentos como ser tesis, proyectos entre otros. Datos de investigación. Este acceso tiene dos principales vías (declaración de Budapest): La vía verde que consiste en un repositorio abierto donde son depositados los documentos que ya han sido publicados. La vía dorada en la cual el editor de una revista científica

<sup>3</sup> El Acceso abierto (Open Access, OA) es un movimiento que promueve el acceso libre y gratuito a la literatura científica, fomentando su libre disponibilidad en Internet y permitiendo a cualquier usuario su lectura, descarga, copia, impresión, distribución o cualquier otro uso legal de la misma, sin ninguna barrera financiera, técnica o de cualquier tipo. La única restricción sobre la distribución y reproducción es dar al autor el control sobre la integridad de su trabajo y el derecho a ser adecuadamente reconocido y citado. Extraído de (Biblioteca Universitaria Huelva, 2023)

publica los trabajos en un repositorio de acceso abierto bajo una licencia de derechos de autor que respalda al autor.

- Promover los medios para viabilizar la suscripción en línea a revistas científicas internacionales. Generar los mecanismos económicos para invertir en esta actividad.

**c) Lineamientos para la Innovación, Interacción Social y Desconcentración Universitaria.**

- Promoción de alianzas con instituciones externas para el fortalecimiento de los programas de interacción social.
- Promoción del mecanismo para la movilidad docente/estudiantil en Interacción Social.
- Promoción de la innovación para el fortalecimiento de áreas productivas y la sustitución de exportaciones.
- Promoción de la desconcentración universitaria.

**d) Lineamientos para la Competencia Intercultural: Lenguas extranjeras científicas.**

- Poder incluir bibliografía en inglés u otras lenguas de acuerdo con las características y objetivos en todas las carreras universitarias, esto para fomentar el conocimiento de un idioma exterior e incrementar la competitividad internacional de los estudiantes.
- Incluir como requisito de titulación, el correcto manejo de un idioma exterior, de manera transversal a la carrera cursada.
- Poder ofertar programas del idioma local a estudiantes del exterior que lleguen al país.
- Brindar las condiciones para que la Universidad del SUB pueda certificar el manejo de idiomas del exterior a través de exámenes como ser el TOEFL u otros.
- Promover la formación de ciudadanos del mundo que tengan una visión global, preocupados por su entorno, en respeto con la interculturalidad bajo un modelo de cooperación promoviendo el ganar- ganar.

Tabla 3 Criterios para el aprendizaje de idiomas y culturas en la internacionalización

Idiomas más hablados	Uso útil de la lengua	Difusión en el mundo	Idiomas más útiles para los estudios y el trabajo	Producción científica	Producción cultural
Inglés	Inglés	Ingles	Inglés	Inglés 95%	Chino mandarín
Chino mandarín	Español	Chino mandarín	Español	5% restante se distribuye entre:	Inglés
Hindi	Chino mandarín	Español	Portugués	Ruso	Ruso
Español	Francés	Árabe	Francés	Alemán	Hindi
Árabe	Ruso	Hindi	Chino mandarín	Francés	Alemán
Ruso	Alemán	Bengalí	Ruso	Español	Japones
Francés	Japonés	Portugués	Alemán		Francia
	Árabe	Ruso	Italiano		Español
	Portugués	Japonés	Japonés		Portugués
		Alemán	Árabe		Iraní

Fuente: Elaboración propia

Bolivia ha asumido en la CPE<sup>4</sup> de 2009 su definición como un Estado plurinacional. Sin embargo, ni las Universidades, ni el SEN como un todo y en general la Sociedad Boliviana, como un todo en sí misma, han asumido la necesidad de comprender y construir nuestro Estado en el marco de la diversidad étnica y plurinacional. Esta tarea pendiente deben asumirla por su rol académico, educativo formativo y productivo las Universidades del SUB en forma prioritaria.

La competencia intercultural es definida como la habilidad para comunicarse de manera efectiva y apropiada en situaciones interculturales, basándose en el conocimiento intercultural, las habilidades y actitudes de cada individuo (Deardorff, 2006); esto le permite trascender el etnocentrismo para aprender, entender y apreciar las diferencias culturales. (Bennet, 2013) (Chen & Starosta, 1997)

Comunicarse de manera efectiva hace referencia a la manera en que el individuo logra alcanzar sus metas en otros escenarios haciendo uso del lenguaje verbal y no verbal. El desarrollo de la competencia intercultural no ocurre de manera espontánea, es decir, no ocurre solamente por desplazarse hacia otro país o ciudad; tampoco porque se trabaje en una empresa multicultural o porque las clases se compartan con seres culturalmente distintos; tampoco simplemente aprendiendo a hablar en otro idioma, sino comprendiendo la contextualización que ese idioma implica.

El desarrollo de esta competencia, abarcando tres dimensiones (adecuado comportamiento conceptualizado, empatía comunicacional y actitud basada en

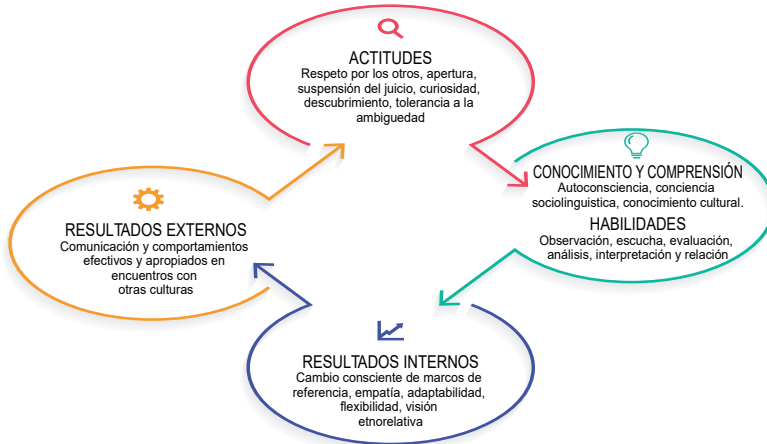
<sup>4</sup> Constitución Política del Estado

la resiliencia propia y la comprensión de la diferencia), es un proceso que ocurre en un proceso continuo, en el que el tiempo es irreversible y que implica que los encuentros nunca serán exactamente iguales, con lo cual, cada individuo debe negociar constantemente sus visiones del mundo para lograr interacciones fructíferas. (Bronfenbrenner & Morris, 2007) (Valsiner, 2000)

Existen entonces dos criterios desde los cuales parte el desarrollo de la competencia intercultural. El primero, el ético, es la necesaria participación del individuo en el contexto para aprender de los otros, intercambiar visiones del mundo y construir nuevos significados. Reconoce George Kelly (1963) que:

1. Una persona puede ser testigo de una gran cantidad de episodios y aun así si falla en aprehender la comprensión de esa interacción, o si espera a que todos los eventos ocurran antes de reconstruirlos, no será mucha la ganancia en términos de experiencia solamente por haber vivido cerca de esos eventos cuando ocurrieron. (p. 73).
2. El criterio ético se refiere a la necesidad de tomar consciencia sobre la importancia de comprender que cada grupo social participa en la construcción de su realidad a partir de y que la experiencia de los eventos depende de la organización que cada uno ha internalizado. Se trata de entender que las diferencias son más profundas que una simple lista de rasgos políticos, económicos, sociales, gastronómicos y artísticos, constituyendo un todo diferente. (Bennet, 2013) (Berger & Luckmann, 1966) (Chen & Starosta, 1997)
3. La competencia intercultural permite clasificar diferencias específicas de prácticas culturales, como por ejemplo el saludo y el trato con figuras de autoridad (doctor, señor, maestro, profesor); entender las experiencias y los significados de las otras culturas o el por qué la visión de las cosas del Otro requiere un cambio en la visión del mundo y una reorganización en la manera de pensar. (Gregersen-Hermans & Pusch, 2012)

### Ilustración 4 Modelo – Proceso de la competencia intercultural



Extraído de (Deardorff, 2006)

Diferentes estudiosos de la educación superior reconocen, en la actualidad, la emergencia de una nueva etapa en la historia de las Universidades Bolivianas Públicas y Autónomas.

1. La primera Reforma de la educación superior se da hacia 1930, marcada por el Manifiesto Liminar de la Reforma de Córdoba de 1918. La misma llevó a promover la autonomía y el cogobierno universitario.
2. La segunda Reforma, acontecida a partir del DS 21060 en 1985, en el marco de la crisis fiscal hiperinflacionaria, dio paso a una creciente mercantilización y diferenciación de los subsistemas de educación superior; sobre todo al emerger un grande y desproporcionado número de Universidades privadas a partir de 1984.
3. La tercera reforma de la Educación Superior, acaecida en Bolivia a partir de la LRE- Ley de Reforma Educativa de 1994, coloca a la internacionalización como uno de los nuevos desafíos para el presente siglo XXI.
4. La Constitución Política del Estado aprobada el año 2009 plantea desafíos importantes al SUB. Entre ellos está asumir la interculturalidad y la construcción institucional y personal de la competencia intercultural.
5. Ley Avelino Siñani, Elizardo Pérez aprobada el año 2010. Reforma educativa del MAS. Instaura el PROFOCOM. No logra establecer sistemas de metaevaluación del Sistema Educativo Nacional. Tampoco incorpora ciencia y tecnología e innovación al diseño curricular.

Es posible ver que el desarrollo de la competencia intercultural es un proceso que no tiene necesariamente un final, pues nuevos encuentros requerirán nuevas maneras de organizar la realidad.



## **Etnocomprensión**

### **Negación**

Esta es la primera posición del modelo, que tiene lugar cuando las personas conciben su experiencia de la realidad como la única verdadera y posible. No se reconocen diferencias culturales, ya sea porque el individuo ha pasado la mayor parte de su vida en escenarios en los que prevalece solamente una cultura o porque al notar las diferencias simplemente las ignora por considerarlas inferiores (Bennett, 1986, 2013).

### **Defensa**

Las personas con una postura de defensa sí reconocen las diferencias de otros grupos culturales, son capaces de crear diversas categorías para percibir la diferencia; sin embargo, lo diferente es percibido como amenaza o discapacidad. Mientras que en la negación las personas perciben su cultura como lo único real, en la defensa, la cultura propia se percibe como la más civilizada y la que más calidad y mejor estilo de vida representa. La superioridad cultural resulta en la denigración de los otros, el uso de estereotipos negativos, el rechazo y la exclusión de procesos políticos, económicos y sociales.

### **Reversa**

Se trata de una actitud en la que la persona encuentra en otras culturas la superioridad, pues considera que su identidad cultural no es solamente inferior, sino que es problemática y poco civilizada. Además, considera que la única manera de triunfar socialmente es eliminando cualquier rastro de su propia identidad cultural. Esta posición es común en personas que migran a países con mejor calidad de vida que el lugar de origen y en el que encuentran sistemas culturales muy distintos al propio. Suele ocurrir particularmente en estudiantes y trabajadores que se movilizan por periodos temporales de más de seis meses.

### **Minimización**

En la posición de minimización, la persona es consciente de la existencia de las diferencias culturales y no les atribuye una valoración negativa o positiva, se reconoce que siempre habrá diversas maneras de ver el mundo y que es inevitable pensar diferente a otros. Sin embargo, la persona con estas actitudes lo que busca es encontrar la mayor cantidad de similitudes culturales posibles y buscar unos principios universales que nos atañen a todos los seres humanos.

## **Etnocomprensión**

### **Aceptación**

La aceptación es la primera posición etnorelativista en la que el individuo es capaz de comprender que la experiencia de la cultura es subjetiva y que depende de las distintas maneras en que las personas conciben el mundo. La persona reconoce que la cultura no es una cosa, algo que

existe y simplemente está; sino que entiende que la cultura es un proceso en el que participan distintos individuos que son cocreadores de sus realidades mediante la interacción, la creación, la negociación y la transformación de significados.

### **Adaptación**

Cuando un individuo reconoce, acepta las diferencias y tiene una apertura hacia comprender realmente a los otros, ha adquirido nuevos conocimientos y actitudes hacia ellos. Pero si además la persona es capaz de adaptar sus comportamientos para ser apropiados en el contexto en que se desenvuelve, se puede decir que ha alcanzado una posición de adaptación.

### **Integración**

La última posición del modelo se refiere a una posición en que la persona no considera que tenga una afiliación cultural específica; está en una constante transformación que le permite ser parte y distanciarse de un contexto cultural determinado. Todos los eventos son evaluados de manera relativa sin que exista una posición culturalmente dominante. Particularmente ocurre en expatriados y migrantes; así como en hijos de parejas que comparten identidades culturales distintas

## **e) Lineamientos para el Desarrollo Organizacional en las Universidades del SUB.**

Existen dos momentos en los que se produce el cambio: cuando las organizaciones experimentan un deterioro en su desempeño (reactividad) o en forma anticipada gracias a la visión del liderazgo, las Universidades requieren construir culturas de dinamismo sistémico hacia el entorno; y a lo interno dotarse de una visión proactiva, poseyendo la capacidad de acertar acciones eficientes para implementar el cambio, así como conocer sobre el momento oportuno de actuar.

El cambio requiere planeación, de esta forma es más ordenado y permite que las personas se preparen y participen de la planeación mediante distintos procesos. La planeación busca proporcionar, a miembros de la organización, medios útiles para dirigirse en forma exitosa, a pesar de las exigencias que tanto la organización como la sociedad demandan; una sociedad cada vez más crítica e informada de la calidad de los servicios que recibe y que son indispensables para la permanencia.

Los procesos para considerar para la planeación efectiva del cambio son (Hellriegel & Slocum, 2009):

- Evaluar el medio ambiente.
- Determinar la brecha del desempeño. Diagnosticar problemas organizacionales.
- Articular y comunicar una visión para el futuro.

- Desarrollar y poner en práctica el plan de acción.
- Anticipar las resistencias y tomar acciones para reducirlas.
- Vigilar los cambios.

El liderazgo de la educación requiere habilidades efectivas de comunicación, persuasión, relaciones humanas y negociación, que representan los cimientos para que surjan condiciones organizacionales mínimas que permitan la operacionalización efectiva de sus propios objetivos. Estas condiciones mínimas se traducen en satisfacción laboral, clima organizacional adecuado, altos niveles de motivación y, por ende, compromiso y responsabilidad con altos códigos éticos y morales. En este contexto, seguidamente se desarrollan distintos ejes fundamentales a considerar para el desarrollo de las instituciones educativas:

### Liderazgo innovador

Responde con propuestas transformadoras, enfocadas hacia el desarrollo según las exigencias de la actual modernidad, y oportunas con viabilidad de implementación desde una visión holística de futuro. Es independiente y comprometido, actúa con responsabilidad y transparencia. Tiene visión competitiva ante la complejidad, con un espíritu crítico y capacidad de leer las demandas contextuales en forma acertada.

Esta condición le permite asumir un liderazgo estratégico, político, pedagógico. Maneja la incertidumbre, los conflictos, la complejidad y toma decisiones acertadas en estos ambientes desafiantes, así como asume las consecuencias de las decisiones.

Planifica, hace un correcto manejo de la incertidumbre, la complejidad y los conflictos, para construir un futuro asentado sobre el presente.

Le permite gestionar, direccionar y controlar lo necesario desde los propios procesos internos de gestión, con perspectiva sistémica de futuro, sin descuidar las dimensiones de corto y mediano plazo.

Se asume un liderazgo con capacidad política, destrezas para unir voluntades, que incrementa la capacidad de gestión. Es una gestión con habilidad para la internalización, formación académica satisfactoria, habilidades humanas y altos valores éticos y morales.

### Manejo de transiciones

Las Universidades, al igual que toda unidad sistémica, como sistema abierto incorporan nuevos miembros en sus estructuras, nuevos líderes. Viven transiciones donde la clave no es desplazar en su totalidad la actual cultura organizacional; sino por el contrario, reconocer las experiencias y contribuciones viene a ser un factor estratégico en el éxito del desarrollo organizacional.

El liderazgo debe ser capaz de reconocer las riquezas de la organización, los aportes de sus antecesores y sobre este presente construir el futuro deseado. Es obligación del liderazgo organizacional eficiente dejar huellas de crecimiento, de desarrollo en la gestión, pues son las bases sólidas de las nuevas generaciones.

### **Conocimiento del talento humano**

El éxito o el fracaso en el desarrollo organizacional, por lo general, está determinado por la habilidad del liderazgo para saber tratar con las distintas personas que conforman la organización. Lograr la interacción entre sus características individuales y grupales es la habilidad del liderazgo para las relaciones interpersonales (Chiavenato, 2009)

Esta condición es una base sólida para implementar los cambios requeridos para el desarrollo institucional de las Universidades. Se requieren propuestas con carácter internacional, interdisciplinario, currículos globales multidimensionales.

### **Construir y reconstruir el saber**

Son procesos de cambios generados en busca del desarrollo organizacional y la capacidad de la organización de invertir generando espacios para construir y reconstruir el saber en forma continua (Beck, 1999)

La Universidad comprende que sus propuestas curriculares tienen una validez definida, las demandas sociales son cambiantes, razón por lo cual es necesario gestionar procesos de actualización y formación profesional de su personal para asegurar la actualización permanente de sus propuestas curriculares en consecuencia con las demandas, para lo que se requiere de equipos de alto nivel que, además de ofrecer respuestas curriculares novedosas, sean capaces de hacer lecturas acertadas de las demandas a las cuales se deben las Universidades.

### **Redes de investigación**

Las tendencias mundiales asociadas a las distintas fases del fenómeno de la globalización y de la sociedad de la información y el conocimiento han traído consigo, para las Universidades, desafiantes transformaciones en sus maneras de producir y transmitir conocimiento.

El conocimiento ha dejado de tener una perspectiva local para asumir un carácter global, o mejor, ha adquirido una perspectiva en lo cual "lo local se globaliza, y lo global se localiza". Ello ha generado nuevos procedimientos de construcción desde lo interdisciplinario y global mediante la tecnología emergente, como lo vienen a ser los ya estructurados sistemas de redes de investigación a nivel nacional y mundial.

La incorporación de las NTIC en las Universidades exige una redirección de la gestión universitaria, asumiendo cambios en sus estructuras para implementar procesos de innovación en la producción y transmisión del conocimiento en procura de ofrecer mayores oportunidades al desarrollo social productivo y cultural.

Las Universidades en su mayoría han incorporado departamentos, coordinaciones, trabajos en equipo que le den sostenibilidad a las redes de investigación según las necesidades del nuevo escenario.

#### **Política de internacionalización:**

Traspasar fronteras, mediante la articulación internacional, modificando e implementado cambios para innovar en sus estrategias. La Universidad ya no se piensa en sí misma, encerrada en sí misma, es desde sí misma hacia lo global, hacia lo internacional, entrando en redes de gestión, de investigación, de personal académico, movilidad internacional o académica saliente o entrante que no es sino el desplazamiento de docentes, estudiantes y/o funcionarios administrativos hacia otra institución para realizar cursos de especialización, cursos cortos, investigaciones conjuntas o visitas para captar buenas prácticas organizacionales entre otras.

Este componente de internacionalización es cada día más articulado, tal por ejemplo es el caso de los programas de bachillerato internacional en la educación secundaria, auge que ha venido a fomentar importantes innovaciones, producto de los cambios que las Universidades tienen que asumir para responder a las necesidades del complejo entorno.

#### **Calidad y pertinencia educativa**

La calidad y la pertinencia, más que una aspiración, es una condición. Se requieren renovados planes de desarrollo institucional donde se consideren los distintos campos del saber que ofrece la Universidad, lo que implica una apertura flexible a renovar sus estructuras en busca de la pertinencia institucional; estas flexibilidades vienen a representar innovaciones generadas de los cambios en los que se han visto enfrentadas las instituciones educativas.

Son importantes políticas de producción del conocimiento con alto valor ético y social, lo mismo que políticas de acceso y equidad educativa.

### **Ofertas innovadoras**

Las Universidades, para asegurar su sostenibilidad, han tenido y tendrán que implementar cambios que les permitan innovar mediante la producción de ofertas educativas acordes con las demandas contextuales.

Conforme avanzan las tendencias mundiales asociadas a las distintas fases de la globalización y a la sociedad de la información y el conocimiento vienen consigo complejas y variadas transformaciones que requieren de las que requieren de las Universidades renovadas ofertas educativas. Estas ofertas demandan una constante actualización para no perder viabilidad social.

Esta actualización constante por sí misma es considerada una innovación organizacional que cada institución produce en respuesta a los cambios que debe ofrecer para garantizar su legitimidad y posicionamiento social; de lo contrario, puede llegar a desaparecer.

### **Capacidad de comprensión de sí misma en su totalidad y partes**

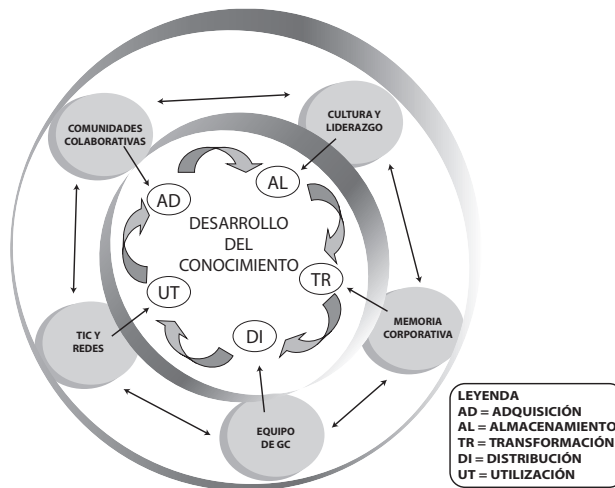
Senge (1990, citado por Acosta, 2011) les atribuye a las organizaciones capaces de desarrollarse la capacidad de comprender su totalidad desde un enfoque sistémico, de manera que, además de su globalidad, se comprenda cada una de sus partes y su funcionamiento en forma individual e integral. Renovadas ofertas educativas. (Senge, 1990)

Estas ofertas demandan una constante actualización para no perder viabilidad social. Esta actualización constante por sí misma es considerada una innovación organizacional que cada institución produce en respuesta a los cambios que debe ofrecer para garantizar su legitimidad y posicionamiento social; de lo contrario, puede llegar a desaparecer.

### **Capacidad de comprensión de sí misma en su totalidad y artes**

Senge (1990, citado por Acosta, 2011) les atribuye a las organizaciones capaces de desarrollarse la capacidad de comprender su totalidad desde un enfoque sistémico, de manera que, además de su globalidad, se comprenda cada una de sus partes y su funcionamiento en forma individual e integral. (Senge, 1990)

## Ilustración 5 Arquitectura del Modelo Integrado de Gestión del Conocimiento (GC)



Extraído de (Avendaño & Flores, 2016)

Las Universidades pueden aplicar distintas acciones para la implementación efectiva del cambio con el propósito de mejorar:

- Elaborar iniciativas en forma gradual en los métodos empleados con una constante revisión en la evolución de estos hasta lograr la acción proyectada, según el objetivo a alcanzar.
- Capacidad de influir en los demás, proyectando y obteniendo legitimidad que permita a sus miembros canalizar sus esfuerzos hacia la dirección definida, implica credibilidad de parte de quien conduce la organización hacia el cambio esperado.
- Desarrollar habilidades efectivas para obtener de sus integrantes el compromiso y responsabilidad requerida, implica capacidad para persuadir en busca de los objetivos proyectados.
- Actuar con en forma constante en la dirección proyectada es saber desviar los obstáculos que suelen presentarse en todo proceso de cambio y asumir una actitud persistente hasta alcanzar el objetivo.
- Dejar atrás paradigmas organizacionales tradicionales para dar lugar a nuevas concepciones con un enfoque de desarrollo de organizaciones inteligentes.
- Instituir un constante aprendizaje de las Universidades consigo mismas y con su entorno, donde los ambientes de aprendizaje están en constante construcción desde una visión sistémica e innovadora, que las desarrolle en forma acertada, según las demandas del convulso y exigente entorno social.

- Gestionar los procesos de cambio que deben ejecutar y el papel de la gestión de liderazgo de estos procesos, desarrollando aquellos componentes fundamentales que las Universidades como poseedoras de culturas resilientes, pero renovadas, donde la gestión posee un rol fundamental en la conducción eficiente de las Universidades, de manera que alcancen altos estándares de calidad.
- Gestionar el cambio organizacional superando los procesos normales de ajustes estructurales y cambios en sus objetivos. Los cambios radicales por lo general son difíciles de manejar, porque se dan si en las Universidades se produjeran innovaciones en sus métodos de hacer las cosas.
- Un cambio necesario en las Universidades es la implementación de nuevas tecnologías, que representan nuevos métodos y procesos en su funcionamiento.
- Las Tecnologías de Información y comunicación ofrecen una base tecnológica de desarrollo para afrontar el proceso de internacionalización permitiendo superar las limitaciones. Estas tecnologías permiten conectar con otras instituciones en el exterior, compartir información, captar información y buenas prácticas socializadas en la web a través de sus portales y socializar los resultados alcanzados por la institución en esta materia.
- Estas tecnologías digitales representan una oportunidad de cambio y mejora en las formas y procedimientos de interacción social y de acceso a la información fortaleciendo los procesos de innovación ya que generan elementos necesarios para identificar problemáticas, oportunidades a razón de los resultados alcanzados por las universidades mediante una adecuada gestión de la información mediante sus bases de datos organizacionales.

### La Inteligencia Artificial y su rol en la Educación Superior.

El desarrollo de la Inteligencia Artificial (IA), a pesar de la resistencia al cambio tecnológico por muchos sistemas educativos en el mundo, se atribuye a dos factores: 1) crecimiento exponencial de los datos en la nube del internet y 2) la mejora exponencial, siguiendo la ley de Moore, de la capacidad de los ordenadores para procesar grandes cantidades de datos (Big Data) y convertirlos en información. Las instituciones de educación superior tienen que estar preparadas para el desafío planteado por la IA que se resume en su adaptación a sus realidades educativas.

La promesa de “la IA para todos” (inteligencia artificial para todos) debe permitir que cada persona pueda sacar provecho de la revolución tecnológica en curso y acceder a sus beneficios, fundamentalmente en materia de innovación y saber. El despliegue de las tecnologías de la IA en la educación debe tener como objetivo la mejora de las capacidades humanas y la protección de los derechos humanos con miras a una colaboración eficaz entre humanos y máquinas en la vida, el



aprendizaje y el trabajo, así como en favor del desarrollo sostenible. (UNESCO, s. f.)

La IA tiene muchas aplicaciones en la educación superior como, por ejemplo (Miao et al., 2021):

- a. En Finlandia, se desarrolló una aplicación de IA llamada Headai en asociación con la Universidad Metropolitana de Ciencias Aplicadas de Helsinki. Supervisa y analiza las ofertas de empleo y los planes de estudios de la universidad para crear mapas de competencias que comparan la oferta y la demanda de conocimientos de IA, lo que a su vez permite a la universidad reorientar rápidamente sus cursos para responder a las necesidades del mercado.
- b. Elementos de IA: una serie de cursos gratuitos en línea creados por Reaktor y la Universidad de Helsinki. Los cursos están disponibles en varios idiomas y su objetivo es animar a la gente a aprender qué es la IA, qué puede y qué no puede hacer, y cómo empezar a crear métodos de IA.
- c. El proyecto UniTime29, con sede en EE.UU. pero en el que participan organizaciones de cuatro continentes, es un completo sistema de programación educativa basado en IA que elabora horarios para cursos y exámenes universitarios, gestiona los cambios de hora y de aula y proporciona los horarios individuales de los estudiantes.

Al respecto, el Consenso de Beijing sobre la inteligencia artificial y la educación recomendó a los gobiernos con relación a la Inteligencia Artificial y la Educación Superior (UNESCO, 2019):

- Planificación de la inteligencia artificial en las políticas educativas;
- La inteligencia artificial para la gestión y la impartición de la educación;
- La inteligencia artificial para apoyar la docencia y a los docentes;
- La inteligencia artificial para el aprendizaje y la evaluación del aprendizaje;
- Desarrollo de valores y competencias para la vida y el trabajo en la era de la inteligencia artificial;
- La inteligencia artificial para ofrecer oportunidades de aprendizaje permanente para todos;
- Promoción del uso equitativo e inclusivo de la inteligencia artificial en la educación; Inteligencia artificial con equidad de género e inteligencia artificial para la igualdad de género;
- Velar por el uso ético, transparente y verificable de los datos y algoritmos educativos; Seguimiento, evaluación e investigación;
- Financiación, alianzas y cooperación internacional por parte de los organismos de cooperación internacional.

La IA podría ayudar a superar el problema de facilitar el acceso a la enseñanza superior a un número cada vez mayor de estudiantes para que puedan centrarse en el acompañamiento humano con empatía en el aprendizaje. (Pedró, 2020). Es poco probable que los sistemas de aprendizaje basados en computadoras sean totalmente capaces de reemplazar la enseñanza humana en las escuelas. En el caso particular de América Latina tales tecnologías son piezas claves para solucionar el crecimiento de largo plazo en la región a miras de catalizar los aspectos de competitividad y productividad con miras a una verdadera transición potencial con nuevas y mejores oportunidades en el mercado global. (Ocaña-Fernández et al., 2019)

Dado que la llamada brecha digital de tecnología afecta a las necesidades de superación en los países en desarrollo, se debe promover la necesidad urgente de desarrollar tecnologías y sistemas de IA que satisfagan las diversas necesidades de las universidades públicas o privadas.

Teniendo en cuenta que los sistemas inteligentes irán elevando su protagonismo en un futuro ya cercano, se debe impulsar la elaboración de normas éticas ante el surgimiento del llamado "ecosistema de la IA". ¡Es importante hacer referencia a una frase que encabeza las acciones la organización "Futuro de la Vida (Future of Life – [www.futureoflife.org](http://www.futureoflife.org))" que dice "La tecnología le está dando a la vida el potencial para florecer como nunca antes...o para auto destruirse...Hagamos la diferencia!" (León Rodríguez & Viña Brito, 2017)

La introducción consecutiva de Sistemas Expertos, así como de medios de IA en los rediseños curriculares de carreras y programas sólo se harán realidad en la medida en que todas las Universidades del SUB asignen, por lo menos, 420.000 Bs para comprar esos Sistemas Expertos, y dotar de conocimiento de alto nivel (no decimos mera información), suscribiéndose a Revistas y Journals dando acceso a ese material para alimentar con esas suscripciones a los Sistemas Expertos para los medios de IA. De lo contrario sólo habremos cambiado el discurso de autoridades y candidatos con la moda de hablar del tema de la IA. Y no se logrará un efecto real con gran impacto en el aula, en los laboratorios y en la Internacionalización "en casa".

Estas herramientas tecnológicas son esenciales para lograr un aumento a mediano y largo plazo en América, así como para catalizar los aspectos de competitividad y productividad, para lograr una transición potencial a fuentes globales y mercados mejorados. -Los sistemas de aprendizaje basados en ordenadores son poco probables de ser capaces de poder sustituir a la enseñanza humana en instituciones educativas. (Cotrina-Aliaga et al., 2021)

### **Internacionalización de la Educación Superior y la Cooperación Internacional.**

La Cooperación Internacional debe ser entendida como un proceso de alianzas con pares con el propósito de facilitar un beneficio mutuo, que favorezca procesos de desarrollo mediante la trasferencia de recursos técnicos y financieros entre diversos actores del sistema internacional. Comprende la cooperación académica y la cooperación para el desarrollo.

1. La cooperación académica está orientada al fortalecimiento de la internacionalización de la investigación, la innovación, la extensión, la internacionalización en casa y la movilidad internacional.
2. La cooperación para el desarrollo tiene como objetivo promover el desarrollo económico y social mediante actuaciones conjuntas con instituciones tanto públicas como privadas, a través de la transferencia de tecnologías, conocimientos, experiencias o recursos financieros.

La Cooperación Internacional en Bolivia puede ser separada en cuatro grandes grupos<sup>5</sup>:

1. Las instituciones multilaterales, conformadas por los Bancos de Desarrollo y otras instituciones que cuentan con una organización administrativa independiente;
2. Las Agencias de cooperación Bilateral, compuestas por los países interesados (stakeholders) que están presentes en Bolivia;
3. Las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, de las cuales sólo nueve trabajan en Bolivia y;

#### *La Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo (CPTD).*

A nivel del SUB, para el 2023 se tiene previsto que 4 Universidades ingresen recursos económicos por concepto de Donaciones Externas (provenientes de fuentes de cooperación) por un monto de Bs.- 44.066,717. Esto implica que menos del 40% de las Universidades públicas del SUB han gestionado fondos para actividades de fortalecimiento en materia de formación académica, investigación e interacción social y que estos ingresos no representan más del 1% de sus ingresos totales asignados en la gestión 2023 por concepto de TGN<sup>6</sup>, coparticipación tributaria y recursos por concepto de IDH<sup>7</sup>.

El trabajo con las instituciones de la Cooperación Internacional debe estar orientado a un marco de cooperación interinstitucional que alinee objetivos comunes y aúne esfuerzos en un esquema de trabajo conjunto con otros actores institucionales y de la sociedad boliviana para atender sus demandas mediante las estrategias priorizadas en la política de Internacionalización del SUB.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) propone la internacionalización total del sistema de enseñanza superior, para mejorar su calidad y para hacer frente a los retos que marca la globalización. Ello supone tres niveles distintos de acción (OCDE, 2005):

- El nivel de base, el cual se refiere al proceso de enseñanza - aprendizaje en la clase.

---

<sup>5</sup> Extraído de (Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo, 2023)

<sup>6</sup> Tesoro General de la Nación.

<sup>7</sup> Datos extraídos del Presupuesto General del Estado 2023, Viceministerio de Presupuestos y Contabilidad Fiscal, Estado Plurinacional de Bolivia. IDH – Impuesto Directo sobre la venta de los Hidrocarburos.

- El nivel intermedio, relacionado con los programas, contenidos y métodos.
- El nivel superior, referido a las posiciones y estrategias institucionales

En Bolivia, como en los demás países latinoamericanos, la historia de la vinculación internacional de los grupos locales de investigación a lo largo del siglo XX ha sido altamente coyuntural, fundamentada en el libre albedrío y los contactos individuales. Sin embargo, ya en las primeras dos décadas del Siglo XXI las autoridades académicas institucionales han comenzado a apoyar actividades tradicionales (firma de convenios, asistencia a congresos internacionales y movilidad de investigadores) e innovadores (estancias de movilidad corta para estudiantes, profesores y administradores, participación en alianzas y en redes académicas) de vinculación internacional con un mayor impacto positivo en lo institucional.

Asimismo, se ha incrementado el número de programas de cooperación, bilaterales y multilaterales. Por parte de los académicos, especialmente de los investigadores, ha crecido el interés en adquirir una formación doctoral en el exterior, en participar en redes internacionales de producción de conocimientos, así como también en equipos multinacionales de pesquisa de conocimiento por contrato, y en publicar en el exterior.

Cabe destacar que las propuestas a nivel gubernamental conviven con las iniciativas propias de los grupos de investigación que siguen manteniendo vínculos internacionales por contacto individual, de manera informal o formal, ya sea personal o virtual. En el marco del creciente interés en la cooperación internacional, las preguntas que intentamos responder son las siguientes:

---

¿Cómo se ha gestionado y se gestiona la cooperación internacional en el SUB?

¿Qué cambios se han introducido creando un área específica dentro de la estructura de la Universidad, dedicada a las relaciones internacionales de la misma?

---

En una primera instancia nos debemos referir a los antecedentes de la Cooperación Internacional en ciencia y tecnología, identificando tres enfoques: el «sociológico», el «político» y el «de redes». En una segunda instancia se plantea vincular distintos conceptos para analizar un fenómeno complejo como es la cooperación internacional en el ámbito universitario.

## Tres miradas sobre el fenómeno de la cooperación internacional.

### Enfoque sociológico

El primero de los tres enfoques al cual se ha denominado “sociológico”, aborda las relaciones internacionales de los grupos de investigación locales con actores e instituciones del exterior en el ámbito de las prácticas de laboratorio. Las mismas dan cuenta del papel que cumple la cooperación internacional en la producción de conocimiento local.

Un representante de este enfoque es Pablo Kreimer (2006), quien argumenta que las asimetrías en el proceso de toma de decisiones generan subordinación de las Agendas de Investigación nacionales a las Agendas Cooperantes.

La “integración subordinada” caracteriza la inserción de nuestros países de América Latina en megaproyectos surgidos en los Centros Globales de producción de conocimientos. Si bien se refuerza la integración internacional de las elites científicas locales, a la vez se estrechan los márgenes de negociación de las Agendas Nacionales –en detrimento de la utilidad social de los mismos en el ámbito local. Esto sucede «en la medida en que la elección de las líneas de investigación, la visión de conjunto de los problemas conceptuales y, también, sus utilidades reales o potenciales son producidas con una fuerte dependencia de los dictados operados por los centros de referencia, localizados en los países más desarrollados» (Kreimer, 2006)

Kreimer y Ugartemendía (2006) identificaron dos dinámicas de reproducción de los grupos de investigación en ciencias biomédicas: una orientada hacia actores del medio local (local-centrada) y otra más internacionalizada (internacional-centrada). Señalan que las vinculaciones internacionales inciden en la construcción de las agendas de dos maneras: bajo la forma de la construcción de «modelos» y al compatibilizar las estrategias de investigación de los grupos locales con las necesidades cognitivas de los grupos centrales. (Oregioni & López, 2011)

Hubert & Sipivak L´Hoste (2022) indagan el papel del acceso a los instrumentos en la estructuración de las vinculaciones nacionales e internacionales de los grupos locales –en el campo de las nanociencias y nanotecnologías. (Hubert & Sipivak L´Hoste, 2022)

V. Hernández (1996) estudia la determinación de los factores cognitivos (representación de la naturaleza) que hacen posibles las relaciones de colaboración entre polos asimétricos: es decir: “donde el laboratorio local se ubica en posición desigual respecto de la disponibilidad de recursos que tienen los laboratorios extranjeros” (Oregioni & López, 2011)

Otros trabajos dan cuenta de la tensión entre utilidad social y visibilidad internacional que atraviesa la producción de conocimientos científicos en el contexto local, a partir de la participación de científicos locales en redes internacionales de cooperación científica. (Kreimer & Meyer, Repositorio Esocite, 2008) (Zabala & Kreimer, 2006)

### Enfoque político

El segundo enfoque, denominado «político», analiza las políticas públicas de cooperación en ciencia y tecnología. En el caso argentino M. Albornoz (2001) sostiene que el modelo lineal de producción de conocimiento, basado en la investigación básica, cede su lugar a un nuevo modelo, basado en la innovación. (Albornoz, 2001)

En el marco del nuevo modelo, la cooperación asociativa reemplazaría a la asistencial, bajo la lógica de explicitar los intereses de las partes y postulando que todos deben ganar en el proceso de cooperación (Albornoz, 2001).

En el caso boliviano el modelo lineal de producción de conocimiento basado en la investigación básica ni siquiera llegó a integrarse en las Universidades del SUB. Sin embargo, pese a no haber logrado ascender a esa producción de investigación básica, la cooperación internacional se orienta a dar lugar a este nuevo modelo, basado en la innovación. El modelo promotor de la innovación apoya al desarrollo tecnológico, la modalidad asociativa, una nueva multilateralidad y el énfasis en la bilateralidad, la revalorización de la cooperación Sur-Sur, el apoyo a iniciativas privadas, el estímulo a la vinculación entre actores diversos. En el marco del nuevo modelo, la cooperación asociativa reemplazaría a la asistencial, bajo la lógica de explicitar los intereses de las partes y postulando declarativamente que cooperantes y cooperados deben tener una relación ganar-ganar; o sea, todos deben ganar en el proceso de cooperación.

Tagliaferro (2008), centrándose en la política argentina de cooperación en ciencia y tecnología, menciona distintas etapas, conceptualizando la última, que se inicia en la década del ochenta, como competitiva. (Tagliaferro, 2008)

G. Lemarchand (2005) revisó los instrumentos de cooperación en ciencia, tecnología e innovación que se han aplicado en los últimos cincuenta años en América Latina. Observa que en las diferentes declaraciones de los Gobiernos están definidas áreas problema de la región a las cuales la ciencia, tecnología e innovación puede aportar soluciones. (Lemarchand, 2005)

Sin embargo, cuando cruza los objetivos de estas declaraciones con los contenidos y objetivos de la mayoría de los proyectos de cooperación en ciencia, tecnología e innovación detecta que no suelen coincidir. Sostiene que la relación entre los científicos y los tecnólogos más prestigiosos de la región, y la de estos con los políticos y con otros tomadores de decisiones, favorecen la elaboración de proyectos bottom-up, mientras que quienes toman las decisiones de políticas públicas no suelen tener entrenamiento técnico adecuado para formular políticas top-down, en las cuales se proponga resolver problemas concretos de las sociedades (ibíd.) (Lemarchand, 2005)

### Enfoque reticular.

Un último enfoque es el «de redes», analiza la cooperación científica y tecnológica como redes de cooperación. Archibugui e Iannmarino (2002) estudian redes de cooperación en ciencia y tecnología. J. Sebastián (2000) diferencia las redes de cooperación de otras organizaciones a partir de la existencia de objetivos comunes bien definidos y la existencia de un plan de acción que comprometa a los actores.

Estos actores se vinculan a partir de relaciones horizontales de colaboración y corresponsabilidad con relación al plan de acción. Además, en los últimos años la cooperación internacional se ha convertido en un componente intrínseco la producción de conocimiento (Sebastian, 2000). Alejandra Kern (2009), entiende la cooperación como redes tecno-político-económicas (Kern, 2009).

¿Qué se entiende por gestión de la cooperación internacional?: Sebastián (2007) sostiene que las “redes de cooperación” pueden ser formales o informales. En el caso de las redes formales «existe un marco a través de acuerdos, convenios o contratos de diferente tipo, bien como consecuencia de inscribirlas en programas de oferta de cooperación de agencias y organismos internacionales o bien en convenios intergubernamentales o interinstitucionales»

En el caso de las redes informales no existe un marco formal explícito para gestionar la vinculación, sino que se basan en acuerdos voluntarios. «Las redes crean espacios propios de cooperación que en muchos casos son independientes y autónomos con relación a las políticas nacionales e institucionales» (Sebastián, 2007)


Debe incorporarse en el concepto de «asimetrías» entre los actores de las redes. Esto es, se reconoce que hay desigualdades respecto de la cantidad de investigadores, el equipamiento e insumos disponibles, los recursos económicos con que se cuenta y las técnicas de que se dispone. Estas disponibilidades y restricciones amplían o reducen los «márgenes de la negociación» respecto de la definición de los temas a investigar y la manera en que se divide el trabajo científico al interior de la vinculación (Kreimer, 2006). Es decir, si bien las redes permiten el trabajo conjunto de investigadores de distintos países, la inserción de estos en las redes no es homogénea.

Las políticas de cooperación internacional han de abordarse en sus dos dimensiones: «explícita» e «implícita» (Herrera, 1995). Las políticas explícitas de cooperación internacional refieren a la «política oficial», la cual se expresa en disposiciones, normas y documentos del Gobierno Nacional y de la Universidad.

Las políticas implícitas de cooperación internacional expresan los resultados logrados, en contraste o en concordancia con los objetivos declarados normativamente. La potencialidad de estos conceptos reside en que permiten

ver no sólo las expresiones de deseo acerca de lo que se quiere lograr con el impulso a las relaciones internacionales de las Universidades, sino también qué logros y obstáculos se han encontrado hasta el momento. Asimismo, permiten relacionar dicho análisis con las políticas universitarias y científicas bolivianas.



A stylized wireframe map of Bolivia, rendered in a glowing, geometric style with interconnected lines and triangles. The map is positioned in the upper left and center of the page, with a color gradient from red to blue. The text is centered below the map.

# PLAN ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL SUB

Internacionalización como catalizador de  
los tres pilares de la Universidad Boliviana



## PRINCIPIOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL SUB.

La Política de Internacionalización es el marco general en el que se desarrollan las distintas estrategias que permiten a las Universidades del SUB articularse con diversos organismos de orden internacional, para cumplir con los objetivos trazados en pos de la internacionalización de la formación académica, investigación e interacción social.

Son principios de la política de internacionalización:

- a) **Ética**, mediante el respeto a la diversidad cultural.
- b) **Calidad**, como principio rector de la gestión académica, investigativa y de interacción social.
- c) **Autonomía**, que norma y dicta las relaciones a sostener con instituciones externas y cooperación para realizar alianzas en las cuales todos los actores ganen.
- d) **Eficiencia**, relacionada al uso de los recursos para la gestión del proceso de internacionalización que se transversaliza a la gestión administrativa financiera de las Universidades del SUB.
- e) **Solidaridad**, mediante cooperación recíproca y solidaria en pos de un desarrollo sostenible.
- f) **Trascendencia**, mediante la generación de conciencia internacional.
- g) **Cobertura**, que permita promover y transversalizar los beneficios de la internacionalización a todos los actores de la comunidad académica (docentes, estudiantes y funcionarios administrativos).

---

“Por consiguiente, la dimensión internacional debería estar presente en los planes de estudios y en los procesos de enseñanza y aprendizaje” (UNESCO, 1998)

---

Se trata de que los procesos de internacionalización se traduzcan en propiciar un entorno institucional donde la dimensión internacional esté incorporada en la cultura institucional, en contribuir a la formación de ciudadanos para desenvolverse con competencia profesional y responsabilidad ética y social en un contexto internacional e intercultural, en contribuir a mejorar los estándares, pertinencia, visibilidad e impacto de la investigación y en contribuir a mejorar la proyección y prestigio de la universidad (Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe IESALC, 2017).

## ESTADO DE SITUACIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN EN EL SUB.

Para el conjunto de universidades que componen el Sistema de la Universidad Boliviana (SUB) la internacionalización es un concepto importante asumido y adoptado a nivel estructural mediante el reglamento general de Relaciones Nacionales e Internacionales del Sistema de la Universidad Boliviana actualizado en el XIII Congreso de la Universidad Boliviana.

Las universidades han implementado Direcciones de Relaciones Internacionales con la función de promover la internacionalización de la Educación Superior mediante el establecimiento de relaciones y acuerdos de colaboración y cooperación con Universidades, Instituciones y Organizaciones extranjeras que permitan elevar la capacidad y competitividad académica. A excepción de la Universidad Andina Simón Bolívar, todas las demás universidades cuentan con una dirección a cargo de Relaciones Internacionales (ver tabla a continuación).

El proceso de internacionalización en América Latina y el Caribe no se apega a los lineamientos del concepto de internacionalización comprehensiva requiriendo mayor grado de consolidación en cuanto a sus capacidades institucionales, especialmente en cuestión de estructuras organizacionales (políticas institucionales, planeación, financiamiento, evaluación y gestión de las actividades de internacionalización) y de estructuras programáticas (ampliación de la movilidad de los estudiantes y de los académicos y mayor apoyo a la internacionalización de la investigación y a la cooperación internacional). (Gacel-Ávila & Rodríguez-Rodríguez, 2018)

Tabla 4 Listado de universidades del SUB y el nombre de sus unidades de Relaciones Internacionales

<b>UNIVERSIDAD</b>	<b>DIRECCIÓN</b>
<b>UNIVERSIDAD MAYOR, REAL Y PONTIFICIA SAN FRANCISCO XAVIER DE CHUQUISACA</b>	Dirección de Relaciones Internacionales
<b>UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS</b>	Dirección de Relaciones Internacionales
<b>UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN SIMÓN</b>	Dirección de Relaciones Internacionales y Convenios DRIC-UMSS
<b>UNIVERSIDAD AUTÓNOMA GABRIEL RENÉ MORENO (UAGRM)</b>	Departamento de Relaciones Públicas, Nacionales e Internacionales
<b>UNIVERSIDAD AUTONOMA TOMÁS FRIAS</b>	Dirección de Relaciones Nacionales e Internacionales
<b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE ORURO</b>	Dirección de Relaciones Nacionales e Internacionales
<b>UNIVERSIDAD AUTÓNOMA JUAN MISAEL SARACHO</b>	Director de RRII
<b>UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL BENI JOSÉ BALLIVIAN (UAB)</b>	Departamento de Relaciones Públicas, Nacionales e Internacionales

<b>UNIVERSIDAD NACIONAL SIGLO XX</b>	Relaciones Públicas
<b>UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO</b>	Dirección de Relaciones Internacionales
<b>UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL ALTO</b>	Dirección de Relaciones Internacionales y convenios internacionales académicos
<b>UNIVERSIDAD CATÓLICA BOLIVIANA</b>	Convenios y Relaciones Internacionales
<b>ESCUELA MILITAR DE INGENIERÍA</b>	Dirección de Relaciones Internacionales
<b>UNIVERSIDAD POLICIAL "MARISCAL ANTONIO JOSÉ DE SUCRE"</b>	División de Extensión Universitaria
<b>UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLIVAR</b>	Sin dirección asignada. Se encuentra a cargo del Rectorado.

Fuente: Elaboración propia

El Sistema de la Universidad Boliviana en su dinámica interna, es intrínsecamente una institución compleja por la naturaleza de sus actividades académicas, investigativas, y de interacción social y extensión, y el ejercicio del Cogobierno y la Autonomía Universitaria. A su vez su entorno sociopolítico, económico y cultural, también es un escenario complejo por las demandas insatisfechas de desarrollo y las expectativas depositadas en las Universidades (CEUB, 2022).

Del análisis FODA realizado por el CEUB para su Plan de Desarrollo Universitario 2021-2025 se han identificado las siguientes fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades<sup>8</sup> con relación a la Gestión de Formación Profesional de Grado y Postgrado, Gestión de Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación, la Gestión de Interacción Social y Extensión Universitaria y a la Gestión Institucional de Calidad:

## FORTALEZAS

### **Con relación a la Gestión de Formación Profesional de Grado y Postgrado:**

- Oferta de carreras de Grado y programas de Postgrado en base a las demandas de cada región.
- Oferta de becas académicas y socioeconómicas estudiantiles.

<sup>8</sup> Extraído de (CEUB, 2022)

- Existencia del Seguro Social Medico Estudiantil.
- Modelo Académico del SUB en vigencia, que orienta el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje.
- Desarrollo de procesos de acreditación de carreras a nivel nacional e internacional.
- Existencia de distintos sistemas y/o modalidades de Graduación en las Carreras para optar el Grado de Licenciatura y otros niveles.
- Existencia de Convenios con instituciones públicas y privadas a nivel nacional e internacional, de acuerdo con las particularidades y proyecciones de desarrollo de cada universidad.

#### **Gestión de Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación:**

- Centros e institutos de Investigación facultativos y/o especializados en funcionamiento.
- Estudiantes con interés en el desarrollo de los procesos investigativos

#### **Con relación a la Gestión de Interacción Social y Extensión Universitaria:**

- Desarrollo de actividades de interacción social y extensión universitaria, en respuesta a las demandas y necesidades de la sociedad.
- Interés por parte de la comunidad universitaria en desarrollar actividades de interacción social y extensión
- universitaria.
- Las universidades cuentan con medios de comunicación para difundir sus las actividades.
- Relacionamiento con instituciones Públicas y/o Privadas, plasmados en convenios que contribuyen la formación profesional de los estudiantes.
- Asignación de becas a estudiantes universitarios, para el desarrollo de actividades de interacción social y extensión universitaria.

#### **Con relación a la Gestión Institucional de Calidad:**

- La Gestión transparente de los recursos y patrimonio universitarios.
- Participación de universidades en distintas Redes con IES.
- Las universidades cuentan con convenios suscritos con IES del exterior.
- Plan de Desarrollo Institucional como instrumento de gestión.
- Autonomía Universitaria consagrada en la Constitución Política del Estado.

- Sistema de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana (SUB) aprobado y en vigencia.
- Gestión Institucional fundada en la Rendición de Cuentas y la Transparencia en el uso de recursos.

## OPORTUNIDADES

### **Con relación a la Gestión de Formación Profesional de Grado y Postgrado:**

- Posibilidad de convenios y alianzas estratégicas con organizaciones, instituciones y empresas nacionales e internacionales para fortalecer la formación de Grado y Postgrado.
- Disponibilidad de las TIC para su incorporación y aplicación en el PEA.
- Acceso a plataformas educativas virtuales para el desarrollo del PEA en el grado y posgrado.
- Posibilidad de financiamiento externo para el desarrollo de programas de posgrado.
- Convenios o alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas, para el desarrollo de diversas modalidades de graduación de los estudiantes.
- Acceso a becas internacionales para el desarrollo de procesos de formación posgradual para docentes y estudiantes.
- Mayor posibilidad de participación institucional en el desarrollo socioeconómico, en las áreas de cobertura de las universidades y en el territorio boliviano.
- Demanda para programas de posgrado de instituciones y organizaciones de profesionales a nivel nacional.

### Con relación a la Gestión de Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación:

- Convenios con instituciones u organizaciones del exterior, para el desarrollo de proyectos de investigación.
- Disponibilidad de recursos de IDH para financiar actividades y proyectos de Investigación.
- Demanda de investigaciones cuyos resultados contribuyan al desarrollo e innovación en el ámbito económico productivo y tecnológico de las regiones y el país.

- Acceso a recursos de información científica, mediante las TIC, que aporten al desarrollo de los procesos investigativos y su difusión.
- Posibilidad de acceso a recursos económicos de cooperación externa para la investigación.

**Con relación a la Gestión de Interacción Social y Extensión Universitaria:**

- Creciente demanda del Estado, la Sociedad y la Empresa, para el desarrollo de actividades de extensión universitaria en términos de formación y capacitación continua.
- Convenios con instituciones del sector público y privado, sociedad civil y cooperación internacional para el desarrollo de la interacción social y la extensión universitaria.
- Demandas de actores sociales, mediante la ejecución de actividades concretas de Interacción Social y Extensión Universitaria.
- Posibilidad de generar espacios de análisis y debate sobre diferentes temáticas coyunturales de impacto socioeconómico.
- Exigencia de contribución al desarrollo humano departamental y del país
- Demandas de inclusión de sectores excluidos que exigen mayor participación en la vida institucional del país.
- Interés por el reconocimiento de naciones y pueblos indígena originario campesinos y de comunidades interculturales y afro bolivianos.
- Interés por el diálogo de saberes: conocimiento ancestral y conocimiento científico.
- Interés social por la Conservación y Preservación del Patrimonio Cultural.
- Participación social e integración con la comunidad.
- Acceso a TIC que facilitan el desarrollo de la interacción social.
- Acceso a programas virtuales de formación continua.

**Con relación a la Gestión Institucional de Calidad:**

- Posibilidad de desarrollo de proyectos recurrentes y de alianzas estratégicas con actores públicos y privados, según vocación productiva de cada región.
- Cooperación internacional para la ejecución de proyectos de desarrollo académico, investigativo, de interacción social, y de fortalecimiento institucional.

- Convenios y Alianzas estratégicas con instituciones y organizaciones a nivel nacional e internacional.
- Interrelación con Universidades del Sistema de la Universidad Boliviana e IES, mediante la participación en redes universitarias.
- Demanda de formación profesional en el área económica, técnica y tecnológica emergente.
- Nuevas tecnologías de información y comunicación aplicadas al proceso de gestión institucional y gestión administrativa.
- Mejor distribución de recursos a través de un nuevo pacto fiscal.
- Convenios nacionales e internacionales para programas de movilidad docente, estudiantil y administrativa.
- Relacionamiento nacional e internacional para la consecución de Financiamiento de Programas y Proyectos.
- Demanda del entorno de mayor protagonismo en la gestión del conocimiento y la innovación.
- Demanda sostenida de matrículas para algunas carreras.

## DEBILIDADES

### **Con relación a la Gestión de Formación Profesional de Grado y Postgrado:**

- Insuficientes procesos de evaluación y acreditación en el grado y posgrado.
- Limitado número de docentes titulares en el grado.
- Insuficiente desarrollo de procesos de formación continua y actualización para docentes.
- Reducido número de docentes con grado académico de Doctor.
- Insuficiente actualización de diseños curriculares del grado.

### **Con relación a la Gestión de Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación:**

- Insuficientes procesos de transferencia de resultados de investigación. Reducida asignación presupuestaria para el desarrollo de la Investigación.
- Insuficiente cantidad de docentes dedicados a la investigación en el grado y posgrado.
- Insuficiente producción científica reflejada en revistas indexadas nacionales e internacionales.



- Limitado número de proyectos de Investigación ejecutados con cooperación internacional.
- Escasa participación en eventos científicos y tecnológicos en el contexto nacional e internacional.
- Insuficiente articulación de la investigación entre los niveles de grado y posgrado.
- Insuficiente desarrollo y publicación de revistas científicas por las universidades.
- Escasa formación de docentes y estudiantes en el área de investigación.
- Insuficiente desarrollo de cultura y pensamiento científico.
- Insuficiente infraestructura y equipamiento para la investigación.
- Bajo nivel de respuesta, a través de la investigación, para solucionar

#### **Con relación a la Gestión de Interacción Social y Extensión Universitaria:**

- Insuficiente participación y desarrollo de eventos de análisis y debate en temas vinculados a las políticas públicas.
- Limitada vinculación con el entorno social.
- Reducido relacionamiento con entidades territoriales autónomas y con sectores productivos.
- Insuficiente desarrollo de programas de formación y capacitación continua.

#### **Con relación a la Gestión Institucional de Calidad:**

- Insuficiente participación en programas de movilidad docente, estudiantil y administrativa en IES del exterior.
- Limitado desarrollo de Procesos de autoevaluación institucional. Insuficiente desarrollo e implementación de un Sistema Integrado de Gestión, Información y Comunicación (en línea) del SUB.
- Bajos niveles de posicionamiento en rankings internacionales. Insuficientes procesos de gestión de la calidad.

### **AMENAZAS**

#### **Con relación a la Gestión de Formación Profesional de Grado y Postgrado:**

- Creciente competencia de instituciones de educación superior privadas, para la formación del Grado y Postgrado, de calidad y costos bajos.

- Insuficiente desarrollo de procesos de orientación vocacional para los bachilleres.
- Restringida demanda en el mercado laboral, para profesionales de algunas Carreras o áreas.
- Bajos niveles de preparación de los estudiantes de Educación Secundaria, para acceder a la Educación Superior.
- Insuficiente asignación presupuestaria en función al crecimiento vegetativo de la población estudiantil.
- Ausencia de políticas y acciones gubernamentales que promuevan la generación de empleo para técnicos y profesionales universitarios
- Con relación a la Gestión de Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación:
  - Presupuesto insuficiente destinado a la investigación.
  - Escasa vinculación entre la Universidad - Estado - Sociedad - Empresa, en el ámbito de la investigación.
  - Disminución de los recursos provenientes de la venta de los hidrocarburos (IDH), por la caída de los precios internacionales.
  - Marco legal y normativo del Estado poco flexible para el ejercicio de las actividades investigativas.
  - Fuga de talentos e investigadores al exterior por regulaciones salariales.

#### **Con relación a la Gestión de Interacción Social y Extensión Universitaria:**

- Riesgo permanente de intervención gubernamental a la Institucionalidad del Sistema Público.
- Instituciones privadas y organismos que ofertan cursos de formación continua de baja calidad y costo.

#### **Con relación a la Gestión Institucional de Calidad:**

- Injerencia política – partidaria en la gestión universitaria.
- Conflictos políticos y sociales, que afectan el desarrollo normal de las actividades universitarias.
- Normas nacionales que dificultan el desarrollo de la gestión administrativa.
- Vulneración a la Autonomía universitaria.
- Insuficiente coordinación entre los niveles de gobierno.

- Vulneración a la autonomía universitaria.
- Pandemia con sus efectos negativos a nivel social, académico, económico y administrativo.
- Reducción paulatina en la asignación de recursos provenientes del Impuesto Directo a los Hidrocarburos y Coparticipación Tributaria (Política financiera restrictiva para la educación superior).
- Escaso reconocimiento del profesional universitario (meritocracia).
- Regulación fiscal que afecta la autonomía en el manejo de recursos del presupuesto universitario.
- Insuficiente articulación de la Educación Superior con el sistema educativo nacional.
- Inequidad y bajos niveles de financiamiento estatal.

Del análisis FODA se han planteado los siguientes cursos de acción que derivarán en el plan y sus estrategias de implementación:

<p><b>Acciones proactivas.</b> <b>(potenciar fortalezas, aprovechar oportunidades)</b></p> <p>Promoción de espacios para fortalecer la internacionalización a nivel del proceso de docencia y formación de talentos, del proceso de investigación Científica, posgrado, ciencia y tecnología y del proceso de Innovación, Interacción Social y desconcentración universitaria.</p>	<p><b>Acciones defensivas.</b> <b>(potenciar fortalezas, minimizar amenazas)</b></p> <p>Fortalecer las estructuras organizacionales de la universidad mediante el desarrollo organizacional y la interculturalidad.</p>
<p><b>Acciones adaptativas.</b> <b>(superar debilidades, aprovechar oportunidades)</b></p> <p>Mejorar la competitividad del SUB mediante la internacionalización.</p>	<p><b>Acciones de supervivencia.</b> <b>(superar debilidades, minimizar amenazas)</b></p> <p>Fortalecimiento de lazos de cooperación con Universidades. Instituciones del exterior y Cooperación Internacional.</p>

## EJES ESTRATÉGICOS PROSPECTIVOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN.

Para alcanzar estos objetivos se han definido cinco ejes estratégicos prospectivos que deben ser referentes para las Universidades del SUB, los mismos guiarán el proceso de internacionalización acorde a los pilares fundamentales de la academia y a sus procesos internos de planificación estratégica (ver figura adjunta):

Se trata de asumir un enfoque holístico e integral que esté orientado hacia la mejora continua de los procesos docente educativos, por tanto, debe ser liderado por autoridades y dirigentes, procurando la participación de toda la comunidad universitaria, sus necesidades actuales y hacia adelante su proyección de formar parte de procesos de internacionalización.

El contextualizar las estrategias de internacionalización en el SUB, con sus particularidades propias, se convierte en un proceso de alta complejidad que deberá abordarse a través de una construcción colaborativa-participativa y coordinada, que apunte al desarrollo de todo el SUB, definiendo sus prioridades y ámbitos.

En este sentido, se trata de una internacionalización soberana y endógena, es decir, desde el interior de cada Universidad, desde su propia realidad, respondiendo a las necesidades nacionales.

En este ámbito, el Plan de Internacionalización que se plantea en este documento, pretende ser una guía para sistematizar los procesos de internacionalización en las Universidades del SUB.



## OBJETIVOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL SUB.

### Objetivo General.

**Promover** el proceso de internacionalización al interior del SUB de manera plena, digna y cooperativa mediante un trabajo colaborativo con instituciones externas nacionales e internacionales para la mejora de la calidad y pertinencia de las funciones universitarias con proyección internacional.

### Objetivos Específicos.

Son objetivos establecidos para la Política de Internacionalización del SUB:

Fortalecer la institucionalización de la Internacionalización y la interculturalidad en las Universidades del SUB.

1. **Promover** el fortalecimiento institucional universitario mediante la articulación de procesos de gestión del conocimiento y del desarrollo organizacional.
2. **Fomentar** la internacionalización en casa.
3. **Impulsar** la proyección internacional de las Universidades del SUB mediante un trabajo cooperativo digno y soberano con la Cooperación Internacional y otras instituciones del exterior para el desarrollo de la comunidad universitaria del SUB.

### Plan de Internacionalización del SUB.

Para implementar la Política de Internacionalización del SUB se ha diseñado un plan que será establecido para un horizonte temporal de 5 años (2023-2027), se espera que, en este lapso el SUB alcance los siguientes resultados:

1. El SUB cuenta con un proceso de internacionalización consolidado e institucionalizado.
2. Universidades del SUB cuentan con una currícula internacionalizada con manejo de una lengua científica.
3. Programas de doble titulación, titulan estudiantes de pregrado y posgrado en las Universidades del SUB.
4. Mecanismos de movilidad docente/estudiantil/funcionarios eficaces.
5. Universidades del SUB realizan investigaciones conjuntas con Universidades e instituciones del exterior.
6. Universidades del SUB gestionan becas para cursos relacionados a investigación.
7. Universidades del SUB cuentan con programas de interacción social que trabajan en conjunto con instituciones externas

8. Universidades del SUB comparten experiencias con otras Universidades del exterior en materia de interacción social
9. Universidades cuentan con mecanismos para promover la innovación
10. Universidades del SUB cuentan con un departamento de desarrollo organizacional y gestión del conocimiento
11. Universidades del SUB cuentan con competencias interculturales incorporadas en el curriculum de las Universidades del SUB

### **Recursos Necesarios para ejecutar el Plan Estratégico de Internacionalización.**

Los requisitos que se precisan para una adecuada ejecución del plan de internacionalización es la de contar con los recursos suficientes para la puesta en marcha; estos recursos son básicamente: Financieros; Humanos y Tecnológicos.

### **RECURSOS FINANCIEROS:**

Las Universidades del SUB deben disponer de los recursos financieros y/o económicos necesarios para poder financiar su actividad de internacionalización. Esto puede ser resuelto mediante la asignación de recursos proveniente del presupuesto institucional de cada Universidad del SUB, adicionalmente se puede establecer redes de socios internacionales que implique una cooperación recíproca, estructurada y eficiente, promoviendo alianzas de acuerdo con las oportunidades que se presentan, independientemente del lugar geográfico donde se ubiquen.

De forma general, cada Universidad deberá invertir dinero para la internacionalización, no solo proveniente de fondos propios, sino también canalizando e identificando oportunidades y potenciales alianzas, para poder viabilizar el proceso de internacionalización, viajar para conocer directamente los mecanismos sobre cuestiones legales, financieros, de logística, participación en ferias, etc.

Estas actividades deben realizarse en el marco de un plan, que las Universidades deberán preparar para tener una "guía" de sus actividades internacionales a realizar. Son numerosas las actividades que se deben llevar a cabo, mismas que requerirán realizar un gasto, o mejor sería decir una inversión.

### **FACTOR HUMANO:**

En lo que se refiere al factor humano necesario para desarrollar su actividad internacional, se debe contar con personal que tenga conocimiento del funcionamiento de las relaciones internacionales, conocimiento para interactuar con las Universidades, sociedad, empresa y estado, así como dominar idiomas extranjeros de relevancia científica (citation index).

De igual forma, se debe contar con la infraestructura necesaria para poder desempeñar las actividades de relacionamiento internacional, Dicho personal deberá estar capacitado para realizar la vinculación con el objeto de captar cooperación ya sea nacional o internacional, y destinarlos para: investigación,

formación, movilidad o de colaboración en materia de desarrollo. Los socios, por tanto, deben ser cuidadosamente seleccionados según un análisis detallado basado en una serie de parámetros: relaciones previas, perfiles institucionales, diversidad geográfica, posibles sinergias, excelencia, capacidad técnica, capacidad de movilidad, etc.

Entre las prioridades también cabe destacar: alianzas a largo plazo, redes internacionales estables, equilibradas, proactivas y eficientes. Asimismo, se deberá prestar especial atención a la red de contactos de la comunidad universitaria del SUB.

### **RECURSOS TECNOLÓGICOS:**

En cuanto a otro de los recursos que habría que priorizar para la internacionalización, está la promoción de las páginas web de las Universidades del SUB; donde se refleje toda la información referente a la internacionalización que realizan las Universidades, y esto también deberá estar reflejado en idioma inglés; así como compartir la producción de materiales en inglés y castellano; reflejar datos sobre movilidad internacional en cuanto a número de personas y flexibilidad de los procesos, así como la promoción de las dobles titulaciones.

Sobre la información general de la internacionalización que se debe reflejar en las páginas deberá mostrar información que sea de relevancia para quien realiza la consulta, lo importante es mantener una página actualizada y con últimos datos sobre la movilidad docente/estudiantil y de funcionarios. Asimismo, deberá reflejar todo lo referente a los trámites generales que se deben realizar en temas de internacionalización. Reflejar las condiciones de la movilidad (plazos, cantidades, reconocimiento de créditos).

Finalmente, se apuntan los siguientes rasgos fundamentales para el plan de internacionalización: la excelencia en la investigación, incremento de la docencia en inglés, promoción de la colaboración, interés de potenciar a los alumnos internacionales y la necesidad de captar profesorado internacional. Respecto a las zonas del mundo se considera que hay que tener más cuidado de la relación con América Latina, que a menudo parece que se da por defecto; la opinión es que no hay que definir territorios concretos, sino buscar o detectar oportunidades.

### **Mecanismo de Trabajo: Comisión de Internacionalización.**

Se plantea conformar en los HCU y en los CAU una Comisión de Internacionalización (CI), que serán órganos de asesoramiento y propuesta en materia de internacionalización y relacionamiento con otras Universidades e instituciones, tanto nacionales como extranjeras – organismos internacionales financiadores.

Las CI tendrán como objetivo el impulsar la internacionalización, planificar, supervisar, revisar y/o evaluar las estrategias y logros en materia de internacionalización estratégica de las Universidades del SUB, así como asesorar sobre áreas geográficas prioritarias para la internacionalización. Promover la participación de la comunidad universitaria en los programas de intercambio, así como en redes y asociaciones internacionales; proponer líneas de acción en el

ámbito de la política de internacionalización de las Universidades, teniendo en consideración las líneas estratégicas del CEUB.

Acorde al Reglamento General de Relaciones Nacionales e Internacionales del SUB en su artículo 6 las Universidades del Sistema de la Universidad Boliviana, deben implementar y fortalecer una Dirección de Relaciones Internacionales, las cuales serán responsables de proponer los lineamientos y las políticas del Relacionamiento Nacional e Internacional de la Institución que el ápice organizacional decida ejecutar.

Estas direcciones aportarán a la Comisión de Internacionalización del SUB de la siguiente manera:

Tabla 5 Niveles, conformación y funciones Comisiones SUB

NIVEL	CONFORMADO POR	FUNCIONES
<p>Nivel 1 Relacionamiento CEUB -SUB</p>	<p>RENARI (RENAGERIN) del SUB Secretaría Nacional de Relaciones Nacionales e Internacionales del CEUB Direcciones de Relaciones Internacionales de las Universidades del SUB</p>	<p>Diseñan, organizan, monitorean y evalúan las estrategias y los planes de Internacionalización del SUB Promueven convenios internacionales para facilitar la consecución de los objetivos trazados. Informan sobre los resultados alcanzados a nivel SUB</p>
<p>Nivel 2 Relacionamiento al interior de cada Universidad</p>	<p>Comisión de Internacionalización en el HCU Dirección de Relaciones Internacionales. Secretaría General Comisión de Internacionalización del CAU Departamentos de Investigación, Posgrado e Interacción Social Departamentos de Planificación Direcciones Administrativas Financieras Representantes de las comisiones de internacionalización facultativas.</p>	<p>Diseñan, organizan, ejecutan, monitorean estrategias y planes de internacionalización de la Universidad Diseñan proyectos para acceder a fondos de cooperación internacional Informan sobre los resultados alcanzados. Proporcionan informes sobre los resultados alcanzados al nivel para su respectiva difusión.</p>

Fuente: Elaboración propia

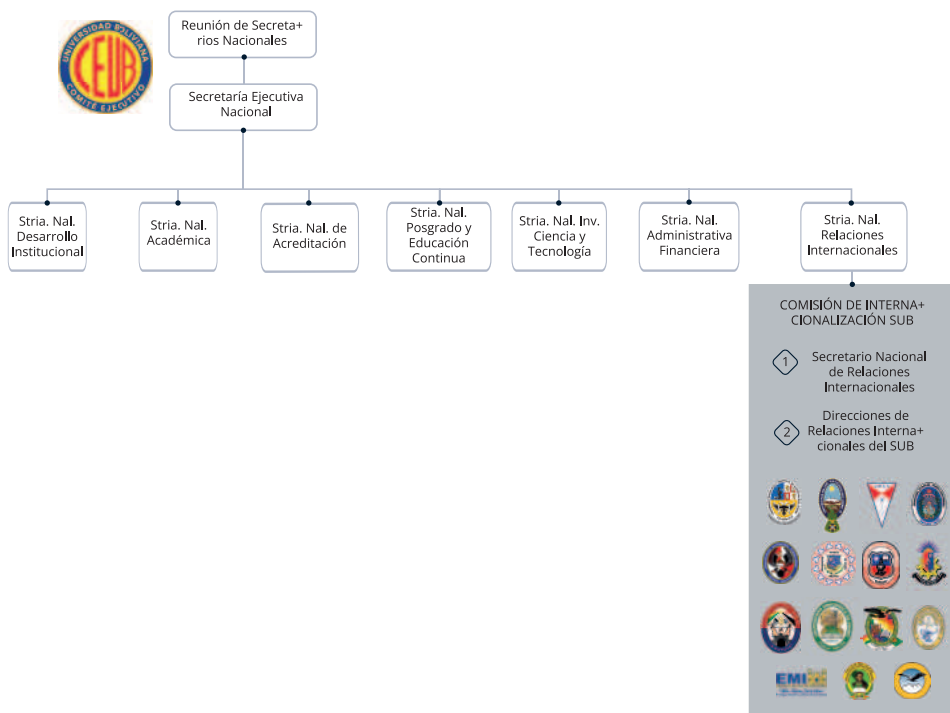


En el nivel 1 la Comisión de Internacionalización del SUB está presidida por el Secretario Nacional de Relaciones Internacionales y se compone por los directores de las Direcciones de Relaciones Internacionales de las Universidades del SUB (ilustración 1).

En el nivel 2, cada Universidad conformará una Comisión de Internacionalización a nivel del Honorable Consejo Universitario, misma que estará presidida por el director de la Dirección de Relaciones Internacionales y la compondrán representantes de la Secretaría General, de los departamentos de Investigación, Posgrado e Interacción Social, del departamento de planificación, de la Dirección Administrativa Financiera y representantes delegados de las facultades (ilustración 2).

Adicionalmente se propone crear comisiones de internacionalización a nivel de Consejo Académico Universitario que serán operativas mediante sus Vicerrectorado Académico y/o Vicerrectorado de Posgrado e Investigación Científica y Tecnológica<sup>9</sup>.

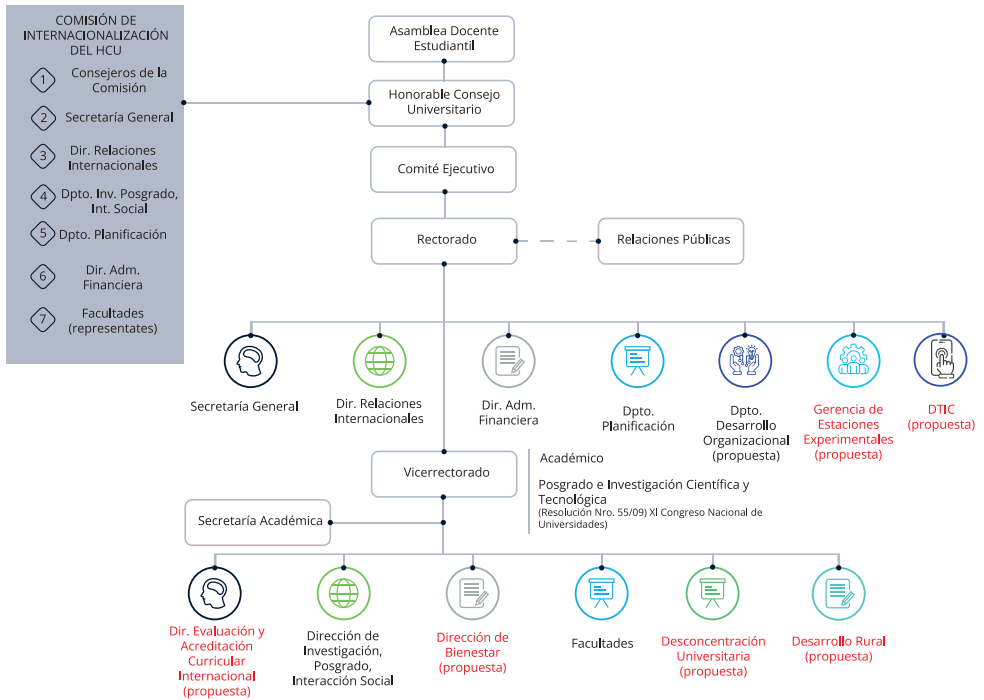
**Ilustración 6 Nivel 1 - Esquema de organización Comisión Internacionalización del SUB**



Fuente: Elaboración Propia

<sup>9</sup> Este vicerrectorado emana de la resolución Nro. 55/09 del XI Congreso Nacional de Universidades en su artículo primero.

### Ilustración 7 Propuesta de Esquema de Comisión de Internacionalización al interior de las Universidades



Fuente: Elaboración Propia

### Plan de Internacionalización: Estrategias de Internacionalización del SUB.

El plan de Internacionalización será aplicado a nivel de las universidades que conforman el SUB. Este plan tiene un horizonte de planeación de 5 años (2023-2028) tiempo en el cual se trazará la línea base en cuanto a la situación actual de la Internacionalización en las universidades del SUB.

El plan será implementado y monitoreado por las Direcciones de Relaciones Internacionales y será la Secretaría Nacional de Relaciones Internacionales quien consolidará la información y hará monitoreo de los indicadores establecidos en el mismo. Este plan es un parámetro de referencia, sin embargo, las universidades del SUB podrán ampliar las tareas, indicadores acordes a su planificación estratégica y operativa.

Una de las herramientas más importantes para activar el trabajo de Internacionalización son los Convenios, Memorándums u otros mecanismos relacionados que se firman con las instituciones externas a manera de cooperación interinstitucional. Estas herramientas otorgan un paraguas normativo que permite a las universidades trabajar en materia de Internacionalización.

A continuación, se presenta el plan con sus respectivos ejes prospectivos (lineamientos), objetivos, estrategias, actividades e indicadores. Los indicadores utilizados provienen del Catálogo básico de indicadores propuesto del SUB aprobado por resolución N° 006/2022 del XIII Congreso Nacional de Universidades:

### Estrategias de Internacionalización en el Proceso de Docencia y Formación de Talentos

#### Eje prospectivo del SUB – Lineamiento estratégico

L1. Internacionalización en el proceso de docencia y formación de talentos.

#### Objetivo

Universidades del SUB cuentan con un proceso de docencia y formación de talentos fortalecido mediante la internacionalización del SUB.

#### Estrategia

E1.1 Fortalecimiento de los mecanismos para la movilidad internacional (docente/estudiantil) mediante alianzas y espacios de vinculación con universidades e instituciones del exterior.

E1.2 Fortalecimiento de los mecanismos para la movilidad docente/estudiantil mediante el uso de la virtualidad y sus herramientas tecnológicas.

E1.3 Promoción de Programas conjuntos con doble titulación en pregrado y posgrado mediante alianzas con universidades e instituciones del exterior.

E1.4 Promoción de la curricula Internacional educativas mediante alianzas con universidades e instituciones del exterior.

E1.5 Desarrollo de competencias lingüísticas mediante programas orientados.

#### Acciones

A1.1 Promover alianzas con universidades e instituciones del exterior para viabilizar la movilidad docente/estudiantil/funcionarios.

A1.2 Desarrollar espacios de vinculación con universidades del exterior: programas de intercambio, participación en redes internacionales, eventos de intercambio de experiencias de formación académica, investigación, interacción social e innovación para docentes/estudiantes.

A1.3 Contemplar en los alcances de los convenios con universidades e instituciones del exterior la doble titulación y mecanismo de co-tutorías para

el acceso a títulos (doctorado, maestrías, etc.) en las diferentes áreas y disciplinas de conocimiento.

A1.4 Promover los procesos de validación internacional de la curricula en las universidades del SUB.

A1.5 Promover la inserción de las Universidades en las plataformas de cursos en línea MOOCs.

A1.6 Socializar los programas de becas Internacionales a la comunidad docente/estudiantil

A1.7 Promover acciones para incorporar en los planes de estudio y bibliografía una lengua científica – desarrollo de competencias lingüísticas.

A1.8 Priorizar la firma de convenios que puedan hacerse efectivos, que sean monitoreados y evaluados en los resultados que arrojen.

A1.9 Revalidación del año sabático orientado a internacionalización.

A1.10 Fortalecer los lazos con instituciones externas al SUB mediante la firma de convenios, memorándums de entendimiento u otros mecanismos para la cooperación interinstitucional y la participación en las redes académicas universitarias (formación, investigación, interacción social e innovación).

### **Indicadores (IOV)**

I1.1 Nro. de estudiantes que participan en programas de movilidad internacional.<sup>10</sup>

I1.2 Nro. de Docentes que participan en programas de movilidad internacional.

I1.3 Número de funcionarios administrativos que participan en programas de movilidad internacional.<sup>11</sup>

I1.4 Nro. de programas de movilidad docente/estudiantil/funcionario que operan mediante plataformas virtuales, al año que soportan a convenios eficaces.<sup>12</sup>

I1.5 Nro. de espacios de vinculación con universidades e instituciones del exterior promovidos anualmente.

I1.6 Nro. de asignaturas de pre y posgrado que se han vencido en los cursos/programas de intercambio académico o movilidad docente/estudiantil (pregrado/posgrado).

I1.7 Nro. de personas que se titularon en programas de doble titulación.

<sup>10</sup> Código de Indicador: 91 – Área Gestión Institucional de Calidad Catálogo Básico de Indicadores Propuesto del SUB

<sup>11</sup> Código de Indicador: 90 – Área Gestión Institucional de Calidad Catálogo Básico de Indicadores Propuesto del SUB

<sup>12</sup> Código de Indicador: 92 – Área Gestión Institucional de Calidad Catálogo Básico de Indicadores Propuesto del SUB

I1.8 Nro. de plataformas educativas en línea en las cuales la universidad tiene cursos, por año.

I1.9 Nro. de currículas modificadas y validadas por pares internacionales por año – participación de docentes del exterior y docentes que estudiaron en el exterior.

I1.10 Nro. de personas que accedieron a becas internacionales por año.

I1.11 % Porcentaje de Incremento/Disminución del monto invertido en movilidad docente/estudiantil/funcionario (disgregar) con relación a la gestión anterior.

I1.12 Nro. de redes de Internacionalización a las que pertenece la universidad por año.

### Estrategias de Internacionalización en el Proceso de Investigación Científica, Posgrado, Ciencia y Tecnología

#### Eje prospectivo del SUB – Lineamiento estratégico

L2. Internacionalización en el proceso de investigación Científica, posgrado, ciencia y tecnología.

#### Objetivo

O2. Universidades del SUB cuentan con un proceso de investigación Científica, posgrado, ciencia y tecnología fortalecido mediante la internacionalización del SUB.

#### Estrategia

E2.1 Promoción de investigaciones conjuntas con universidades e instituciones educativas del exterior.

E2.2 Promoción del mecanismo para la movilidad docente/estudiantil/funcionario en investigación.

E2.3 Organización y puesta en marcha de cursos de posgrado con universidades, instituciones educativas del exterior.

E2.4 Apertura de espacios para compartir experiencias: visitas de investigadores del exterior a las universidades del SUB. Visitas de los investigadores del SUB a las universidades del exterior con quienes se tienen convenios.

E2.5 Organización de equipos viables, consejos de redacción de Journals o revistas con producción científica de los institutos de investigación.

## Acciones

A2.1 Promover convenios, memorándums de entendimiento u otros con Universidades del exterior para espacios de realización de investigaciones conjuntas

A2.2 Promover espacios presenciales y/o virtuales para dar a conocer los resultados de los convenios firmados con relación a investigaciones conjuntas, publicaciones u otras.

A2.3 Promover el acceso a becas para maestrías y doctorados en el exterior relacionadas con investigación

A2.4 Promover la adhesión a Redes Internacionales de Investigación por parte de las universidades del SUB

A2.5 Dar nivel institucional a los equipos de redacción: Consejos de Redacción mediante resolución HCU

A2.6 Conformar equipos de apoyo desde las direcciones de investigación para los formatos de las publicaciones en línea (papers científicos online)

## Indicadores (IOV)

I2.1 Nro. investigaciones conjuntas internacionales en curso, por año.

I2.2 Nro. de publicaciones indexadas (papers) con relación a las investigaciones llevadas a cabo con universidades o instituciones educativas del exterior, por año.

I2.3 Número de proyectos ejecutados con financiamiento de la cooperación internacional en el marco de la investigación.<sup>1313</sup>

I2.4 Nro. de posgrados realizados con universidades o instituciones educativas del exterior por año.

I2.5 Nro. de espacios (foros, Webinars, congresos) donde comparten experiencias de investigación con pares internacionales, por año.

I2.6 Nro. de participaciones de la Universidad en REDES de Instituciones de Educación Superior- IES<sup>14</sup>

I2.7 Nro. de investigadores que visitan o trabajan temporalmente en universidades o instituciones de educación del exterior al año.

<sup>13</sup> Código de Indicador: 93 – Área Gestión Institucional de Calidad Catálogo Básico de Indicadores Propuesto del SUB

<sup>14</sup> Código de Indicador: 84 – Área Gestión Institucional de Calidad Catálogo Básico de Indicadores Propuesto del SUB

I2.8 Nro. de investigadores bolivianos contratados (tiempo parcial, completo) por las universidades del SUB, quienes han retornado de estudiar en universidades o instituciones educativas del exterior mediante los convenios firmados, al año.

I2.9 Nro. de ponencias en eventos internacionales <sup>15</sup>

I2.10 Nro. de congresos, seminarios y conferencias internacionales organizadas por universidad.<sup>16</sup>

**Estrategias de Internacionalización en el proceso de Innovación, Interacción Social y Desconcentración Universitaria.**

**Eje prospectivo del SUB – Lineamiento estratégico**

L3. Internacionalización en el proceso de Innovación, Interacción Social y desconcentración universitaria

**Objetivo**

Universidades del SUB cuentan con un proceso de Innovación, Interacción Social y desconcentración universitaria fortalecido mediante la internacionalización del SUB.

**Estrategia**

E3.1 Promoción de alianzas con instituciones externas para el fortalecimiento de los programas de interacción social.

E3.2 Promoción del mecanismo para la movilidad docente/estudiantil en Interacción Social.

E3.3 Promoción de la innovación para el fortalecimiento de áreas productivas y la sustitución de exportaciones.

E3.4 Promoción de la desconcentración universitaria.

**Acciones**

A3.1 Coordinar alianzas con Universidades del exterior para compartir experiencias en materia de interacción social e innovación.

<sup>15</sup> Código de Indicador: 86 – Área Gestión Institucional de Calidad Catálogo Básico de Indicadores Propuesto del SUB

<sup>16</sup> Código de Indicador: 88 – Área Gestión Institucional de Calidad Catálogo Básico de Indicadores Propuesto del SUB

A3.2 Establecer alianzas y convenios de cooperación interinstitucional con la Cooperación Internacional y otras instituciones del exterior para la promoción de la innovación.

A3.3 Promover acciones directas en el área rural en conjunto con municipios, asociaciones, cooperación internacional entre otros actores (coordinación de programas de interacción social con los municipios rurales, transferencia de metodologías y resultados de investigación entre otros).

### Indicadores (IOV)

I3.1 Nro. de proyectos de desconcentración universitaria ejecutados con recursos propios y/o que hayan sumado aporte de gobernaciones. Municipios, ONGs u otros.

I3.2 Número de proyectos ejecutados con financiamiento de la cooperación internacional en el marco de la Interacción Social.<sup>17</sup>

I3.3 Nro. de espacios (foros, Webinars, congresos) donde comparten experiencias de interacción social con pares internacionales, por año

I3.4 Nro. de docentes que acceden a becas de interacción social (maestría, especialidad, doctorado, posdoctorado) por año.

I3.5 Nro. de Acciones directas de desconcentración en el área rural por Universidad junto con la cooperación internacional.

I3.6 Nro. de personas (docentes/estudiantes/funcionarios) que visitan programas de interacción social en universidades o instituciones educativas del exterior, al año.

## Estrategias de Internacionalización en el Desarrollo Organizacional y la Gestión del Conocimiento Intrínseco de la Institución

### Eje prospectivo del SUB – Lineamiento estratégico

L4. Internacionalización en el desarrollo organizacional y la gestión del conocimiento intrínseco de la institución.

### Objetivo

O4. Universidades del SUB fortalecen sus unidades encargadas de desarrollo organizacional y gestión del conocimiento mediante la internacionalización del SUB.

<sup>17</sup> Código de Indicador: 93 – Área Gestión Institucional de Calidad Catálogo Básico de Indicadores Propuesto del SUB



## Estrategia

E.4.1 Promoción de planes y programas de Internacionalización en las universidades del SUB mediante las directrices otorgadas en la política de Internacionalización.

E4.2 Promoción de la creación de los departamentos de desarrollo organizacional y gestión del conocimiento en las Universidades del SUB.

E4.3 Promoción del benchmarking para adoptar y adecuar las mejores prácticas organizativas de universidades o instituciones educativas del exterior en universidades del SUB.

## Acciones

A4.1 Fortalecer los sistemas y acciones institucionales para incorporar en la estructura orgánica de las Universidades Departamentos de Desarrollo Organizacional y de Gestión del Conocimiento.

A4.2 Consolidar las Direcciones de Relaciones Internacionales en las universidades del SUB que cuenten con infraestructura, personal y recursos asignados para su funcionamiento.

A4.3 Planes de Internacionalización de las universidades aprobados en sus Honorables Consejos Universitarios.

A4.4 Planificar visitas de funcionarios de las universidades del SUB a universidades e instituciones educativas del exterior con quienes se tengan convenios para identificar estructuras y buenas prácticas organizacionales.

A4.5 Organizar cursos en materia de Desarrollo Organizacional y Gestión del Conocimiento para funcionarios de las Universidades del SUB.

## Indicadores (IOV)

I4.1 Número de unidades de Relaciones internacionales y desarrollo organizacional en las Universidades del SUB

I4.2 No de Universidades con Programas estratégicos de internacionalización y de Desarrollo Organizacional del SUB .

I4.3 Número de convenios suscritos con Instituciones de Educación Superior del exterior – IES para benchmarking del desarrollo organizacional

I4.4 Nro. de personas (docentes/funcionarios) de las universidades capacitadas en materia de desarrollo organizacional y gestión del conocimiento.

I4.5 Nro. de misiones de CEO para organización y organigrama a universidades e instituciones educativas del exterior, al año.

14.6 Nro. de Universidades de Estructura organizacional en actualización permanente.<sup>18</sup>

### Estrategias de Internacionalización en el Desarrollo de la Competencia Intercultural

#### Eje prospectivo del SUB – Lineamiento estratégico

L5. Internacionalización en el Desarrollo de la Competencia Intercultural.

#### Objetivo

O5. Universidades del SUB cuentan con competencias interculturales incorporadas en sus curriculum.

#### Estrategia

E5.1 Promoción de la Educación Intercultural mediante el impulso a la internacionalización en casa.

E5.2 Promoción de diplomados de idiomas nativos organizados por las Universidades.

E5.3 Impulsar programas culturales mediante una estrategia diseñada por los medios de comunicación de las universidades del SUB.

#### Acciones

A5.1 Organizar Eventos de promoción cultural y académica con países invitados: Ferias de Interculturalidad, semanas culturales internacionales, encuentros de multilingüismo donde se pueda dar a conocer más sobre la cultura de los países del exterior con quienes se tienen convenios o alianzas.

A5.2 Desarrollar una política inclusiva que promueva un modelo educativo intercultural inclusivo.

#### Indicadores (IOV)

I5.1 Nro. de Eventos de promoción cultural y académica con países invitados organizadas por universidad al año.

I5.2 Política inclusiva aprobada y puesta en funcionamiento en las universidades del SUB.

I5.3 Nro. de programas culturales emitidos en los medios de comunicación de las universidades del SUB.

<sup>18</sup> Basado en el Código de Indicador: 99 – Área Gestión Institucional de Calidad Catálogo Básico de Indicadores Propuesto del SUB

15.4 Nro. de interacciones virtuales donde se da a conocer la cultura de los países donde residen las universidades del exterior con quienes se tengan convenios u otras alianzas firmadas.

## REFERENCIAS

- Albornoz, M. (2001). Política Científica y Tecnológica en Argentina. Política Científica y Tecnológica en Argentina. Argentina: Temas de Iberoamerica.
- Archibugi, D., & Iammarino, S. (2002). The globalization of technological innovation: definition and evidence. *Review of International Political Economy*, 98-122.
- Avendaño, V., & Flores, M. (05 de Mayo de 2016). Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/4576/457646537004/html/>
- Beck, A. (1999). Cognitive aspects of personality disorders and their relation to syndromal disorders: A psychoevolutionary approach. *American Psychiatric Press*, 411-430.
- Bennet, M. (2013). Basic concepts of intercultural communication: Paradigms, principles, & practices. *Intercultural Press*.
- Berger, P., & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality*. England: Penguin Books.
- Biblioteca Universitaria Huelva. (3 de marzo de 2023). Obtenido de [https://guiasbuh.uhu.es/Openaccess#:~:text=El%20Acceso%20abierto%20\(Open%20Access,la%20misma%2C%20sin%20ninguna%20barrera](https://guiasbuh.uhu.es/Openaccess#:~:text=El%20Acceso%20abierto%20(Open%20Access,la%20misma%2C%20sin%20ninguna%20barrera)
- Bronfenbrenner, U., & Morris, P. (2007). *The ecology of developmental processes*. John Wiley & Sons.
- Castells, M. (1996). La era de la información. Economía, sociedad y cultura. En *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*. Mexico: Siglo XXI.
- CEUB. (2022). *Plan de Desarrollo Universitario 2021-2025*.
- Chen, G.-M., & Starosta, W. (1997). A Review of the Concept of Intercultural Sensitivity. *The university of Rhode Island*, 1-10.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México DF: Mc Graw Hill.
- Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana. (s.f.). *Proyecto Rehabilitación y Modernización de las Universidades Nacionales*. La Paz.
- Consultora L&S SRL Auditoría y Contabilidad. (31 de marzo de 2016). Auditoría técnica financiera del proyecto "Rehabilitación y Modernización de las Universidades Nacionales del convenio de crédito OPEP 1080P". La Paz, Bolivia.
- Deardorff, D. (2006). Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalization. *Journal of Studies in International Education*, 241-266. Obtenido de <https://www.mccc.edu/~lyncha/documents/Deardorff-identificationandassessmentofinterculturalcompetenceasanoutcomeofInternationalizat.pdf>

- Gacel-Ávila, J., & Rodríguez-Rodríguez, S. (2018). Internacionalización de la educación superior en América Latina y el Caribe. Un balance. Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe.
- Gregersen-Hermans, J., & Pusch, M. (2012). How to Design and Assess an Intercultural Learning Experience. Stylus Publishing.
- Grupo de Socios para el Desarrollo de Bolivia GRUS. (2022). Guía de la Cooperación.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). Comportamiento Organizacional. Mexico DF: CENGAGE Learning.
- Herrera, A. (1995). Los determinantes sociales de la política científica en América Latina. Política científica explícita y política científica implícita. Revista REDES, 115-146.
- Hubert, M., & Sipivak L'Hoste, A. (12 de 09 de 2022). Redes. Obtenido de <https://revistaredes.unq.edu.ar/index.php/redes/article/view/244>
- Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe IESALC. (2017). Internacionalización de la Educación Superior. IESAL UNESCO.
- JICA. (2019). Estado de Situaciones actuales de empresas con actividades de responsabilidad social empresarial y pronósticos en La Paz, Cochabamba y Santa Cruz. La Paz.
- Kern, A. (1 y 2 de octubre de 2009). La cooperación científica y tecnológica como campo de estudio en las Relaciones Internacionales. Buenos Aires, Argentina.
- Kreimer, P. (2006). ¿Dependientes o integrados? La ciencia latinoamericana y la nueva división internacional del trabajo. 205.
- Kreimer, P., & Meyer, J.-B. (2008). Repositorio Esocite. Obtenido de <https://repositorio.esocite.la/94/1/KREIMER-MEYER-Equality-in-the-networks-Some-are-more-equal-than-others.pdf>
- Lemarchand, G. (Agosto de 2005). Políticas de Cooperación en Ciencia, Tecnología. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/316488114\\_Políticas\\_de\\_Cooperacion\\_en\\_Ciencia\\_Tecnologia\\_e\\_Innovacion\\_en\\_America\\_Latina/link/5900c486aca2725bd71f476c/download](https://www.researchgate.net/publication/316488114_Políticas_de_Cooperacion_en_Ciencia_Tecnologia_e_Innovacion_en_America_Latina/link/5900c486aca2725bd71f476c/download)
- OCDE. (2005). Education at a glance. Obtenido de Education at a glance: <http://www.oecd.org/education/eag.html>
- Oregioni, M. S., & López, M. P. (abril de 2011). La gestión de la cooperación internacional en la Universidad argentina. La gestión de la cooperación internacional en la Universidad argentina. Caracas, Venezuela: Cendes.

- Quiroga, S. (2017). INTERACCIONES ENTRE INTERNACIONALIZACIÓN INTERCAMBIOS Y CULTURAS INSTITUCIONALES. Integración y Conocimiento, 252-263.
- Rojas, R. (2021). Internacionalización transversal en la UNAN-Managua: Un proceso sin precedente y permanente. UNAN Managua, 1-5.
- Sebastian, J. (2000). Las Redes de Cooperación como modelo organizativo y funcional para la I+D. Redes, 97-111.
- Sebastian, J. (2005). La internacionalización de las universidades como estrategia para el desarrollo institucional. Innovación educativa, 1-11.
- Sebastián, J. (2007). Conocimiento, cooperación y desarrollo. Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad - CTS, 195-208.
- Secretaría Nacional de Relaciones Internacionales CEUB. (3 de agosto de 2018). Informe Gestión de recursos para proyectos de las Universidades a ser financiados por el fondo OPEP para el desarrollo Internacional. La Paz.
- Senge, P. (1990). The fifth discipline. London: Random House.
- Tagliaferro, B. (2008). Colaboración, internacionalización y asimetrías: relaciones Norte-Sur en la producción científica biomédica hoy en Argentina. Obtenido de scielo.org: <http://www.necso.ufrj.br/esocite2008/trabalhos/36009.doc>
- UNESCO. (1998). Documento preparatorio de la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. Paris: UNESCO.
- Valsiner, J. (2000). Culture and human development. London: Sage Publications.
- Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo. (2 de 2 de 2023). vipfe. Obtenido de <http://www.vipfe.gob.bo/content/2122>
- Zabala, J. P., & Kreimer, P. (23 de marzo de 2006). ¿Qué conocimiento y para quién? Problemas sociales, producción y uso social de conocimientos científicos sobre la enfermedad de Chagas en Argentina. ¿Qué conocimiento y para quién? Problemas sociales, producción y uso social de conocimientos científicos sobre la enfermedad de Chagas en Argentina. Buenos Aires, Argentina: Redes.
- Cotrina-Aliaga, J. C., Vera-Flores, M. Á., Ortiz-Cotrina, W. C., & Sosa-Celi, P. (2021). Uso de la Inteligencia Artificial (IA) como estrategia en la educación superior. Revista Iberoamericana de educación. <https://doi.org/10.31876/ie.vi.81>
- León Rodríguez, G. de la C., & Viña Brito, S. M. (2017). La inteligencia artificial en la educación superior. Oportunidades y amenazas. INNOVA Research Journal, 2(8.1), 412-422. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n8.1.2017.399>

- Miao, F., Holmes, W., Huang, R., Zhang, H., & UNESCO. (2021). \*AI and education: A guidance for policymakers\*. UNESCO Publishing.
- Ocaña-Fernández, Y., Valenzuela-Fernández, L. A., & Garro-Aburto, L. L. (2019). Inteligencia artificial y sus implicaciones en la educación superior. \*Propósitos y representaciones\*, \*7\*(2). <https://doi.org/10.20511/pyr2019.v7n2.274>
- Pedró, F. (2020). Applications of Artificial Intelligence to higher education: possibilities, evidence, and challenges. \*IUL Research\*, \*1\*(1), 61-76. <https://doi.org/10.57568/iulres.v1i1.43>
- UNESCO. (2019). Consenso de Beijing sobre la inteligencia artificial y la educación. En S. E. Unesco (Ed.), \*Documento final de la Conferencia Internacional sobre la Inteligencia Artificial y la Educación "Planificación de la educación en la era de la inteligencia artificial: dirigir los avances"\* (p. 70).
- UNESCO. (s. f.). \*La Inteligencia Artificial en la Educación\*. UNESCO. Recuperado 7 de marzo de 2023, de <https://es.unesco.org/themes/tic-educacion/inteligencia-artificial>.

# SISTEMA DE LA UNIVERSIDAD BOLIVIANA



**UASB**  
Universidad Andrés Bólvivier  
ORGANISMO ACADÉMICO DE LA GOBIERNO BOLIVIANO



[www.ceub.edu.bo](http://www.ceub.edu.bo)