

## 8. Rutas, desafíos y perspectivas de internacionalización en la Universidad Central del Ecuador (2014-2021)

### Paths, tasks and forecasts about internationalization at the Central University of Ecuador (2014-2021)

Ramiro Iván López Pulles<sup>1</sup>  Héctor Patricio Tapia Ramírez<sup>2</sup> 

María Cristina Ayala León<sup>3</sup> 

<sup>1,2,3</sup> Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador

#### RESUMEN

La internacionalización en las universidades del Ecuador no ha sido homogénea y se sustenta en la iniciativa de las políticas propias de cada institución, en tal virtud, se desconocen los procesos de transformación previo, durante y después del COVID-19 de la internacionalización universitaria en el Ecuador. Este artículo analiza el proceso de internacionalización de la Universidad Central del Ecuador aplicada en el periodo 2014-2021, con el fin de evidenciar las rutas o pasos realizados previo el COVID 19; los desafíos de la gestión realizada meses antes y durante la pandemia; y, la perspectiva en sus relaciones internacionales ajustadas a la realidad postpandemia, reconociendo su condición de universidad pública, de macro universidad, basada en su estructura interna, su público objetivo atendido y, las virtudes de la comunidad universitaria. El artículo explica el proceso de planificación y ejecución de la internacionalización que inicia como un elemento de acompañamiento de las autoridades hasta convertirse en un objetivo estratégico institucional.

**Palabras clave:** Internacionalización universitaria; educación post-COVID-19; movilidad académica internacional; gerencia universitaria

### Paths, tasks and forecasts about internationalization at the Central University of Ecuador (2014-2021)

#### ABSTRACT

Internationalization processes in Ecuador's universities have not been homogeneous, they were made by own internal university's policies and needs, indeed, there is limited

or unknown research about transformation of internationalization processes prior to, during and after COVID-19 of university internationalization in Ecuador are unknown of Ecuadorian universities. This article describes the internationalization process of Central University of Ecuador, UCE during 2014-2021 period, in order to demonstrate the paths or steps taken prior to COVID 19; the management challenges carried out before and during the pandemic times; and, the prospective in its international relations adjusted to the post-pandemic reality, taking into account its status as public university, main-university, its internal structure, the target audience, served and to be served, and the university community features. This article explains the process of planning and executing internationalization that begun as a tool of accompaniment by the authorities until it becomes a strategic institutional objective.

**Keywords:** University Internationalization, post-COVID-19 higher education; college international mobility, College management

## Rotas, desafios e perspectivas de internacionalização na Universidade Central do Equador (2014-2021)

### RESUMO

A internacionalização nas universidades do Equador não foi homogênea e se baseia na iniciativa das próprias políticas de cada instituição, portanto, os processos de transformação antes, durante e depois do COVID-19 da internacionalização universitária no Equador. Este artigo analisa o processo de internacionalização da Universidade Central do Equador aplicado no período 2014-2021, a fim de demonstrar as rotas ou etapas anteriores ao COVID 19; les défis da gestão realizada meses antes e durante a pandemia; e, a perspectiva nas suas relações internacionais ajustada à realidade pós-pandemia, reconhecendo o seu estatuto de universidade pública, uma macro-universidade, com base na sua estrutura interna, no seu público-alvo servido e nas virtudes da comunidade universitária. O artigo explica o processo de planejamento e execução da internacionalização que começa como elemento de acompanhamento das autoridades até se tornar um objetivo estratégico institucional.

**Palavras-chave:** Internacionalização universitária; educação pós-COVID-19; mobilidade acadêmica internacional; gestão universitária

## Itinéraires, défis et perspectives de l'internationalisation à l'Université centrale de l'Équateur (2014-2021)

### RÉSUMÉ

L'internationalisation dans les universités équatoriennes n'a pas été homogène et est basée sur l'initiative des propres politiques de chaque institution, par conséquent,

les processus de transformation avant, pendant et après COVID-19 de l'internationalisation universitaire en Équateur. Cet article analyse le processus d'internationalisation de l'Université centrale de l'Équateur appliqué au cours de la période 2014-2021, afin de démontrer les voies ou les mesures prises avant le COVID 19 ; les enjeux de la gestion menée des mois avant et pendant la pandémie ; et, la prospective dans ses relations internationales ajustée à la réalité post-pandémique, reconnaissant son statut d'université publique, de macro-université, basée sur sa structure interne, son public cible desservi et les vertus de la communauté universitaire. L'article explique le processus de planification et d'exécution de l'internationalisation qui commence comme un élément d'accompagnement des autorités jusqu'à ce qu'il devienne un objectif stratégique institutionnel.

**Mots clés:** Internationalisation universitaire ; l'éducation post-COVID-19 ; mobilité académique internationale ; gestion universitaire

## 1. INTRODUCCIÓN

Las universidades se han caracterizado, desde el principio de su historia, por perseguir el conocimiento universal, intercambiar saberes y promover la cooperación entre sus académicos (Meyer & Shofer, 2006); la internacionalización, como componente estratégico de la educación superior, es relativamente nueva; con el auge de la globalización, surgió entre las universidades del mundo la necesidad de direccionar sus vínculos internacionales a la consecución de sus objetivos institucionales (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 1998), ya sea para el enriquecimiento de la producción científica o para abrir al mercado internacional la oferta de sus servicios educativos (Quiang, 2003).

En el caso de Ecuador, este proceso no ha sido homogéneo y ha estado sujeto a las políticas propias de cada institución. Este trabajo tiene como propósito informar sobre el caso de la Universidad Central del Ecuador (UCE), desde el enfoque de internacionalización universitaria y las acciones aplicadas en el periodo 2014-2021, con el fin de evidenciar los desafíos de la gestión de las relaciones internacionales en la universidad pública ecuatoriana y así, delinear alternativas que se ajusten a la realidad post-pandémica. El presente ensayo fue construido con un enfoque cualitativo descriptivo de tipo bibliográfico que ha recopilado información interna de la UCE, así como macrodatos de educación superior en el Ecuador; y se ha dividido su estructura en cuatro

partes: 1. La internacionalización como componente de la educación superior en el siglo XXI; 2. Los objetivos, ejes y resultados de la internacionalización en la UCE; 3. Los desafíos en la ruta: re-organización de actividades previas y prospectivas; 4. La Univeridad entre y después del COVID-19.

## **2. LA INTERNACIONALIZACIÓN COMO COMPONENTE DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR DEL SIGLO XXI**

El intercambio acelerado de información y el surgimiento de nuevas prácticas de producción de conocimiento, que caracterizan a este siglo, demandaron que la educación superior adoptara una serie de transformaciones que le permitiesen sostener su vigencia y liderazgo (UNESCO, 1998). En la actualidad, los sistemas de educación superior han dejado de ser estructuras complejas autosostenidas, ligadas únicamente a los territorios nacionales, para formar parte del entramado global universitario. El vigor de la educación superior de hoy en día es inseparable de su capacidad para interactuar en procesos intelectuales y científicos ampliados (Morin, 2003).

La internacionalización de los sistemas educativos es uno de los mecanismos que tienen los países para responder a las exigencias de la globalización, respetando al mismo tiempo la individualidad de sus naciones. Las universidades necesitan incorporar a sus funciones la gestión de una dimensión internacional e intercultural que sirva al enriquecimiento de su calidad. Las instituciones educativas se enfrentan al desafío de generar conocimiento de alcance y calidad internacional, sin perder de vista la pertinencia y relevancia que reclaman sus propios contextos (Quiang, 2003).

Es así como la internacionalización se convierte en un nuevo eje en las funciones de las instituciones de educación superior, integrado al resto de funciones. De la misma manera que la gestión permite ejercer la docencia, la investigación y los servicios; la internacionalización acompaña a estas actividades para potenciar su capacidad y mejorar su desempeño. El proceso de internacionalización actúa como un dinamizador de las instituciones de educación superior en función de la calidad educativa, al permitir la transferencia de conocimientos, métodos, técnicas e intercambio cultural en el marco académico. Ha pasado de ser producto de iniciativas puntuales a ser parte de los objetivos estratégicos institucionales y como indicador de calidad.

## **2.1. La Ruta: Internacionalización en la universidad central del Ecuador**

### **2.1.1. Reseña institucional**

La Universidad Central del Ecuador, ubicada en la ciudad de Quito, es la universidad más antigua del país. Su historia comienza hace 402 años durante la primera etapa colonial. Según refieren Tapia A & Sosa R (Tapia A, 2020), es en 1620 cuando el Colegio San Gregorio recibe la cédula facultativa que le permite otorgar títulos y cambia su nombre por Universidad San Gregorio. En 1826, el Consejo de Cundinamarca, presidido por Simón Bolívar emitió la *Ley General de Educación Pública* en el que las universidades clericales pasaban a manos republicanas, fundando así las universidades centrales de Quito, Cundinamarca y Venezuela (Cornejo, 1949). Es así como la vida republicana de la Universidad Central es aún más antigua que la fundación de la República del Ecuador.

A lo largo de su historia, la Universidad Central del Ecuador ha tenido gran influencia en la vida del país y por sus aulas han pasado todo tipo de personajes públicos. Actualmente, es la segunda universidad más grande del país y la que oferta la mayor cantidad de carreras, distribuidas en 24 facultades. Cuenta con 2219 docentes, 1175 a tiempo completo. Tiene una población estudiantil matriculada de 42,917 y 7000 en el propedéutico, de los cuales el 53% (22,656) proviene de hogares ubicados en los tres deciles económicos más bajos de la población (Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación [DTIC-UCE], 2021).

### **2.1.2. La incorporación de la Internacionalización comprehensiva en la UCE**

La internacionalización, de manera institucional, aparece por primera vez en el *Plan de Mejoras UCE 2014-2016*, que ya le otorga la categoría de objetivo estratégico, pero que limita sus acciones a la firma de convenios con universidades extranjeras, y cuyas tareas resultan dispersas, pues están a cargo de diferentes responsables y con limitada información e importancia (Dirección de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales [DRII-UCE], 2017). Antes de este año, la Dirección de Relaciones Internacionales (DRI) se limitaba a la firma de convenios y las iniciativas personales de docentes e investigadores eran las que sostenían la colaboración internacional entre académicos. Si bien, varios proyectos obtuvieron resultados interesantes, fueron actividades aisladas que dependían de la presencia de sus gestores (DRII-UCE, 2017).

En el año 2014 la Universidad Central del Ecuador bajo la rectoría del Dr. Fernando Sempértegui dio un giro a la gestión de relaciones internacionales hacia una visión de internacionalización transversal o comprehensiva, direccionó sus acciones a resultados de alto impacto en el quehacer universitario, estableció principios de internacionalización, ejes, articulación de procesos y colaboración entre unidades administrativas de enlace y de gestión (DRII-UCE, 2017). Basado en el trabajo realizado, en el año 2018 el nuevo Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2018-2022 (PEDI) fue mucho más exhaustivo, cuanto a los objetivos tácticos y estratégicos referentes a internacionalización.

Una de las amenazas para la internacionalización en 2016 fue la mercantilización de la educación, debido a que varias universidades y organizaciones internacionales que buscaban vínculo con la UCE tenían como interés propio el de aumentar su tasa de matrículas en programas de posgrado y veían en sus estudiantes un público objetivo, sin que esto trajera en sí beneficios recíprocos. Por esta razón, la DRI de la UCE (2017) define principios y valores que guían las acciones de internacionalización:

- Valor y defensa de la educación como derecho social y bien público
- Calidad, pertinencia y trascendencia de la educación superior
- Cooperación e integración latinoamericana
- Pluralidad, equidad e inclusión
- Autonomía universitaria

### **3. OBJETIVOS, EJES Y RESULTADOS DE INTERNACIONALIZACIÓN**

#### **3.1. Objetivo general de internacionalización**

Desde un enfoque comprehensivo, el objetivo primordial de la internacionalización es hacerla parte constitutiva del resto de funciones universitarias. En ese sentido, la DRI ubicó a la “transversalización” como el objetivo estratégico de su gestión:

Posicionar la internacionalización como un eje transversal de la Universidad Central del Ecuador, a través de estrategias internas y externas que fortalezcan los lazos de cooperación, que enriquezcan la práctica académica, y que se inserten estructuralmente en la vida institucional (DRII-UCE, 2017).

## **3.2. Ejes de internacionalización y sus resultados más relevantes**

### **3.2.1. Gobernanza**

Según define Knight (1993), la gobernanza se refiere al compromiso expresado por los principales líderes y autoridades de las instituciones. Implica la voluntad política, pero también la capacidad de entender la internacionalización como un mecanismo clave para asegurar la calidad académica. En este sentido, la administración universitaria del periodo 2014-2019, y 2019-2022, incorporó la internacionalización como parte sustancial en los siguientes documentos oficiales:

- a) Plan de Mejoras 2014-2016
- b) Reglamento de becas y apoyo a doctorados 2015
- c) Estatuto Universitario 2016
- d) Sistema de Relaciones Internacionales 2017
- e) Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2018-2022
- f) Estatuto Universitario 2019
- g) Reglamento de Devengamiento de Becas, Licencias con o sin sueldo 2021
- h) Reglamento General de Movilidad Académica 2022 (en aprobación)

### **3.2.2. Alianzas estratégicas**

Se refiere a los enlaces que realiza la universidad con instituciones extranjeras, oficializados mediante la adhesión a redes o suscripción de convenios marcos o específicos, siendo la puerta de inicio de las relaciones de colaboración con instituciones de educación superior, de integración y cooperación internacional que tengan afinidad y complementariedad con los objetivos institucionales de la UCE (DRII-UCE, 2017).

**Resultados:** En el 2014 teníamos 103 convenios internacionales vigentes, de los cuales solo 6 eran específicos. Para el año 2021, se incrementaron a 152 los convenios internacionales vigentes, con 39 específicos, es decir se incrementó en el 550% (DRII-UCE, 2021a).

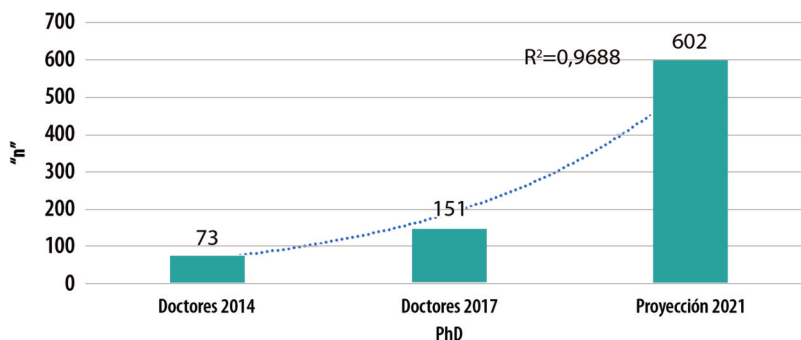
### **3.2.3. Doctorados internacionales y producción científica**

En el año 2014, la administración del Dr. Fernando Sempértégui inauguró un macro programa de becas doctorales para que docentes titulares de la

Universidad Central del Ecuador obtuviesen un título de doctorado. En ese entonces, las instituciones de educación superior del país tenían el reto de lograr que el 70% de su planta docente tuviera título de PhD o equivalente para poder acreditarse como universidades de investigación, según lo estipulaba el Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Superior *del* 2011 (Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología [SE-NECYT], 2011).

El programa de doctorados (figura 1) fue un programa ambicioso y de largo aliento, que implicó una alta inversión financiera de la UCE pero que perseguía varios fines en sí mismo. Por el aspecto académico, buscaba incrementar el porcentaje de profesores con título de doctor, mejorar los indicadores para la acreditación y actualizar los conocimientos de la planta docente a nivel internacional. Y, por el otro lado, crear sinergia entre las tesis doctorales de los docentes, los proyectos de investigación de la UCE y la publicación de artículos en revistas indexadas, véase figura 2 y tabla 1.

**Figura 1.** *Número de docentes con doctorado UCE 2014-2021*

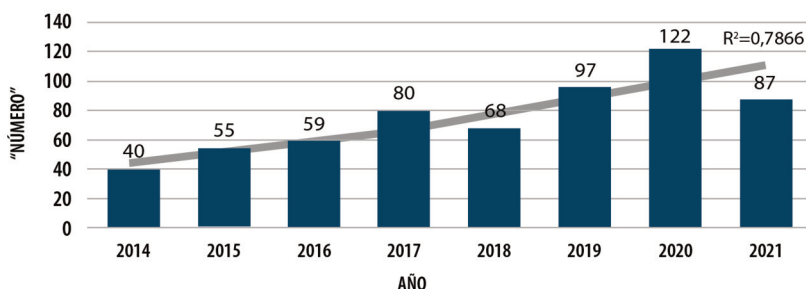


**Fuente:** Elaborado por los autores con base en el Informe de Gestión UCE 2021

### 3.2.4. Movilidad Académica

La movilidad internacional es la dinámica en la cual profesores, estudiantes y staff realizan una estancia temporal en otra institución, para ejecutar actividades y programas académicos, además de enriquecerse con experiencias académicas y culturales de un entorno diferente (Gacel-Ávila, J., 2019).



**Figura 2.** *Publicaciones de artículos científicos en SCOPUS 2014-2021*

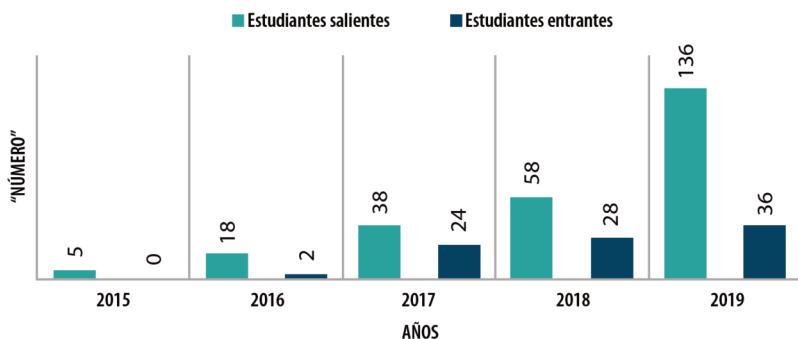
**Fuente:** Elaborado por los autores con base en el Informe de Gestión UCE 2021

**Tabla 1.** *Número de docentes con doctorado UCE 2014-2021*

BASE DE DATOS	AÑO								
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
<b>SCOPUS</b>	<b>40</b>	<b>55</b>	<b>59</b>	<b>80</b>	<b>68</b>	<b>97</b>	<b>122</b>	<b>87</b>	
LATINDEX			91	170		28	36	55	
WEB OF SCIENCE			12	4	88	14	25	1	
DOAJ				1		12	8	13	
SCIELO				13		1	8	1	
OAJI				1					
LILACS						10		1	
EBSCO							1	2	
ERIHPLUS							3		
OTRAS BASES							2	58	
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>55</b>	<b>178</b>	<b>269</b>	<b>156</b>	<b>162</b>	<b>207</b>	<b>218</b>	

**Fuente:** UCE (2022). Informe de Gestión 2017

La movilidad internacional estudiantil tiene como finalidad contribuir a la formación integral de los mismos brindándoles herramientas que fortalecerán sus competencias y desempeño profesional en un mundo globalizado, facilitando la realización de actividades en IES internacionales, con reconocimiento académico al retorno de los estudiantes la UCE convalida las asignaturas cursadas. Tal como lo muestra la figura 3.

**Figura 3.** *Estudiantes en movilidad académica 2014-2019*

**Fuente:** Elaborado por los autores con base en el Informe de Gestión UCE 2021.

### 3.2.5. Eventos Internacionales

Una de las labores de la DRI también fue apoyar y dar cuenta de los eventos de carácter internacional que se han realizado en la Universidad Central del Ecuador (UCE, 2016a). Estos permiten el posicionamiento de la UCE en el ámbito académico internacional, así como la posibilidad de brindar a los estudiantes formación continua en temas especializados. En estos años, la DRI ha organizado y apoyado los eventos de las Unidades Académicas y de Investigación, y ha organizado de manera autónoma los siguientes eventos de posicionamiento regional:

- a) 2014, Reunión del Consejo Ejecutivo de la Unión de Universidades de América Latina y El Caribe (UDUAL)
- b) 2015, Foro Nacional de Desarrollo Económico Local
- c) 2015, Foro Latinoamericano y de El Caribe sobre Desarrollo Económico Territorial
- d) 2016, Conferencia sobre Retos y Compromisos de la Universidad con la Salud y el Desarrollo Social
- e) 2016, UCE Hábitat
- f) 2016, Conferencia sobre el descubrimiento del VIH con la Dra. Barre-Sinoussi Premio Nobel de medicina 2008
- g) 2017, XXVII Reunión Andina de la UDUAL

- h) 2017, Reunión Andina de la Asociación Latinoamericana de Facultades de Medicina (ALAFEM-UDUAL)
- i) 2018, II Reunión de la Red de Investigación en Salud y Medioambiente
- j) 2019, Conferencia Internacional sobre Estado de Bienestar y Seguridad Social
- k) 2019, Sense & Science. Enfermedades Raras y Acceso a Medicamentos en el Ecuador
- l) 2020, Los Biosimilares en el futuro terapéutico
- m) 2021, Medicamentos biológicos y Sintéticos en Cardio-Diabetes “más allá del riesgo residual”

#### **4. LOS DESAFÍOS EN LA RUTA: RE-ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES PREVIAS Y PROSPECTIVAS**

La naturaleza de la UCE debe ser comprendida desde su propia composición estructural, y ante todo, hay que considerar que la universidad, alma mater de la educación superior en el Ecuador (López Pulles & Tapia Tamayo, 2019) es una macro-universidad (Herrera, 2009), gracias a que cumple los cinco rasgos centrales considerados por la Red de Macro-Universidades de Latinoamérica: *por su tamaño* (entre 40 y 60 mil estudiantes); *por su complejidad* posee una oferta académica de más de 172 programas de pre-grado y posgrado, *por sus tareas de investigación* ya que toda macro-universidad concentra la mayor parte, y en algunas áreas casi la exclusividad de la actividad científica nacional por el volumen de oferta académica, principalmente de posgrado; *por su financiamiento público* al concentrar o el deber concentrar la mayor parte del presupuesto nacional en educación superior (UCE, 2021); *por su patrimonio histórico y cultural* al ser la universidad más antigua del país (López Pulles & Tapia Tamayo, 2019).

A partir del 2018, en la UCE, se articulan, alinean, y ante todo, se concientizan tres componentes indispensables para aplicar la gestión universitaria (Sánchez & Tapia, 2020) de internacionalización: el *componente normativo*, basado en el Estatuto Universitario 2016-2019 (UCE, 2016b), el *componente de planificación*, a través del PEDI 2018-2022 (UCE, 2018) y el *componente de ejecución* a través del Programa Anual de Planificación DRI-2019 (UCE-DRI, 2018). En este mismo año se realiza el cambio de autoridades en la Dirección de Relaciones Internacionales y, por ende, aparece un proceso de transición, tanto de visión profesional, equipo técnico y, de metodologías de gestión.

La articulación de la internacionalización, al menos aplicada en la UCE, se da en los ámbitos: *macro*, entre autoridades de universidades establecidos en los objetivos estratégicos institucionales, en el ámbito *meso* a través de coordinación para el cumplimiento transdisciplinario de objetivos específicos tácticos institucionales y objetivos estratégicos de facultades apoyados de los departamentos administrativos, centros de investigación y carreras dentro de facultades; y, en el ámbito *micro* se da a través de los objetivos operativos que cada dependencia de la universidad posee en su planificación anual, y que debe cumplir (DRII-UCE, 2017). Los componentes normativos y de planificación, de por sí, ya son un logro institucional; sin embargo, nada de ello funciona sin la concientización de roles que toda la comunidad universitaria posee y debe aplicar para cumplir el componente de ejecución, y sólo allí se apropian de los tres componentes la gestión universitaria de internacionalización. Para el componente de ejecución, la DRI, aplica la metodología *Re-Organización de valoración de actividades previas y prospectivas* (DRII-UCE, 2019), que no es más que un ejercicio de aplicación de organizadores gráficos y otras técnicas para la adquisición de conocimiento y actividades (Poggioli, 2009), debido a que en la DRI hay funcionarios administrativos que también son docentes y, aplicando técnicas pedagógicas, visuales y lúdicas se pudo comprender el rol y capacidades de cada funcionario considerando los componentes (normativo-planificación y ejecución). Con ello, la Re-organización revisa las actividades planteadas en el PAP (UCE-DRI, 2018) y la visión del Plan de Internacionalización (DRII-UCE, 2019) para priorizar o adecuar las necesidades de la universidad en base a las atribuciones de la DRI que dispone el Estatuto Universitario (UCE, 2016b); así, la dirección revisa el seguimiento-evaluación de prioridades antes y después del periodo académico o semestre, para obtener insumos reales que ayudan en la toma de decisiones, en los ámbitos micro, meso o macro.

#### **4.1. Continuidad: Fortaleciendo lo previamente planificado**

Cuando existen cambios de autoridades, en toda institución de la sociedad, aparece el dilema de la continuidad o el iniciar desde cero, donde se debe considerar el principal problema del desarrollo organizacional, ver qué es un problema y qué no es un problema, o comprender el choque del ayer con el medio del presente y lo planteado para el mañana (Gamonal, 1999). La DRI optó por apostar la continuidad, fortalecer lo previamente planificado, conti-

nuar con el personal administrativo e incorporar docentes como personal de gestión, aplicando la RE-organización de valoración de actividades previas y prospectivas. En palabras del director, se aplicó una regla de la agricultura urbana “cuidar lo sembrado y asegurar la cosecha” (Cantor, 2010). Esta decisión implicó seguir con resultados de actividades realizadas, al punto de llegar a los niveles más altos de movilidad académica internacional de la universidad (UCE, 2021a), lo cual generó nuevos retos. Asimismo, se continuó con actividades de corto y mediano plazo como la digitalización de la gestión documental y, del archivo de convenios internacionales (UCE-DRI, 2018).

#### **4.2. Entre normativas nuevas, antiguas y emergentes**

La UCE aprueba su nuevo estatuto, a partir de 2019, lo que modifica y actualiza el rol de la universidad y su perspectiva nacional e internacional. Dentro de los cambios, la DRI (Dirección de Relaciones Internacionales) se transforma en Dirección de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales (DRII), y pasa a coordinar las relaciones interinstitucionales de la universidad con nuevas responsabilidades y desafíos, lo que exige replantear el paradigma de internacionalización, el pasar de la internacionalización aprehensiva o transversal (Hudzik, 2011) hacia la internacionalización conectiva (Luhmann, 2006), fortaleciendo ejes de la dirección como: “...la cooperación internacional, la búsqueda de financiamiento externo y nuevas sinergias con dependencias internas de la universidad, con socios públicos, privados, internacionales y nacionales” tal como reza en el Estatuto Universitario (Universidad Central del Ecuador [UCE], 2019). El nuevo estatuto implicó Re-organización de acciones, como la creación de nueva normativa infra estatutaria y reglamentaria que permita establecer los procedimientos y la ejecución de las disposiciones del estatuto. En el caso de la DRII, había que continuar con la internacionalización usando normativa vigente y consultando normativa derogada, con lo cual, cuando no existía normativa reglamentaria, se debía recurrir a resoluciones y disposiciones de DRII, o como última instancia, a través de solicitudes de sugerencias de disposiciones del rector, contempladas en el art. 44 literal k, y art. 37 literal m, y literal o del Estatuto (UCE, 2019). Por otra parte, la nueva normativa permitió avanzar con logros como la apertura del Centro Coreano de idiomas King-Sejon, (UCE, 2021b); agilidad en recibir donaciones internacionales (Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, 2020) y generar nuevas

sinergias con socios locales (Rectorado UCE-Armada del Ecuador [UCE-ARE], 2020), con ello, la internacionalización se mueve entre normativa nueva, antigua y emergente.

### 4.3. Planificación: Balance entre lo urgente y prioritario

La frase de Michael E. Porter *“la esencia de la estrategia es decidir qué no hay que hacer”* (Porter, 1996), explica claramente que debe existir un equilibrio entre las necesidades coyunturales y las acciones prioritarias. El equipo de internacionalización ha tomado esta frase como lema diario, inicialmente, debido a las características de macro-universidad como la complejidad administrativa y el tamaño de la UCE; luego, con la llegada del COVID-19 se crea una “nueva realidad, nueva normalidad” (Zerón, 2020) que transforma absolutamente todo. De lo planificado, lo actuado, absolutamente todo se modificó. Los humanos, seres sociales (Rodríguez & Rossi, 2005) deben estar confinados y evitar el contacto hasta con los seres queridos que no convivan a diario por casi dos años por la pandemia. Dentro de las líneas de investigación de la Facultad de Ciencias Médicas (Universidad Central del Ecuador [UCE], 2016), los epidemiólogos vacinaban que algo así como el COVID podría suceder, sin embargo, institucionalmente, ningún Estado estuvo totalmente preparado para un cambio tan brusco en el mundo. Lo prioritario la vida, lo urgente generar confianza y actuar, y lo primordial, buscar a como dé lugar mantener la salud física y mental. La UCE, como macro-universidad debía responder, aparte, la facultad de medicina se considera una de las mejores facultades del cono sur (El Universo, 2021), y al ser la universidad con mayor oferta académica del país, su producción científica de investigación se puso a prueba. El Honorable Consejo Universitario dispone el total apoyo al gobierno del Ecuador para apoyar en la pandemia.

Entre llegar a la nueva presencialidad, la DRIL gestiona cursos abiertos masivos en línea, conocidos por sus siglas en inglés como MOOC (Díaz, *et al.*, 2017), así como clases espejo, como proyectos piloto. Las facultades de Jurisprudencia y Arquitectura realizan clases piloto con una materia. Así mismo, se decide por la internacionalización en casa y se fortalecen los seminarios internacionales virtuales. De una media de 50-200 asistentes por conferencia presencial, fácilmente se pasa a duplicar triplicar o más, donde se llegó hasta 1400 personas en conferencias virtuales, tales como el Seminario Homenaje de 400 años de la Facultad de Jurisprudencia Ciencias Políticas y Sociales [FJCPS] y la Dirección

de Relaciones internacionales e Interinstitucionales; o, *Ecuador y el Mar: la mirada hacia lo propio* (FJCPS, 2021). La educación asincrónica y el aprendizaje cooperativo (Suarez, 2010) permitieron realizar programas de internacionalización en casa, muchos docentes, mediante redes académicas o de investigación, generaron clases con invitados de otros países, donde, por iniciativa propia generaban procesos globales en comunidades locales, permitiendo a los alumnos conocer a galardonados docente, o conocer otros métodos que aprenden en otros países (UCE, 2021a).

Entonces, la planificación DRII o Re-organizar es el decidir qué no hay que hacer (Porter, 1996) interiorizando lo que hubo en el pasado y a donde se quiere llegar en el futuro como institución, aplicando acciones del presente o el ahora como el Repensar; Re-Planificar; Re-priorizar; Reaprender; Re-Hacer; Re-actuar con ello, en el COVID, se definió como *primordial* el salvar la mayor cantidad de vidas, para luego abordar lo *urgente*, que era sacarle provecho a la nueva realidad. En otras palabras, la DRII tiene como punto eje estratégico y de reconocimiento institucional la flexibilidad de enfocarse en un esfuerzo prioritario o urgente, sin dejar a un lado el resto de tareas asignados, adecuándose a la realidad cambiante o coyuntural (UCE, 2019).

## 5. LA UNIVERSIDAD Y LA PANDEMIA COVID-19

### 5.1. Proyecto de vacunación ante la emergencia sanitaria por la COVID-19

En enero del año 2000, el virus COVID-19 ya se había esparcido en el mundo entero y en febrero se reportaba la presencia de un paciente en el Ecuador que tenía la sintomatología de la infección viral más peligrosa que se conoce en la historia de la humanidad, los casos se propagaron rápidamente en todas las provincias del país y el Ecuador el 16 de marzo entró en pánico y a la vez en cuarentena, pero también se daban a conocer medidas de contención del virus que pronto daban una esperanza de disminuir la enfermedad como era la vacunación, que en un inicio solo se la administraba a personas consideradas como VIP. Asimismo, el mundo ha trabajado en contra reloj para desarrollar vacunas efectivas y seguras en tiempo récord y así sumar otra medida más para detener la fase aguda de la pandemia de la COVID-19.

La limitada disponibilidad de vacunas motivó a que en el Ecuador se desarrolle un plan de vacunación por etapas considerando como prioridad el personal

de salud de primera línea, personas vulnerables, adultos mayores, enfermedades catastróficas y con discapacidad mayor al 50%.

La Universidad Central del Ecuador, se autoconvocó, motivada por el deseo de seguir sirviendo y aportando a la población en esta pandemia, para implementar un punto de vacunación seguro, organizado con todo un equipo logístico y talento humano multidisciplinario comprometido.

Desde el mes de abril se mantuvieron varias reuniones con la Coordinación Zonal 9 del Ministerio de Salud Pública (MSP) para lograr la inclusión de la comunidad universitaria en el plan de vacunación. El reto fue coordinar la inmunización de aproximadamente 50.000 personas entre docentes trabajadores y empleados y posteriormente vacunar a todos los estudiantes de la UCE para lo cual se contó con la gestión directa y permanente del director de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales.

Es conveniente señalar que el punto fijo de vacunación "Coliseo UCE" coordinado por el Dr. Ramiro López ha sido catalogado como uno de los mejores puntos de vacunación del país como ha sido expresado por diferentes ministros y autoridades del MSP, que permitió que el Gobierno Nacional el 12 de octubre del 2021 otorgue el reconocimiento a la UCE.

El proyecto de vacunación de la UCE fue reconocido como el proceso de vacunación más grande del Ecuador, llegando a más de 500.000 dosis administradas, beneficiando gran parte de la población de la ciudad de Quito. Asimismo, fue la experiencia que recibió más de 4 millones de dólares en donaciones, y se visibilizó que la UCE creó una metodología de vacunación a gran escala, replicada en varias ciudades del país (UCE, 2021a), con lo cual se puede aseverar que fue un ejemplo visible de la implementación de la internacionalización comprensiva.

## **5.2. Proyecto de teleasistencia en salud ante la emergencia sanitaria por la COVID-19**

También en la UCE se estableció una estrategia de Telesalud en colaboración con la Corporación Ecuatoriana para el Desarrollo de la Investigación y la Academia (CEDIA), en el que se usó como herramienta una plataforma virtual para brindar servicios de atención médica y psicológica, completamente gratuitos. Aunque este proyecto de vinculación con la sociedad fue inicialmente creado para los estudiantes universitarios y sus familias, pronto el servicio fue



extendiéndose a la comunidad en general. Esto indudablemente ayudó a disminuir el colapso en los servicios de salud públicos y contribuyó a que personal sanitario, tanto docentes como internos de la Universidad, puedan formar parte activa en la lucha contra el COVID, por más de un año a través de la vinculación con la sociedad.

Este fue uno de los primeros proyectos en el Ecuador en el que una universidad brindó atención gratuita en salud por Teleasistencia a varios sectores de la comunidad durante la emergencia sanitaria. Se atendieron un total de 11.050 personas entre estudiantes, familiares y miembros de la comunidad en general. El 80% de ellos recibieron ayuda en salud mental y en primeros auxilios psicológicos. Mientras tanto el 20% de esa población recibió atención en Medicina.

### **5.3. La Prospectiva y el paradigma participativo de la internacionalización conectiva**

En la construcción de la prospectiva aparecieron varias frases directrices por ejemplo, *“una buena idea no puede ser impuesta”, “el mundo cambia y los problemas permanecen”, “hombres y mujeres tienen memoria corta”, “la Historia no se repite pero los comportamientos se reproducen”, “las decisiones valientes a afrontar en el futuro son raramente consensuadas”, “Sin prospectiva cognitiva no puede haber prospectiva estratégica”, “prospectiva, estrategia y planificación son distintas entre sí”, “la UCE es caóticamente organizada” “el presupuesto público de educación superior o, llega tarde, se reduce o no llega” “existen sólo 5 años de gestión administrativa y llegan por elecciones” “Primar intereses propios por encima de intereses institucionales”*. Finalmente, la prospectiva y el paradigma propuesto en la visión fue: Re-organizar los componentes y ámbitos de la UCE macrouniversidad mediante la internacionalización conectiva glocalizada a través de la triple hélice e integración territorial de la comunidad centralina (DRII-UCE, 2021); elemento que tiene en cuenta realidades propias como lo inesperado de los desafíos coyunturales, la complejidad de la estructura de la UCE y, la permanente lucha de intereses comerciales, políticos, institucionales y personales del colectivo universitario que crean un ecosistema institucional.

### **5.4. De la internacionalización comprehensiva a la internacionalización conectiva**

La aplicación de programas de internacionalización comprehensiva dentro de la UCE demostró el éxito y alcance que puede tener un programa cuando

cuenta con la inversión suficiente, como es el caso del programa de doctorados. Sin embargo, este éxito en la internacionalización docente no era extrapolable a la masiva población estudiantil. Según el Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación superior en América Latina y el Caribe (IESALC-UNESCO, 2022) solo el 2,6% de la población estudiantil a nivel mundial tiene acceso a la movilidad académica. El recorte presupuestario de las universidades públicas ecuatorianas y las condiciones dadas por la pandemia del Covid-19 instaron a la UCE a repensar el paradigma de internacionalización aplicado y optar por una estrategia de internacionalización conectiva, bajo lo postulado por Aponte y Peña (2018).

#### **5.4.1. Internacionalización Conectiva**

La internacionalización conectiva es un nuevo modelo que se está desarrollando en América Latina desde la última década. Aponte y Peña, autoras del libro "Internacionalización conectiva" (2018), postulan este paradigma, como una alternativa que va más allá de los postulados positivistas, interpretativos y sociocríticos, para introducirse en la visión educativa del conectivismo. Las autoras señalan como sus bases teóricas a la sociedad del conocimiento, la sociedad en red, el pensamiento complejo y la teoría sistémica.

Manuel Castells (1996), explicó desde fines del siglo pasado que la sociedad actual se tornaba cada vez más en una sociedad informatizada, en la que la información no solo es un elemento de la sociedad, sino que interviene de forma activa en la creación, reproducción e interacción de los modelos que la configuran. La sociedad red que propone Castells está estructurada en nodos que se relacionan multidireccionalmente formando un sistema que se complejiza de acuerdo con la interacción comunicativa de sus miembros.

El eje central de la red es la conectividad. Los individuos, las organizaciones y la sociedad generan conexiones que les permite interactuar en redes, que a la vez crean nuevas redes. Una de las fortalezas de este paradigma es que pone énfasis en la interacción, sea esta física o virtual. Promueve la construcción de entornos de aprendizaje digitales y de patrones de conectividad enriquecidos con la interacción constante de elementos externos. Este paradigma de educación e internacionalización apunta a las demandas del campo laboral, que requiere personal calificado, pero también exige progresivamente un mayor uso de conocimientos aplicados a la tecnología, habilidades de comu-

nicación compleja, capacidades matemáticas básicas, pensamiento experto y sistémico, entre otras (Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe [OREALC-UNESCO], 2013).

#### **5.4.2. Nuevas perspectivas de los ejes de internacionalización**

Aclarado el paradigma, se puede explicar los tres ejes planteados para generar la sinergia - *planificación, estrategia y prospectiva*- que son: la cooperación internacional; la internacionalización curricular; y, la hibridación del entorno de aprendizaje (DRII-UCE, 2021b).

El eje de Cooperación Internacional (CI), posee tres líneas de estrategias de Dirección: obtención de fondos internacionales, servicios de consultorías y proyectos de autogestión; y, la Fundación Universidad-Empresa. La búsqueda de fondos internacionales ya consta en el Estatuto Universitario (UCE, 2019) y requiere desarrollo de normativa reglamentaria, se enfoca en establecer procedimientos para obtención, generación y/o gestión de fondos o donaciones de cooperación internacional. La realidad del Ecuador demuestra que existen varias convocatorias a fondos y donaciones de cooperación internacional, empero, la estructura de UCE y del Sistema de Educación Superior aún se encuentran en construcción de los procedimientos y aprendizajes aprehensivos para recibir y gestionar recursos internacionales que no sean contrapuestos u observables con el resto de las instituciones de control estatal (DRII-UCE, 2021b). El eje de consultorías y proyectos de autogestión se enfoca en la generación de recursos a través del aprovechamiento de la basta oferta académica y del componente de investigación científica. El eje cuenta con normativa, una autoridad responsable del proceso y requiere de la creación del procedimiento de coordinación de los entes de la UCE para generar el acercamiento con socios nacionales, internacionales, públicos y privados. (UCE, 2019; DRII-UCE, 2021b). El eje de Fundación Universidad Empresa (FUNDUCE) se encuentra en fase de estudios previos, sin embargo, el fin es tener alternativas complementarias de financiamiento a través de colaboraciones de inversión social (Etzkowitz, 2018).

#### **5.4.3. Movilidad académica virtual, híbrida y aprendizaje colaborativo internacional**

La movilidad virtual es la modalidad en la que los estudiantes cursan en otra institución de educación superior una o varias asignaturas homologables a

su programa académico de origen, mediante el formato de clases virtuales (DRII-UCE, 2021b). El estudiante de movilidad académica virtual podrá estar cursar asignaturas tanto en su universidad de origen como de destino. Si el estudiante opta por tomar algunas materias presenciales y otras en formato virtual, se considerará movilidad híbrida. Según el reporte del IESALC-UNESCO (2022) *Mentes en movimiento: Oportunidades y desafíos para la movilidad virtual de estudiantes en un mundo pospandémico*, la movilidad virtual es interesante porque amplía el acceso a las oportunidades internacionales, aprovecha la tecnología definitivamente y reduce el impacto medioambiental de la movilidad física de estudiantes. A su vez, este mismo reporte, también brinda cinco claves para el desarrollo de estos programas: 1) Adoptar una “mentalidad MVE”; 2) Mantener la equidad como eje; 3) Proporcionar financiamiento específico; 4) Acelerar la digitalización; 5) Garantizar la transferibilidad de los créditos y el reconocimiento oficial.

Por otro lado, está el programa COIL (Colaboración Internacional en línea). Un aula internacionalizada o aula global es una metodología de internacionalización en casa que permite el aprendizaje colaborativo con socios de diferentes partes del mundo y del país (UCE-DRII, 2021). Puede darse a través de socios bilaterales, de relaciones entre profesores y el programa de becas para doctorados UCE o de redes internacionales y proyectos. Los profesores participan en el diseño de la experiencia y los alumnos en la ejecución de las actividades diseñadas. El aprendizaje colaborativo internacional en línea -COIL- (UCE-DRII, PROGRAMA COIL- UCE 2021-2022, 2021) se vuelve parte de la clase, permitiendo que todos los estudiantes tengan una experiencia intercultural significativa dentro de su curso de estudio. En 2021, la UCE implementó dos programas piloto de COIL en sus carreras de Ingeniería Industrial y Administración de Empresas, con miras a replicarlo en toda la Universidad, independientemente de si las clases se desarrollan de manera presencial o a distancia.

#### **5.4.4. La hibridación: la nueva realidad, la virtualidad a la nueva realidad, presencial digitalizada**

El Eje *Hibridación del Entorno de Aprendizaje* (HEA), engloba tres líneas estratégicas de dirección: la *triple hélice* (3H); la *glocalización en enseñanza y vinculación* (GEV); la *oferta académica híbrida de modalidad y/o transdisciplinar* (OHM). La línea de triple hélice o 3H es una herramienta fundamental para el

desarrollo de innovación (Ricardo & Irirarte, 2017) y el crecimiento basado en la economía del conocimiento (Bueno *et al.*, 2008), algo totalmente alineado a la universidad. Esta metodología se articula en la interacción: universidad + industria + gobierno; es decir, las instituciones universitarias, la empresa privada o industria y el gobierno nacional o local que buscan beneficiarse mutuamente entre los participantes para el desarrollo económico a través de la formación y especialización del talento humano (Etzkowitiz, 2018).

La triple hélice se genera a través de las líneas de investigación, las redes de la comunidad universitaria y la producción científica, donde la DRII hace acercamientos con socios externos a través de las áreas de cooperación internacional y de asuntos interinstitucionales. La triple hélice busca el acercamiento externo para el desarrollo de habilidades profesionales de los estudiantes, y la obtención de réditos económicos a través de propiedad intelectual e industrial que resulte de esta sinergia (UCE-DRII, 2021).

La línea glocalización en enseñanza y vinculación, GEV, busca mostrar a los socios externos la propuesta de enseñanza y de vinculación con la sociedad propuestos en la UCE, que, por una parte, se desarrollan en lo local y difundidos en lo global (*fundadas en investigaciones de docentes que han obtenido su doctorado, financiado por la UCE, en universidades del mundo*), así como la producción científica con calidad y realidad global que son insertados en lo local. (*basada en líneas de investigación UCE y proyectos comparativos o multi-destino con otras instituciones extranjeras*). Para comprender este fin estratégico se debe entender a la glocalización (Robertson, 2003) como el concepto que relaciona lo local y lo global, que crean múltiples opciones que lo local se globaliza y lo global se localiza, incidiendo en todas las esferas de la humanidad y el planeta (UCE-DRII, 2021).

La línea de oferta académica híbrida de modalidad y/o transdisciplinar, OHM; difunde programas o módulos de formación que mezclan dos o más modalidades de enseñanza (presencial-virtual-semipresencial-en línea) con aprendizajes sincrónicos o asincrónicos, por ejemplo, el programa de arquitectura que tiene modalidad presencial y el proyecto de tesis se realiza con tutores de otra universidad ejecutada en modalidad semipresencial. Asimismo, esta línea aborda programas y actividades que mezclan varias disciplinas para abordar una temática específica, por ejemplo: la carrera de Estudios de Paz y Resolución de Conflictos, carrera que contiene asignaturas de periodismo,

psicología y economía, y en especialización incorpora asignaturas de Derecho y Relaciones Internacionales; o, de Antropología y Ciencias Políticas. Otro ejemplo es la carrera de mecatrónica o los programas de maestría de derecho penal-económico (DRII-UCE, 2019).

## 6. CONCLUSIONES

Cada universidad enfrenta retos, desafíos y perspectivas propias sobre internacionalización, a través de su propio modelo de gestión que se puede enriquecer o entorpecer con la implementación de experiencias de otros modelos de gestión. En el caso de la UCE, el modelo de internacionalización *RE-Organización de valoración de actividades previas y prospectivas* permite actuar y reconocer el esfuerzo y trabajo previo de la comunidad universitaria, explica los componentes para la actual toma de decisiones; y, marca una ruta prospectiva basada en el talento humano, la estructura y la marca UCE.

Las realidades estructurales de macro universidad que tienen como variables independientes al recorte presupuestario y la deficiencia en el manejo de segundo idioma, para atender a un público efectivo de pregrado, que en su mayoría pertenecen a los tres últimos quintiles socioeconómicos de la población, son elementos los escenarios locales que desafían permanentemente el re-pensar, re-aprender, re-actuar la internacionalización UCE y, al mismo tiempo, muestran el direccionamiento que requieren las políticas universitarias y la gestión estratégica para cubrir las deudas históricas hacia los deciles que están accediendo por primera vez a educación superior.

El “cuidar lo sembrado y asegurar la cosecha”, es una parte del proceso, al considerar que los resultados obtenidos tendrán desafíos que no siempre podrán ser predecibles o fáciles de anticipar, lo cual, exige la habilidad de adecuarse a la realidad coyuntural, reconfigurándose según las necesidades actuales, únicamente con herramientas actuales. La capacidad de resiliencia y de adecuarse a las nuevas realidades es fruto de comprender de forma integral, cosa que no siempre es fácil y pueden modificarse a cualquier momento.

Las relaciones internacionales e interinstitucionales pasan de ser operaciones de apoyo a operaciones de gestión, son polifuncionales y actúan en base a las prioridades institucionales sobre su entorno. En época de pandemia, lo que en este artículo se denominó “desafíos” mostró el cambio de paradigma de internacionalización UCE que se realizó con los componentes y recursos

que se contaba. Vivir de una realidad presencial con poca incidencia en uso de TICS a tener una realidad virtual sin posibilidad de interacción física durante más de 18 meses; y, luego, volver a la realidad presencialidad mediante una disposición gubernamental que dispone menos de 90 días para ejecutarse, han creado habilidades y herramientas que se han obtenido sin escenarios pensados, ninguno de los supuestos llegó a ser tan radical o previsible, así como tampoco saber la capacidad de transformación de una macro estructura. A pesar de ello, UCE fue la fuente nacional de réplica de gestión en vacunatorios y de novedosas técnicas de vinculación con la sociedad.

Como perspectiva, el paradigma de internacionalización UCE está enfocado, en este momento, a buscar otros medios de medios de financiamiento para la Universidad, y a ejecutar estrategias de intercambio académico internacional donde las TICs apoyen la democratización de la internacionalización. Si bien, la Universidad no abandona el trabajo en los indicadores tradicionales de internacionalización, UCE toma en cuenta la relación entre presupuesto y población estudiantil masiva, lo que demuestra que las metas porcentuales de movilidad académica presencial no sean alcanzables, por lo que, apuesta por estrategias de movilidad virtual y aprendizaje colaborativo, que permita que más estudiantes vivan una experiencia internacional, y comprendan la visión de glocalización.

## REFERENCIAS

- Aponte, C., & Peña, V. (2018). *Internacionalización conectiva: el currículo del mundo en red*. UCSG.
- Approaches and Tools for Internationalisation at Home-ATIAH. (2018). *Self-audit Tool: Self-evaluating Internationalisation*. Newcastle University (UK); University of Bologna (IT); KU Leuven (BE). <https://lc.cx/47dex4>
- Bueno, E., Salmador, M. P., & Merino, C. (agosto de 2008). Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento: Una reflexión. *Estudios de Economía Aplicada*, 26(2), 43-63. <https://lc.cx/Pje40Y>
- Cantor, K. (2010). Agricultura urbana: elementos valorativos sobre su sostenibilidad. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 7(65), 61-87.
- Castells, M. (1996). *The Information Age: Economy, Society and Culture*. Blackwell Publishers Inc.

- Cornejo, J. (1949). *Universidad Central del Ecuador 1586-1949*. Editorial Universitaria.
- Díaz, Y., Baena, M., & Baena, G. (2017). MOOC en la educación: Un acercamiento al estado de conocimiento en Iberoamérica 2014-2017. *Revista Iberoamericana para la investigación y Desarrollo Educativo*, 8(15), 5-25.
- Dirección de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales-Universidad Central del Ecuador. (2017). *Sistema de Relaciones Internacionales*. DRII-UCE.
- Dirección de Relaciones Internacionales-Universidad Central del Ecuador. (2018). *Plan Anual de Planificación DRI-2019*. DIR-UCE.
- Dirección de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales. (2019). *Plan de Internacionalización y Prospectiva UCE 2019-2030*. DRII-UCE.
- Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación- Universidad Central del Ecuador. (2021). *Encuesta socioeconómica 2021*. DTIC-UCE.
- Dirección de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales-Universidad Central del Ecuador. (2021a). *Informe de Gestión de la Dirección Relaciones Internacionales 2021*. DRII-UCE.
- Dirección de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales Universidad Central del Ecuador. (2021b). *Internacionalización Conectiva: Plan Estratégico de Internacionalización y Prospectiva 2050*. DRII-UCE. Universitaria.
- Dirección de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales-Universidad Central del Ecuador. (2021c). *Propuesta de Reglamento de Movilidad Académica Estudiantil UCE*. DRII-UCE.
- Dirección de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales-Universidad Central del Ecuador. (2021d). Programa de Colaboración Internacional en línea COIL- UCE 2021-2022. DRII. Universitaria.
- El Universo. (08 de 06 de 2021). Estas son las mejores universidades del país para el 2022, según el ranking QS. *El Universo*. <https://lc.cx/13C-wk>
- Etzkowitz, H. (2018). *The Triple Helix: University–Industry–Government Innovation in action*. Routledge.
- Facultad de Jurisprudencia Ciencias Políticas y Sociales [FJCPS]. (25 de febrero de 2021). Ecuador y el Mar: La mirada hacia lo propio. [Video] [Cuarta Conferencia] <https://lc.cx/0CVPTu>
- Gacel-Ávila, J. y Rodríguez-Rodríguez, S. (2018). Internacionalización de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Un balance. IESALC, Universidad de Guadalajara, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. <https://lc.cx/Ery7mn>
- Gacel-Ávila, J. (2019). *Buenas prácticas de internacionalización en América Latina y El Caribe*. Universidad de Guadalajara.



- Gamonal, A. d. (1999). Problemas y principios para el desarrollo de las organizaciones modernas. *Gestión en el Tercer Milenio*, 2(3), 4. <https://lc.cx/FJJS-y>
- Godet, M. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos* (2da Ed. ed., Vol. 20). San Sebastian-Donostia: prospektiker. [https://lc.cx/2\\_hNm](https://lc.cx/2_hNm)
- Herrera, A. (2009). La responsabilidad social en las macrouniversidades públicas de América Latina y el Caribe. *Universidades*, 41, 11-26. [https://lc.cx/C5tt\\_B](https://lc.cx/C5tt_B)
- Hudzik, J. (2011). *Comprehensive Internationalization: From Concept to Action*. NAFA. <https://lc.cx/C4Q8Ka>
- Instituto Internacional de la UNESCO para la educación Superior en América Latina y el Caribe. (2022). *Mentes en movimiento: Oportunidades y desafíos para la movilidad virtual de estudiantes en un mundo pospandémico*. IESALC-UNESCO.
- Knight, J. (1993). Internationalization: management strategies and issues. *International Education Magazine*, 21-22.
- López Pulles, R., & Tapia Tamayo, H. (2019). Génesis de la Universidad Central del Ecuador. *Revista de la Facultad de Ciencias Médicas*, 44(1), 80-85. [https://doi.org/10.29166/ciencias\\_medicas.v44i1.1973](https://doi.org/10.29166/ciencias_medicas.v44i1.1973)
- Luhmann, N. (2006). *La Sociedad de la sociedad*. Herder.
- McGrew. (2011). *The Globalization of Global Politics*. Oxford University Press.
- Meyer, J., & Shofer, E. (2006). La universidad en Europa y en el mundo. *Revista Española de Educación*.
- Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana. (2020). Oficio sobre donación de mascarillas por parte del Gobierno de Corea. MREMH.
- Morin, E. (2003). *Educación en la era planetaria*. Barcelona: Gedisa.
- Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe. (2013). *Situación Educativa de América Latina y El Caribe: Hacia la educación de calidad para todos 2015*. OREALC/UNESCO.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (1998). *Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI*. UNESCO.
- Poggioli, L. (2009). *Estrategias de Adquisición de Conocimiento*. Fundación Empresas Polar.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy. *Harvard Business Review*, 61-78. <https://bitly.ws/37Z15>
- Quiang, Z. (2003). Internationalization of Higher Education: towards a conceptual framework. *Policy Futures in Education*, 248 - 270.
- Ricardo, C., & Irirarte, F. (2017). *Las TIC en educación superior: Experiencias e innovación* (Vol. 54). Ed. Universidad del Norte. doi:10.3916/C54-2018-01

- Robertson, R. (2003). Glocalización: tiempo-espacio y homogeneidad-heterogeneidad. En M. Juan Carlos, *El Cansancio del Leviatan* (págs. 261-284). Trotta.
- Rodríguez, R., & Rossi, R. O. (2005). El hombre como ser social y la conceptualización de la salud mental positiva. *Investigación en Salud*, VII(2), 105-111.  
<https://bitly.ws/37Zik>
- Sánchez, P., & Tapia, H. (2020). Paradigmas en la Educación Superior Pública del Ecuador: Caso UCE. *La Palabra*, 1(2), 208-225.
- Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología- SENESCYT. (2011). *Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Superior*. Suplemento del Registro Oficial No. 502, del 26 de abril del 2011.
- Suárez Guerrero, C. (2010). Aprendizaje cooperativo e interacción asíncrona textual en contextos educativos virtuales. *Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación*. (36), 53-67. <https://bitly.ws/37Zj8>
- Tapia A, S. R. (agosto de 2020). Orígenes de la Universidad Central del Ecuador 1620-1836. Ed. Universitaria UCE.
- Universidad Central del Ecuador. (2016a). *Líneas de Investigación de la Universidad Central del Ecuador*. UCE.
- Universidad Central del Ecuador. (2016b). *Estatuto 2016-2019*. UCE. Ed. Universitaria.
- Universidad Central del Ecuador. (2018). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional -PEDI- 2018-2022*. UCE. Ed. Universitaria.
- Universidad Central del Ecuador-Dirección de Relaciones Internacionales. (2018). *Plan Anual de Planificación -PAP- DRI-2019*. UCE-DRI.
- Universidad Central del Ecuador. (2019). *Estatuto Universitario UCE*. Ed. Universitaria.  
<https://bitly.ws/37Zjd>
- Universidad Central del Ecuador-Dirección de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales. (2020). *Convenio de Cooperación Marco UCE con la Armada del Ecuador-DIGEIM*. UCE-ARE. DRII-UCE.
- Univeridad Central del Ecuador/Rectorado- Armada del Ecuador. (2020). *Convenio de Cooperación Marco UCE con la Armada del Ecuador-DIGEIM*. UCE-ARE.
- Universidad Central del Ecuador. (2021a). *Universidad en Cifras*. UCE.  
<https://bitly.ws/37Zjn>
- Univeridad Central del Ecuador/Rectorado. (2021b). *Memorando Entendimiento Instituto King Sejong-UCE*. DRII.
- Universidad Central del Ecuador-Dirección de Relaciones Internacionales. (2021). *Programa COIL- UCE 2021-2022*. UCE-DRII
- Zerón, A. (2020). Nueva Normalidad. Nueva realidad. *Revista ADM*, 77(3), 120-123. doi:10.35366/94004