

**DOCUMENTO ORIENTADOR: MOVILIZACIÓN DE RECURSOS DE
COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN
SUPERIOR**



COMPILADORES:

ALEJANDRA GONZÁLEZ PENAGOS, M.A.

CARLOS CORONADO VARGAS, M.A.

2022

INTRODUCCIÓN

La movilización de recursos es un concepto que se origina en el análisis académico de los movimientos sociales de Europa y Estados Unidos en los años 60 y 70. Surge de la observación de las diferentes estrategias implementadas por estos movimientos para avanzar sus causas, las cuales implican la **alineación o articulación de actores** con diversos grados de influencia en la toma de decisiones. De esta manera, los recursos que se movilizan para avanzar una causa social son de un carácter amplio, contándose como tales no sólo recursos financieros directos sino todos aquellos que impliquen una inversión de capacidades de terceros actores en favor de la misma.

Este concepto ha tenido, adicionalmente, una amplia implementación en la **cooperación internacional al desarrollo**, como se puede apreciar en las estrategias específicas desarrolladas por múltiples organizaciones no-gubernamentales; fundaciones y otros actores de la sociedad civil global. **¿Puede ser válido también para el sector de la educación superior en contextos como el colombiano?** Creemos que la respuesta es positiva en aras del avance de la **internacionalización** de este sector y del impacto positivo en la **calidad de la enseñanza y la producción científica**.

Por definición, las IES colombianas que implementan acciones de internacionalización, movilizan recursos internacionales para avanzar sus objetivos misionales. La actividad más simple, un intercambio internacional estudiantil, implica la **alineación de los recursos de un tercero aliado en favor del objetivo de formación** de un estudiante propio. Cabe entonces un paralelo entre este concepto y el mismo de internacionalización o cooperación universitaria.

No obstante, la visión propuesta de la movilización internacional de recursos va hacia estrategias institucionales específicas que si bien no excluyen el rango amplio de actividades de cooperación y colaboración, deben incluir concretamente **acciones en pro de movilizar recursos monetarios a nivel internacional** para fortalecer áreas prioritarias como la investigación, la

formación, la construcción de capacidades de gestión y **lograr un mayor impacto en la sociedad.**

En el contexto actual de recuperación y de post-pandemia, las instituciones de educación superior se enfrentan a grandes desafíos que incluyen **dos tensiones fundamentales: la legitimidad y la escasez de recursos.** La pandemia puso en primer plano cuestionamientos frente a la manera en la que las IES pueden responder y contribuir ante crisis que se asume serán cada vez más frecuentes. **¿Cuál es el rol de las IES en la recuperación social y económica?** Si se parte del argumento de que todas las IES tienen una labor social que cumplir, se hace evidente la necesidad de identificar mecanismos a través de los cuales se puedan adelantar iniciativas que contribuyan a la recuperación social y económica en el corto, mediano y largo plazo, y que no dependan de los recursos propios de las instituciones que actualmente luchan por subsistir. **Los recursos de cooperación internacional son un medio para contribuir a la recuperación sin depender completamente de recursos propios.**

La cooperación internacional en Colombia atraviesa por una etapa de transición gracias a la reciente entrada del país a la OCDE, lo que conlleva una responsabilidad no solo como receptor de recursos de cooperación, sino como oferente de cooperación bajo **esquemas sur-sur y triangulares.** Por esta razón, la [Estrategia Nacional de Cooperación Internacional 2019-2022](#) hace énfasis en la necesidad de diversificar las fuentes y los tipos de iniciativas que se desarrollan con recursos de cooperación internacional. En 2019, únicamente el 0,14% de los recursos de cooperación internacional apalancados en el país se destinó para actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación, siendo esta una oportunidad de crecimiento importante que pueden aprovechar las universidades.

La cooperación internacional y la movilización de recursos contribuyen también a fortalecer la pertinencia de las Instituciones de Educación Superior, especialmente en un momento en el que las mismas están atravesando una crisis de legitimidad. La movilización de recursos de cooperación internacional es una estrategia para aportar a los desafíos locales, nacionales y globales desde las capacidades institucionales y para fomentar las alianzas interinstitucionales e intersectoriales. A su vez, el enfoque en desafíos compartidos le permite a las instituciones fortalecer el trabajo interdisciplinario, cada vez más importante para la resolución de problemas sociales y ambientales complejos.

Con esto en mente, se promueve el desarrollo de estrategias institucionales de movilización de recursos, no solo para fortalecer los procesos de internacionalización de las IES, sino también para contribuir a su rol como eje del desarrollo sostenible en el país y en su territorio. Además, la movilización de recursos de cooperación internacional posiciona también a las IES como aliadas estratégicas ante IES de otros países, así como ante aliados clave de otros sectores que pueden actuar como beneficiarios o como socios dentro de las iniciativas de cooperación internacional.

A nivel institucional, estas estrategias deben estar soportadas por equipos técnicos que faciliten la conexión efectiva entre la experticia científica y académica de la IES y la vasta gama de oportunidades de financiación internacional que existe. Una estrategia permite también la definición de un esquema de soporte claro que le permita a los actores clave de la cooperación internacional, los y las profesoras, comprender el apoyo institucional que pueden recibir para el desarrollo de proyectos con recursos de cooperación internacional. Esta claridad es clave para evitar reprocesos o falta de motivación por no contar con el soporte requerido.

En el contexto colombiano, es incipiente el trabajo organizado y estratégico de las IES alrededor de la movilización internacional de recursos. Por lo general, las oportunidades de financiación internacionales se hacen efectivas gracias a la gestión directa de profesores e investigadores que no cuentan con interlocutores o procedimientos claros en las áreas de gestión, algo que por un lado dificulta la implementación de los proyectos y por el otro, impide que se multiplique su impacto en las instituciones, generando además bajos incentivos hacia futuro. Son notables, no obstante, las buenas prácticas de un grupo de universidades que han logrado aumentar considerablemente su participación en este tipo de iniciativas gracias a la implementación de estrategias o protocolos específicos.

Por los motivos expuestos anteriormente y con el propósito de incentivar la definición de estrategias de este tipo en otras IES del país, se presentan a continuación una serie de buenas prácticas que exponen las experiencias y recomendaciones de algunas IES colombianas que han logrado consolidar estrategias exitosas de movilización de recursos de cooperación internacional.

ESTRATEGIA INSTITUCIONAL PARA MEJORAR LA CAPACIDAD Y LA EFICIENCIA EN LA MOVILIZACIÓN DE RECURSOS: CASO DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES (Bogotá, Colombia)

Camilo Villa Moreno¹ - Vicerrectoría de Investigación y Creación - Universidad de los Andes



María Fernanda Mideros² - Vicerrectoría de Investigación y Creación - Universidad de los Andes

¹ Jefe de cooperación y redes de investigación - Dirección de Internacionalización de la Universidad de los Andes. Responsable de la definición y ejecución de estrategias para fomentar las primeras etapas de la cooperación internacional en investigación, incluyendo la movilidad de investigadores y la facilitación y establecimiento de contactos entre investigadores. Desde la Dirección de Internacionalización, apoya la búsqueda y divulgación de convocatorias internacionales, así como en el relacionamiento con agencias de fomento en el exterior y el apoyo a presentación de propuestas. Lidera y coordina la participación de la Universidad de los Andes en diversas redes internacionales. Es ingeniero electrónico y especialista en gerencia de sistemas y tecnología de la Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín, y magíster en gestión tecnológica e innovación de la Universidad de Tecnología de Brandenburgo – Cottbus, en Alemania. Además, cursa actualmente una maestría en economía aplicada en la Universidad de los Andes, Colombia. Tiene más de 8 años de experiencia en asuntos de cooperación internacional y diplomacia científica en la Embajada de Colombia en Alemania y en la Universidad de los Andes.

² Doctora en Ciencias-Biología de la Universidad de los Andes, Bogotá - Colombia. Jefe de Proyectos y Líder Estrategia Ecosistema Recursos Externos la Vicerrectoría de Investigación y Creación de la Universidad de los Andes. Responsable de liderar proyectos estratégicos institucionales con enfoque transversal, así como de la identificación de alianzas y/o convenios nacionales e internacionales para el desarrollo de proyectos de investigación/creación de gran impacto para la



1. La movilización de recursos internacionales en el contexto de la institución

La movilización de recursos internacionales en la Universidad de los Andes tiene las siguientes características:

- Carácter estratégico, basado en los planes de desarrollo institucional que se articulan cada 5 años.
- Carácter descentralizado, en donde además de algunas unidades transversales, las distintas facultades, profesores y gestores tienen un rol protagónico.
- Años de experiencia gracias a las capacidades y experiencia internacional de profesores e investigadores destacados.
- Relativamente concentrado en términos de algunas facultades y profesores con mucha experiencia y capacidad.
- Basado en un modelo de oficinas de apoyo a investigadores y manejo de proyectos en cada facultad.

institución. Actualmente trabaja para la Vicerrectoría de Investigación y Creación en la consolidación de proyectos estratégicos en Ciencias de la vida, bioeconomía y Sistemas Agroalimentarios. Cuenta con experiencia en formulación y gestión de proyectos con enfoque transversal y multidisciplinario en Ciencia, Tecnología e Innovación (CTeI), en convocatorias nacionales e internacionales. Líder de la iniciativa de Ecosistemas de recursos externos como parte de la apuesta de transformación digital de la Universidad de los Andes que busca robustecer el ecosistema tecnológico y las plataformas para mejorar la eficacia de la consecución de recursos externos desde la investigación, dentro de este rol coordina y lidera el proyecto PLATYPUS desde la Dirección de Proyectos de la Vicerrectoría de Investigación y Creación de la Universidad de los Andes.

- Diversidad de financiadores y países relativamente baja. Solo en los últimos años se está diversificando.
- Enfocado en muchos *grants* pequeños, con algunas excepciones de algunos *grants* grandes, destacados.
- Con información histórica descentralizada que se ha consolidado en los últimos dos años .

1.1. Actores que participan en la movilización de recursos internacionales

- Profesores e investigadores
- Estudiantes doctorales
- Oficiales y gestores de proyectos de investigación en las Facultades
- Unidades de la administración central, como:
 - Dirección de Proyectos
 - Dirección de Internacionalización
 - Dirección de Filantropía
 - Dirección Administrativa, entre otras.

1.2. Nivel de centralización/descentralización del proceso

La movilización de recursos internacionales en Uniandes se caracteriza por tener un carácter muy descentralizado, aunque con muchos procesos transversales de apoyo coordinados desde las unidades centrales (particularmente desde la Vicerrectoría de Investigación y Creación).

1.3. Estructura organizacional para la movilización de recursos internacionales:

Como se mencionó previamente, la movilización de recursos internacionales no se hace exclusivamente desde una sola unidad, sino que es un esfuerzo conjunto desde las facultades y otras unidades de la administración central.

Hablando específicamente de la Vicerrectoría de Investigación y Creación, hay dos Direcciones, [Proyectos](#) e [Internacionalización](#), que trabajan en conjunto con este objetivo, con algunos cargos que aportan a este proceso de manera directa

o indirecta. En los vínculos anteriores se puede consultar la estructura de ambas direcciones.

2. Presentación general del caso:

2.1. Protocolo o paso a paso del proceso de movilización de recursos, incluyendo los actores involucrados.

El proceso de movilización de recursos contempla varios procesos que se desarrollan de forma paralela de acuerdo con los requerimientos del financiador. Sin embargo, con fines ilustrativos, el proceso se puede dividir en las siguientes etapas:

- Búsqueda e identificación de oportunidades y convocatorias relevantes: se hace tanto desde las facultades como desde la Vicerrectoría. Para esta búsqueda, se siguen diferentes estrategias, incluyendo la búsqueda directa en las páginas y redes sociales de los financiadores, la suscripción a boletines, la revisión en buscadores específicos de *grants*, entre otros. Uniandes tiene acceso a bases de datos como Funding Institutional para la búsqueda de oportunidades. El siguiente documento de trabajo presenta más detalles sobre estas estrategias: <https://zenodo.org/record/4816190#.YSOxUUviviU>
- Presentación de propuestas: en los últimos años, se ha trabajado de manera decidida en la organización y optimización del proceso de presentación de propuestas. Esto se ha hecho con el apoyo de un sistema de información desarrollado *in-house*, que será presentado en la sección siguiente como buena práctica y la capacitación del capital humano (gestores y coordinadores de proyectos) en búsqueda de oportunidades y formulación de proyectos.
- Gestión de proyectos para las propuestas exitosas: tiene un carácter descentralizado, a cargo de la unidad ejecutora. Se ha trabajado en mejorar las capacidades de gestión de proyectos en las diferentes unidades, en especial aquellas que no han sido tradicionalmente tan fuertes en la materia.



2.2. Caso de éxito (proyecto, programa, iniciativa)

Como buena práctica, se desea presentar una estrategia institucional para mejorar la capacidad y la eficiencia en la movilización de recursos, la cual contempla una serie de iniciativas, estrechamente relacionadas entre sí, que se vienen desarrollando en los últimos años lideradas desde la Vicerrectoría de Investigación y Creación:

- Creación y consolidación de la Dirección de Proyectos.
- Reposicionamiento interno de la Dirección de Internacionalización, pasando a ser parte de la Vicerrectoría de Investigación y Creación.
- Mejora del proceso colaborativo entre ambas direcciones (Proyectos e Internacionalización), a través de la integración y participación del jefe de cooperación y redes de investigación en ambos equipos.
- Desarrollo *in-house* de Platypus: Plataforma estratégica de procesos de Investigación.
- Establecimiento de un repositorio centralizado de documentos institucionales para la preparación de propuestas.
- Boletín interno semanal de oportunidades y convocatorias.
- Consolidación de la [red de gestores y oficiales de proyectos](#) desde las diferentes facultades, con un espíritu de aprendizaje mutuo y colaboración, e incluyendo programas de formación en búsqueda de recursos y gestión de proyectos.

- Mejora de las capacidades institucionales en estadísticas y analítica de datos, con la consolidación de la jefatura de analítica en la Vicerrectoría de Investigación y Creación.
- Entre otras.

Por cuestiones de extensión, se describirá en detalle solo una de estas iniciativas: Platypus.

Platypus (Plataforma estratégica de procesos de Investigación) es un sistema de información, desarrollado *in-house*, que busca estandarizar, facilitar y optimizar el proceso de presentación de propuestas de investigación, creación y consultoría, además de proporcionar información detallada sobre la participación de los investigadores y unidades en proyectos, la cual resulta fundamental para posteriores análisis y toma de decisiones. Gracias a Platypus, todas las unidades que presentan propuestas, independientemente de su tipología, temática, monto y financiador, tienen claridad sobre el proceso y tienen visibilidad de en qué etapa del proceso se encuentra

En términos globales, el proceso de presentación de propuestas a través de Platypus cuenta con tres grandes etapas:

- Análisis de riesgo institucional con base en los términos de referencia: cuando se identifica una convocatoria de interés, un oficial de proyectos de la facultad respectiva crea en Platypus una solicitud de análisis de riesgos institucionales. La Dirección Jurídica, con base en los términos de referencia y en la información suministrada por el oficial, analiza los riesgos que desde el punto de vista institucional conlleva presentarse a esa convocatoria, y emite una recomendación no vinculante de presentarse o no. Este análisis de riesgo se hace una vez por convocatoria; es decir, si otro investigador quiere presentarse posteriormente a la misma convocatoria, ya no debe hacer esta solicitud, agilizando el proceso y logrando eficiencia institucional.
- Revisión y aprobación de la propuesta: el oficial de proyectos sube en la plataforma la propuesta, junto con el presupuesto y demás documentos que requiere el financiador. Además, incluye la carta de apoyo o compromiso institucional que necesita firma del representante legal de la Universidad. Dependiendo de la facultad, hay una ruta de aprobación configurada en el sistema, que puede implicar pasar por una vicedecanatura de investigación o

directamente a la decanatura. Luego la propuesta pasa a revisión de la Dirección Jurídica, y posteriormente, a firma de representante legal. Una vez aprobada la propuesta, el oficial de proyectos puede descargar los documentos firmados para remitirlos directamente a la plataforma específica de cada convocatoria.

- iii. Seguimiento: después de la decisión de la entidad financiadora, el oficial de proyectos registra si la propuesta fue financiada o no. Esto permite llevar estadísticas para posteriores análisis y toma de decisiones. Estos datos quedan registrados en tableros de indicadores estratégicos que se actualizan en tiempo real.

Es importante mencionar que Platypus permite la colaboración entre unidades de la Universidad, ya que es posible visualizar propuestas que se hayan presentado previamente, facilitando el aprendizaje y el aprovechamiento de experiencias previas.

Además, Platypus continúa desarrollándose y expandiendo sus funcionalidades, buscando tener cada vez procesos más ágiles e información de mayor calidad relacionada con la presentación de propuestas. Igualmente, permite incluir otros procesos articulados como formalización de convenios, manejo de recursos internos y algunos procesos de apoyo transversales en propuestas. Es decir, es un trabajo aún en progreso. En esta línea, la plataforma está en una fase de desarrollo inicial, pero las primeras señales, después de más de un año de operación del sistema, son muy positivas en términos de cantidad de propuestas presentadas, de transparencia y agilidad en el proceso, de aprovechamiento de experiencias previas, entre otros. En este punto, tal vez lo más importante es contar con información centralizada y confiable que permite el análisis estratégico y la toma de decisiones.

3. Aprendizajes y retos

- Como se mencionó previamente, muchas de las iniciativas institucionales para mejorar la movilización y gestión de recursos internacionales aún están en desarrollo. Sin embargo, de todo este proceso se pueden resaltar algunos aprendizajes, retos y recomendaciones:

- Se debe comprender que hay capacidades muy heterogéneas en la universidad: en términos de facultades, de profesores, de gestores de proyectos, entre otros. Es importante implementar esquemas colaborativos entre facultades y procesos de capacitación y aprendizaje.
- Es importante identificar procesos poco eficientes y burocráticos que aumenten los tiempos de tramites internos para presentarse a financiadores externos. Es importante ajustar los procesos frente a la dinámica y tiempos de financiadores.
- No se trata de centralizar todos los procesos, sino identificar muy bien qué apoyos transversales se pueden brindar desde las vicerrectorías y demás unidades centrales, de manera que las unidades académicas se puedan concentrar en la elaboración de propuestas de calidad. Es decir, se trata de lograr una buena combinación de procesos descentralizados (pero estandarizados) y apoyos transversales. Para esto, es importante preguntarse qué elementos son comunes a todas las propuestas, tanto en términos de contenido como de procesos, independientemente del tema y demás características de la propuesta.
- El carácter descentralizado de la investigación tiene como consecuencia natural la dificultad para consolidar información. En Uniandes se han logrado avances importantes en este frente, gracias a la consolidación de procesos y a la implementación de sistemas de información. Ya son excepciones los casos en que algún profesor presenta una propuesta sin seguir los procesos institucionales definidos.
- Con la información centralizada y la depuración de información, es importante avanzar hacia análisis de tasas y determinantes de éxito / rechazo, análisis sistemático de conveniencia de financiadores, diversidad de propuestas, fortalezas y debilidades temáticas institucionales, entre otros.
- Algunos mecanismos de divulgación como un boletín periódico de oportunidades y convocatorias pueden motivar a investigadores que normalmente no son muy activos en la búsqueda de recursos externos, logrando una diversificación tanto de fuentes como de líderes de los proyectos.

- Como siempre, la gestión del cambio es fundamental. Los aprendizajes y ajustes continuos deben ser parte integral del proceso. El trabajo permanente y la retroalimentación con los investigadores y oficiales de proyectos es fundamental para lograr procesos cada vez más eficientes y con mayor aceptación institucional.

ESTRATEGIA DE MOVILIZACIÓN DE RECURSOS INTERNACIONALES: CASO DE LA UNIVERSIDAD EAFIT (Medellín, Colombia)

María Alejandra Saleme Daza³ - Coordinadora de Cooperación Internacional -
Universidad EAFIT



1. La movilización de recursos internacionales en el contexto de la institución

La movilización de recursos internacionales en EAFIT, se caracteriza por llevarse a cabo en un modelo híbrido, el cual, contempla la implementación y ejecución de recursos en diversas áreas pero con la particularidad de que el planteamiento de la estrategia y el registro de indicadores se centraliza desde el comité de cooperación internacional, órgano institucional que se reúne periódicamente para toma de decisiones transversales y planeación estratégica en términos de movilización de recursos internacionales.

1.1. Actores que participan en la movilización de recursos internacionales

³ Profesional en Gobierno y Relaciones Internacionales de la Universidad Externado de Colombia y Magister en Derecho Internacional y Relaciones Internacionales de la Universidad Complutense de Madrid. Actualmente es la Coordinadora de Cooperación Internacional de EAFIT, pero cuenta con una amplia experiencia en la gestión de oportunidades de cooperación descentralizada en temas desarrollo urbano y social con aliados en Asia, Europa y América Latina. Apasionada por el desarrollo local, las ciudades, la gobernanza, la internacionalización y las redes de cooperación en el sentido amplio.

- Vicerrectoría de Descubrimiento y Creación desde sus dos frentes: Investigación aplicada y Proyección social (innovación).
- Direccionamiento Estratégico (Cooperación Internacional)
- Oficina de Relaciones Internacionales
- Escuelas - Centros de Estudios

1.2. Nivel de centralización/descentralización del proceso

Si bien es cierto, el registro de oportunidades e indicadores de cooperación internacional busca ser centralizado desde la Coordinación de Cooperación Internacional y Alianzas Estratégicas en el marco del comité de cooperación internacional, la movilización y ejecución de recursos internacionales es descentralizada en diversas áreas de la universidad.

1.3. Estructura organizacional para la movilización de recursos internacionales:

En EAFIT, la rectoría está en la primera línea de la estructura organizacional; por tanto, es el órgano rector de todo el proceso de Cooperación Internacional que tiene una Coordinación que forma parte de la Direccionamiento Estratégico.

Además, en segunda instancia, se encuentra el Comité de Cooperación Internacional, órgano institucional que se reúne periódicamente para toma de decisiones transversales y planeación estratégica en términos de movilización de recursos internacionales. Los integrantes de este comité son: Direccionamiento Estratégico - Alianzas Estratégicas y Cooperación Internacional; Vicerrectoría de Descubrimiento y Creación y Oficina de Relaciones Internacionales.

En este sentido y, tomando como núcleo de este espacio, el área de direccionamiento estratégico quien, a través de la de la Coordinación de Cooperación Internacional y Alianzas Estratégicas se conforma de los siguientes perfiles:

- **María Alejandra Saleme Daza - Coordinadora de Cooperación Internacional**
Profesional en Gobierno y Relaciones Internacionales - Magíster en Derecho Internacional y Relaciones Internacionales. Con conocimientos

en el análisis estructural y sistemático de las relaciones internacionales en todos sus ámbitos de aplicación, unido al manejo, análisis y definición de políticas públicas a escala nacional e internacional en los ámbitos urbanos y sociales. Experiencia en gestión de proyectos, planeación, y cooperación internacional.

Su rol central es la gestión de alianzas que conecten aliados locales e internacionales y que se deriven en proyectos de alto valor agregado desde la cooperación internacional para EAFIT: movilización de recursos financieros y técnicos, fortalecimiento de capacidades, diplomacia científica y de la investigación, y atracción de grandes eventos. Todo ello con el propósito de generar impacto en el entorno regional y global.

● **Viviana Baquero Hurtado - Auxiliar de Cooperación Internacional**

Profesional en Negocios Internacionales. Experiencia en internacionalización, relaciones internacionales y cooperación internacional en instituciones de educación superior.

Su rol central es apoyar a la Coordinación de Cooperación Internacional y Alianzas Estratégicas en las actividades relacionadas con el área, de acuerdo con las estrategias, políticas, lineamientos institucionales para contribuir al cumplimiento del plan de cooperación internacional, así como objetivos estratégicos definidos en el marco del comité de cooperación internacional.

2. Presentación general del caso:

2.1. Protocolo o paso a paso del proceso de movilización de recursos, incluyendo los actores involucrados.

A. Etapa de identificación (Coordinación de Cooperación Internacional):

- Mapeo de oportunidades en redes de cooperación; plataformas y aliados identificados.
- Selección de oportunidades según criterios de elegibilidad y priorización geográfica.

- Planeación y construcción de cronograma de análisis según las fechas de cierre de las oportunidades identificadas.
- Análisis de los términos de referencia - ABC. Objetivo, plazos, financiación, contrapartida, costo/beneficio, enfoque de la cooperación, proceso de aplicación y selección de las dependencias/escuelas afines a la oportunidad.
- Socialización semanal de las oportunidades identificadas para cada escuela/dependencia.
- Cuando hay interés en adelantar postulaciones, la coordinación hace acompañamiento respecto a la comprensión de los términos de referencia y contacto con el aliado.

B. Etapa de formulación y Ejecución (Vicerrectoría Descubrimiento y Creación):

- Acompañamiento a los investigadores durante todo el proceso de formulación de la propuesta.
- Postulación de las formulaciones ante cooperantes internacionales, de acuerdo a lo establecido en los términos de referencia de cada convocatoria.
- Una vez adjudicada la subvención/premio, desde esta dependencia se ejecutan los recursos y se lleva a cabo el registro de todos los movimientos financieros asociados al desarrollo del proyecto de investigación o proyección social.

1. Indicadores asociados a la movilización de recursos (\$\$, impacto de los proyectos específicos, construcción de capacidades, formación del talento humano, etc.)

Entre 2015 y 2021, EAFIT ha registrado los siguientes indicadores de cooperación internacional:

- **Monto de cooperación internacional:** \$ 19.017.000.000 pesos colombianos.
- **Número de proyectos financiados:** aproximadamente 92.
- **Participación en redes internacionales:** aproximadamente 150.

- **Ponencias en eventos internacionales:** 1021 ponencias en eventos internacionales.

2.2. Caso de éxito (proyecto, programa, iniciativa)

- **RIESAL Erasmus plus:** (Red regional para el fomento de la Internacionalización de la Educación Superior en América Latina) es un proyecto co-financiado por la Comisión Europea, en el marco del programa Erasmus+ CBHE (desarrollo de capacidades en el campo de la educación superior por sus siglas en inglés). Los proyectos CBHE son proyectos de cooperación transnacional, basados en asociaciones multilaterales, principalmente entre instituciones de educación superior y países socios.

En la última década, la internacionalización se ha convertido en un componente esencial de la estrategia de las Instituciones de Educación Superior (IES) para cumplir con su misión institucional. Estos cambios han ido reconfigurando gradualmente los procesos seguidos por las IES para cooperar internacionalmente. En el caso de América Latina a pesar de algunos avances, se identifican obstáculos que dificultan una intervención más coherente a nivel internacional. El proyecto tiene como objetivo contribuir a mejorar la cultura de gestión para la internacionalización en las IES en ALC.

Financiación recibida: EUR \$ 37.315

- **PHERECLOS - Horizonte 2020:** (Partnerships For Pathways To Higher Education And Science Engagement In Regional Clusters Of Open Schooling) el proyecto cuenta con los siguientes objetivos: **Objetivo 1:** Establecimiento de clústeres de educación local (LEC) compuestos por partes interesadas clave como bancos de pruebas experimentales para la cooperación educativa en seis regiones modelo. **Objetivo 2:** Tutoría en diez asociaciones transnacionales de tutoría educativa (TEMP) intersectoriales entre partes con diferentes experiencias en educación innovadora para crear un efecto de bola de nieve para la implementación y difusión de resultados transferibles de las LEC. **Objetivo 3:** Evaluación de la eficacia y el impacto regionales para generar directrices de implementación transferibles y resúmenes de

políticas para mejorar la sostenibilidad del enfoque general. **Objetivo 4:** Desarrollo de una Biblioteca de Buenas Prácticas, un Libro Blanco sobre Clústeres de Educación Escolar Abierta y un Conjunto de Herramientas de Innovación en la Formación de Docentes basado en un análisis exhaustivo de los modelos de participación escuela-comunidad y su implementación dentro de un marco metodológico profundo. **Objetivo 5:** Implementación de la representación digital de logros con un ecosistema OpenBadge para etiquetar actores confiables y receptivos y compartir este compromiso por el desarrollo sostenible.

Financiación recibida: USD \$79.868

- **Efecto Cacao - Subvención USAID:** Alianza para el Desarrollo Global (GDA) entre USAID/Colombia, Luker Chocolate, Fundación Luker, Enel-Emgesa, Fundación Saldarriaga Concha y EAFIT; que busca fortalecer la cadena productiva del Cacao y contribuir a mejorar las condiciones de vida de los productores y comunidades, brindando oportunidades lícitas en 3 subregiones: Urabá, Bajo Cauca y Centro-Sur del Huila

Financiación recibida: UDS \$1.000.000

3. Aprendizajes y retos:

3.1. Principales obstáculos/retos para implementar esta estrategia:

Algunos de los principales retos a la hora de implementar la estrategia de cooperación en EAFIT han sido los siguientes:

- Articulación oportuna de las diversas áreas que trabajan en la consecución y ejecución de recursos de cooperación internacional.
- Sensibilización ante la comunidad educativa del concepto de cooperación internacional y su importancia como apalancador de recursos no tradicionales para la institución.
- La carga en horas de docencia para los investigadores principales en proyectos financiados con recursos de cooperación internacional que

genera menor capacidad de respuesta ante las convocatorias de cooperantes internacionales.

3.2. Recomendaciones para IES que están iniciando este proceso:

- Definir una estrategia de cooperación internacional clara que permita a los diversos actores institucionales involucrados enfocar sus esfuerzos en torno a los objetivos propuestos desde la estrategia y, de esta manera, lograr resultados más óptimos.
- Tener claridad sobre las fortalezas y debilidades institucionales en términos de investigación y proyección social, ya que, de esta manera, podrán apuntarle a oportunidades de cooperación internacional que estén acorde a sus capacidades de respuesta.
- Incluir en la estructura organizacional, un órgano institucional que sea multidisciplinario que tenga como función la toma de decisiones transversales y planeación estratégica en términos de movilización de recursos internacionales.

ESTRATEGIA DE MOVILIZACIÓN DE RECURSOS INTERNACIONALES: CASO DE LA UNIVERSIDAD DEL NORTE (Barranquilla, Colombia)

Vanessa Garcia Bermejo⁴- Coordinadora de Proyectos Internacionales-
Universidad del Norte.



1. La movilización de recursos internacionales en el contexto de la institución

En la Universidad del Norte la movilización de recursos internacionales hace parte del plan de Desarrollo institucional y como tal, esto conlleva un trabajo mancomunado e institucional en donde más de un área aporta en la consecución y movilización de este tipo de recursos; el énfasis se desarrolla en la Cooperación Académica, Investigativa, Científica y de Extensión. Asimismo, dentro del Plan de Desarrollo actualizado cada 5 años y en los Planes de Acción Institucional anuales, la internacionalización de Uninorte es una prioridad y se aborda desde la inclusión y la sostenibilidad, promoviendo la diversidad y el desarrollo de competencias globales que propendan por la formación de la comunidad universitaria como

⁴ Vanessa S. García Bermejo es Profesional en Relaciones Internacionales de la Universidad del Norte con Maestría en Asuntos Internacionales con énfasis en Resolución de Conflictos Internacionales de la Universidad Externado de Colombia. Desde finales del 2017, es Coordinadora de Proyectos Internacionales en la Universidad del Norte (Barranquilla), promueve la internacionalización con la gestión de convenios internacionales, apoya en la planeación estratégica institucional y ejecución de metas institucionales en cuanto a Internacionalización de la Universidad, asesora a las Divisiones Académicas y áreas administrativas en las convocatorias académicas internacionales con agencias e instituciones internacionales como la EACEA de la UE (programa ERASMUS +), DAAD, USAID, Fulbright, 100KStrong of the Americas, entre otras.

profesionales y ciudadanos del mundo, con un claro reconocimiento y sentido de pertenencia hacia el país y el Caribe.

La movilización de recursos puede generarse desde la participación en convocatorias internacionales para el desarrollo de proyectos con recursos financiados por socios, instituciones, agencias y organismos internacionales, hasta el fortalecimiento de relaciones institucionales que pueden materializarse en fondos para becas en beneficio de la comunidad universitaria; es por ello que, si se presentan opciones de obtención de recursos internacionales con énfasis en cooperación académica, de investigación y de extensión, el acompañamiento institucional se realiza de manera conjunta.

Lo anterior se logra a partir de la articulación de las áreas académicas y administrativas de la Universidad; por lo tanto, el apoyo y asesoría de las áreas administrativas se realiza desde:

La **Dirección de Cooperación y Desarrollo Internacional (DCDI)** es el eje articulador entre las divisiones académicas, áreas administrativas, unidades de investigación y de extensión para el cumplimiento de los objetivos y el desarrollo de estrategias y acciones que aporten al fortalecimiento de la Internacionalización en Uninorte, y en este caso a través de la consecución de recursos académicos internacionales.

Otro actor dentro de la Institución es **la Dirección de Investigación, Desarrollo e Innovación (DIDI)**. La movilización de recursos internacionales en materia de I+D+i está enfocada hacia el fortalecimiento de las áreas de investigación de los profesores, y buscando el impacto en la región caribe a través de unas áreas estratégicas en investigación definidas en la Universidad del Norte. Se propende además que esta movilización se articule con los postgrados y dejen capacidad instalada que les permita a los investigadores poder seguir dinamizando sus líneas de investigación.

Un tercer actor y apoyo en movilidad de recursos es la **Dirección de Extensión** que, a través del **Centro de Consultoría**, esa unidad apoya en el Desarrollo de proyectos de consultoría con Entidades y agentes de cooperación internacional con representación en Colombia, con empresas ubicadas en el exterior que

cuentan con recursos para financiar proyectos de este tipo a nivel nacional e internacional.

Igualmente cabe mencionar la labor que se lleva a cabo en cuanto a la movilidad de recursos por parte de la **Dirección de Alianzas y Relaciones Corporativas**, esta unidad apoya con la ejecución de políticas de fomento y desarrollo de las relaciones corporativas de la Universidad; se mantiene en constante comunicación con el sector privado y trabaja por la consecución de recursos para becas estudiantiles y proyectos institucionales financiados a través de empresas, entidades nacionales y extranjeras, entidades del gobierno, instituciones de cooperación internacional y banca multilateral.

1.1 Actores de su IES implementan la movilización de recursos internacionales

La movilización de recursos internacionales de índole académico es apoyada por la **Dirección de Cooperación y Desarrollo Internacional (DCDI)**, específicamente a través de la **Coordinación de Proyectos Internacionales**, creada en 2010. Actualmente, la Coordinación de Proyectos Internacionales, mantiene este rol y dentro de las funciones principales está el apoyo y asesoría en la participación de las Divisiones Académicas y áreas administrativas en el desarrollo de propuestas y convocatorias académicos internacionales, así como también, brinda el acompañamiento requerido para obtener el aval institucional para que Uninorte pueda participar.

Por otro lado, la movilización de recursos internacionales en materia de I+D+i, es apoyada liderada en Uninorte por el **área de Gestión de Recursos Internacionales** de la **Dirección de Investigación, Desarrollo e Innovación (DIDI)**, creada en el año 2010 con el principal propósito de fortalecer la visibilidad de nuestros grupos de investigación en el extranjero, promoviendo la captación de recursos para los proyectos y las actividades de ciencia y tecnología de nuestros grupos de investigación. De manera paralela, esta área otorga un apoyo administrativo constante a los principales actores de este esquema que resultan ser los investigadores y sus respectivos grupos de investigación.

La **Dirección de Extensión** a través del **Centro de Consultoría** y desde el Área de Extensión y Administración Universitaria, se coordinan con actores tales como docentes tiempo completo y estudiantes o egresados de maestrías y doctorados para la ejecución de proyectos que movilizan recursos nacionales e internacionales.

La **Dirección de Alianzas y Relaciones Corporativas**, está en constante búsqueda de financiación de estudiantes y proyectos institucionales con el apoyo del sector privado, particularmente de empresas nacionales y extranjeras, entidades del gobierno e instituciones cooperantes.

1.2 Nivel de centralización de la movilización de recursos

En la Universidad del Norte, la movilización de recursos internacionales es **descentralizada**, existen tres áreas administrativas formalmente establecidas para el apoyo y acompañamiento de la comunidad académica y administrativa institucional para apoyar la participación y fomentar el desarrollo de iniciativas que contemplen recursos internacionales.

Las cuatro áreas administrativas son:

- a. **Dirección de Cooperación y Desarrollo Internacional a través de la Coordinación de Proyectos Internacionales:** Apoya y acompaña, entre otras funciones, las iniciativas de cooperación académica internacional y específicamente movilidad de recursos internacionales de índole académico que permitan la construcción de capacidades y la movilidad estudiantil, profesoral y administrativa.
- b. **Dirección de Investigación, Desarrollo e Innovación (DIDI) a través del área de Gestión de Recursos Internacionales:** Apoya y acompaña iniciativas de cooperación internacional y movilización de recursos en materia de I+D+I.
- c. **Dirección de Extensión a través del Centro de Consultoría:** Apoya y acompaña a los docentes y consultores de las distintas áreas académicas en iniciativas con el sector productivo e institucional de carácter público y privado a nivel regional, nacional e internacional.
- d. **Dirección de Alianzas y Relaciones Corporativas:** Materializa políticas de fomento y desarrollo de las relaciones corporativas adoptadas por la Universidad, con el propósito de ampliar el trabajo y la colaboración con

empresas y entidades del sector privado, nacionales y extranjeras, entidades del gobierno, instituciones de cooperación internacional y la banca multilateral que permitan la financiación y apoyo de programas y proyectos de la Universidad del Norte, relacionados con la docencia, la investigación y la extensión.

1.3 Estructura organizacional para la movilización de recursos internacionales

En Uninorte la ORI se denomina como Dirección de Cooperación y Desarrollo Internacional (DCDI), a continuación, su estructura:



La Dirección de Cooperación y Desarrollo Internacional a través de la Coordinación de Proyectos Internacionales apoya y acompaña iniciativas de cooperación académica internacional como convenios y proyectos académicos internacionales. En cuanto a la movilidad de recursos internacionales de índole académico, el equipo que responde y acompaña estas iniciativas está conformado por dos personas, siendo la Directora de Cooperación y Desarrollo Internacional, la líder.

1. Directora de la Oficina de Cooperación y Desarrollo Internacional (DCDI)

- I. Desarrollar y coordinar el proceso de internacionalización de la institución.
- II. Liderar la elaboración y ejecución de los retos, las estrategias y metas institucionales del Plan de Desarrollo y Planes de Acción en cuanto a la internacionalización de la Institución.
- III. Apoyar y brindar seguimiento a las apuestas nacionales e internacionales lideradas por el Rector
- IV. Fomentar la implementación de iniciativas de convenios internacionales.
- V. Fomentar la movilidad estudiantil internacional de la mano con la Dirección de Gestión y Relaciones Públicas Internacionales.
- VI. Fomentar la gestión de la Internacionalización en casa institucional.
- VII. Fomentar y acompañar la consecución de recursos internacionales para el desarrollo de proyectos académicos internacionales y participación en convocatorias internacionales.
- VIII. Participar como delegada del Rector en redes internacionales de Internacionalización de la Educación Superior.

2. Coordinadora de Proyectos Internacionales (DCDI)

- I. Asesorar en la gestión de convenios académicos internacionales con el fin de promover la internacionalización de la institución a través de las alianzas con socios internacionales.
- II. Apoyar la Dirección en la elaboración y el desarrollo de los retos, estrategias y metas del Plan de Desarrollo y Planes de Acción institucional en cuanto a la internacionalización de la Institución.
- III. Apoyar a la Dirección en el desarrollo y seguimiento de las estrategias y metas en el marco de las apuestas nacionales e internacionales lideradas por el Rector.
- IV. Acompañar a la Dirección en los compromisos y responsabilidades institucionales en el marco de redes y afiliaciones internacionales.
- V. Acompañar y asesorar a las Divisiones Académicas y áreas administrativas en la participación ante convocatorias académicas internacionales financiadas a través de agencias e instituciones que ofrecen o movilizan recursos para la ejecución de propuestas y proyectos internacionales, tales

como: la EACEA de la UE (programas ERASMUS +), DAAD, USAID, Fulbright, 100K Strong of the Americas, BID, CCYK, ICETEX, entre otras.

- VI. Acompañar a las Divisiones Académicas y áreas administrativas en los procesos internos para obtención del aval institucional en la participación de convocatorias académicas internacionales.

Cabe destacar que tanto la Dirección de Cooperación y Desarrollo Internacional como la Coordinación de Proyectos Internacionales trabaja de manera conjunta con la Dirección de Gestión y Relaciones Públicas Internacionales y otras Coordinaciones, así como también con cada una de las personas que hacen parte de cada equipo.

- 3. Dirección de Gestión y Relaciones Públicas Internacionales:** Visibilidad Institucional Internacional, Cátedras Internacionales (Cátedra Europa y Cátedra Global) y liderazgo en el desarrollo de la Movilidad Estudiantil Internacional
- 4. Coordinación de Movilidad Internacional:** Apoyo en el desarrollo de estrategias y procesos de la movilidad internacional entrante y saliente
- 5. Coordinación de Fomento para la Internacionalización en casa:** Coordinación con Divisiones Académicas y áreas administrativas para el desarrollo de programas internacionales en el campus de manera presencial o virtual.

Por otro lado, para la movilización de recursos internacionales de investigación, la **Dirección de Investigación, Desarrollo e Innovación (DIDI)** a través del área de Gestión de Recursos Internacionales: Apoya y acompaña iniciativas de cooperación internacional en materia de I+D+I, actualmente conformada por un equipo de tres profesionales, con el gestor como líder del área:

1. Gestor de Recursos Internacionales.

- I. Apoyar al Director de Investigación, desarrollo e Innovación en la gestión internacional de I+D+i
- II. Revisar, articular y proponer estrategias de fortalecimiento de la investigación y del sistema de gestión para mayor participación en el contexto internacional.
- III. Diseñar el Plan de Desarrollo y planes de acción, en el contexto de gestión de recursos Internacionales

- IV. Dar soporte a las divisiones académicas en la búsqueda de alternativas para la presentación de propuestas de investigación en el contexto internacional

2. Analista de Proyectos Internacionales

- I. Asesorar permanentemente a los investigadores en la presentación de proyectos a fondos internacionales.
- II. Capacitar a los profesores investigadores en herramientas de captación de recursos internacionales
- III. Gestionar el proceso de legalización e inicio de los proyectos, así como el seguimiento a la correcta ejecución de proyectos con organismos internacionales.
- IV. Apoyo en el diseño del Plan de Desarrollo y planes de acción, en el contexto de gestión de recursos Internacionales

3. Profesional de Apoyo.

- I. Vigilancia e Identificación de nuevas oportunidades de financiación internacional.
- II. Asesorar permanentemente a los investigadores en la presentación de proyectos a fondos internacionales.
- III. Capacitar a los profesores investigadores en herramientas de captación de recursos internacionales

Adicionalmente, dentro de **la Dirección de Extensión a través del Centro de Consultoría y Servicios (CCS)**, las personas encargadas de apoyar en la movilización de recursos internacionales:

1. Dirección del Centro de Consultoría y Servicios.
2. Jefe de Proyectos, Coordinador de Proyectos (apoyados con docentes de la Universidad)

Funciones: Gestionar recursos con organizaciones y entidades internacionales, identificar oportunidades y presentar propuestas. Relacionamiento y socialización de los servicios que presta el CCS.

Desde las Divisiones Académicas pueden participar, los decanos y profesores a través de su relacionamiento/redes con organizaciones y empresas internacionales.

Por otro lado, **la Dirección de Alianzas y Relaciones Corporativas** mantiene una estructura que trabaja en colaboración con empresas y entidades del sector

privado, nacionales e internacionales para la movilización de recursos para becas y proyectos relacionados con docencia, investigación y extensión. Las personas encargadas en la búsqueda y movilización de recursos son las siguientes:

1. Directora Alianzas y Relaciones Corporativas
2. Asistente Alianzas y Relaciones Corporativas
3. Jefe Alianzas Estratégicas
4. Directora de la Oficina de Egresado
5. Asistente de Mercadeo y Relacionamiento de la Oficina de Egresado

2. Presentación general del caso:

2.1 Protocolo o paso a paso del proceso de movilización de recursos, incluyendo los actores involucrados.

Dirección de Cooperación y Desarrollo Internacional (DCDI)

El apoyo y acompañamiento de la Dirección de Cooperación y Desarrollo Internacional a través de la Coordinación de Proyectos Internacionales cumple las siguientes fases:

FASE I: FASE DE ARTICULACIÓN Y REVISIÓN

Para los casos de las convocatorias académicas internacionales que son de interés y visto bueno institucional nacen una vez el líder o líderes a presentan la iniciativa. Estas personas pueden ser docentes, administrativos o directivos institucionales que por invitación interna, interés propio o invitación externa conocen las oportunidades de movilización de recursos, estos son los canales de comunicación:

1. Iniciativa de un aliado nacional o socio internacional que invita a Uninorte a través del área académica o administrativa para participar en una convocatoria académica internacional que contempla movilización de recursos para objetivos académicos.
2. Iniciativa de la Dirección de Cooperación y Desarrollo Internacional a través de la Coordinación de Proyectos Internacionales que invita al área académica a participar a partir del énfasis de la convocatoria.
3. Iniciativa del área académica o administrativa que acude a la Dirección de Cooperación y Desarrollo Internacional a través de la Coordinación de

Proyectos Internacionales para recibir la asesoría y acompañamiento en el proceso de aplicación y aprobación institucional en la convocatoria.

Durante esta fase, una vez se confirma el interés en participar en una convocatoria específica de índole académico y en la que contempla movilización de recursos, la **Coordinación de Proyectos Académicos revisa y trabaja conjuntamente con el líder de la propuesta a presentar.** Dentro del proceso de revisión y asesoría se tienen en cuenta aspectos como:

1. Requisitos de la convocatoria
2. VoBo del Decano o Jefe de área.
3. Fechas de la convocatoria y duración del proyecto en caso de ser seleccionado.
4. Compromiso institucional en la participación de la propuesta.
5. Presupuesto a otorgar y presupuesto a comprometer (contrapartida- si aplica).
6. Impacto positivo institucional
7. Rol académico, administrativo, financiero y jurídico de Uninorte.
8. Perfil de socios nacionales e internacionales (si aplica).
9. Revisión de plan de acción de la propuesta a presentar, sus objetivos, responsabilidades.
10. Relación Institucional con el coordinador de la propuesta a presentar (si aplica).
11. Revisión institucional de equipo a desarrollar la propuesta en caso de ser seleccionada (Project manager, apoyo financiero, apoyo académico, apoyo administrativo).

FASE II: FASE DE APROBACIÓN INSTITUCIONAL

Una vez cumplida la Fase I, el apoyo y acompañamiento de la Dirección de Cooperación y Desarrollo Internacional a través de la Coordinación de Proyectos Internacionales continua con la definición del paso a seguir para las aprobaciones institucionales. Esto se define a partir de criterios institucionales establecidos para la participación de proyectos que contemplen recursos internacionales. Los criterios son:

1. Cuantía de la subvención de la convocatoria a la que se desea participar:
2. Responsabilidad conjunta o solidaridad compartida con otros socios del proyecto.

3. Duración de la propuesta o proyecto en caso de ser seleccionado.
4. Rol de Uninorte en la ejecución de la propuesta o proyecto en caso de ser seleccionado.
5. Presupuesto general de la convocatoria y presupuesto asignado a Uninorte
6. Contrapartida presupuestal (en recursos monetarios y especie - si aplica).
7. Impacto para la Institución si participa en la convocatoria.

Una vez definido el conducto a seguir de aprobación, la Coordinación de Proyectos Internacionales acompañara a la División Académica o área administrativa en la presentación de la propuesta para la revisión las autoridades académicas, administrativas y legales que correspondan y a partir de cada caso, a saber:

1. Revisión Oficina Jurídica de los términos de la convocatoria y la propuesta a presentar.
2. Revisión de la Dirección de Cooperación y Desarrollo Internacional.
3. Presentación ante miembros del Comité de Proyectos:
 - Vicerrector Académico (Revisión de términos académicos de la propuesta).
 - Vicerrectora Administrativa y Financiera (Revisión del presupuesto)
 - Secretario General (Para casos puntuales que la Oficina Jurídica considere).
 - Revisión y VoBo del Rector
4. Revisión y VoBo del Consejo Directivo para los casos en que la subvención/monto supere las facultades del Rector.
5. Se aprueba la participación institucional en la convocatoria presentada una vez cumpla con todos los VoBo que requiera y a partir de cada caso. La Oficina Jurídica acompaña el proceso de firma del Rector y/o de la Vicerrectora Administrativa y Financiera (en calidad de representantes legales) del documento que la convocatoria solicite para participar.

FASE III: EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA O PROYECTO UNA VEZ SELECCIONADA

1. En caso de ser seleccionada la propuesta o proyecto, la Coordinación de Proyectos Internacionales brinda el acompañamiento del paso a seguir de la Convocatoria:
 - Firma de convenios o formalización del proyecto ante la entidad que brinda el recurso.

- Asesoría interna en procesos administrativos y nuevas aprobaciones requeridas.
- Articulación con la Oficina Jurídica.
- 2. La propuesta o convocatoria será ejecutada desde Uninorte a través del líder del área académica o administrativa y el equipo conformado desde el inicio de la participación en la convocatoria.
- 3. La Dirección de Cooperación y Desarrollo Internacional a través de la Coordinación de Proyectos podrá continuar con el acompañamiento administrativo durante la ejecución de la convocatoria para los casos de proyectos que contemplen la construcción de capacidades institucionales.
- 4. La Dirección de Gestión y Relaciones Públicas Internacionales a través de la Coordinación de Movilidad Internacional brindará el acompañamiento para los casos en que los proyectos contemplen movilidad estudiantil internacional.

Dirección de Investigación, Desarrollo e Innovación (DIDI)

El apoyo brindado desde la Gestión de Recursos Internacionales de la Dirección de Investigación, Desarrollo e Innovación está enfocado en las siguientes etapas:

FASE I: ANUNCIO DE CONVOCATORIA

- a. Se realiza semanalmente la vigilancia y seguimiento a fondos vigentes para participación.
- b. De igual forma, se atiende las solicitudes de participación que son identificadas directamente por el profesor y se valida la elegibilidad de la Institución en la misma, teniendo en cuenta que al no ser divulgada por el área no se hace esta validación del fondo.
- c. Se realiza un consolidado mensual que permita a los profesores identificar las oportunidades que cierran en el mes siguiente.

FASE II: SEGUIMIENTO DE LA PRESENTACION AL FONDO

En esta fase se lleva a cabo una interacción constante con el investigador, que surge a partir del momento en que manifiesta el interés en aplicar a una convocatoria. A partir de este momento, en el proceso interno interactúan con la DIDI distintos actores:

1. Investigadores que hacen parte del equipo técnico.
2. Oficina Jurídica en la revisión previa de términos y condiciones de los fondos.
3. Los respectivos decanos que deberán avalar la participación de los Directores de Proyecto.
4. Vicerrectoría Administrativa y Financiera con el visto bueno final al presupuesto a presentar.
5. Comité de Ética para los casos que aplique.
6. Secretario General para el visto bueno de las alianzas entre instituciones que supongan una responsabilidad solidaria entre las partes.
7. El Consejo Directivo para aquellos que proyectos cuyo monto supere las facultades del Rector.
8. El Comité de Proyectos Institucional, si el proyecto supone un riesgo o un impacto institucional.
9. El Comité de Ética y Conflicto de Intereses Institucional para aquellos cuyos que ameriten la participación de investigadores a título personal.
10. Cada uno de estos procedimientos y/o tramites se realizan bajo el liderazgo del área de Gestión de Recursos Internacionales de la DIDI.

FASE III: SOMETIMIENTO DE LA PROPUESTA AL FONDO

Luego de superados todos las revisiones y avales de las respectivas instancias, desde el área de gestión internacional se apoya, se revisa y se validan todo el proceso de envío y postulación de la propuesta.

FASE IV: EJECUCIÓN DE PROYECTOS

El apoyo en la ejecución de los proyectos se da manera transversal independientemente de la financiación de los proyectos o del tipo de postulación (sea institucional o a título personal). El proceso comprende las siguientes etapas: Registros de proveedor, creación de centros de costo, tramite de legalización de acuerdo con Oficina Jurídica; apoyo en la gestión de presupuesto interno. De manera paralela, se apoya toda la gestión de gastos, recordándole constantemente a los profesores los recursos disponibles en banner para su proyecto; se realiza seguimiento a los informes técnicos y se presta apoyo en la elaboración de los informes financieros de los proyectos que lo requieran. De la misma forma, se apoya todo el trámite administrativo que sea necesario en la ejecución de cada uno de los proyectos y se gestiona el cierre de los mismos, validando el cumplimiento a satisfacción de los compromisos institucionales.

Dirección de Extensión a través del Centro de Consultoría y Servicios (CCS),

Apoya en el relacionamiento y gestión permanente para identificar oportunidades (directa, reuniones; indirecta, revisión de sitios web).

Las fases a seguir son:

1. Encuentros con los Agentes de Cooperación Internacional o empresas o instituciones financiadores.
2. Definición de necesidades y alcance del proyecto (Articulación entre CCS, Docentes Uninorte)
3. En otros casos cuando es una convocatoria pública, se revisan los términos de referencia y requisitos técnicos, administrativos y financieros para presentar propuesta (CCS, Oficina Jurídica, Vicerrectoría Administrativa y Financiera, Rector y otras autoridades en la Universidad que se definan a partir de cada caso).
4. Se presenta propuesta y en caso de ser aprobada se formaliza por medio de contrato o convenio.

Dirección de Alianzas y Relaciones Corporativas

El apoyo y acompañamiento de la Dirección de Alianzas y Relaciones Corporativas para la financiación a través de becas y apoyo de programas y proyectos relacionados con la docencia, la investigación y extensión, cumple con las siguientes fases:

1. Gestión de la Dirección

- Planeación
- Seguimiento y mejora de la calidad

2. Gestión donantes

- Gestión de movilización
- Gestión de rendición de cuentas

3. Gestión becarios

- Gestión de ingreso
- Gestión de Acompañamiento

- Gestión de inserción laboral

4. Apoyo Interno

- Gestión Jurídica
- Gestión Financiera
- Comunicación y Mercadeo
- Gestión de Tecnología Informática
- Registro Académico
- Admisiones

2.2 Caso de éxito (proyecto, programa, iniciativa)

I. Dirección de Cooperación y Desarrollo Internacional (DCDI)

Nombre del Proyecto: Building the future of Latin America: engaging women into STEM (W-STEM)

Entidad Financiadora: Erasmus+ Programme- Capacity Building in the Field of Higher Education. European Commission.

País socio coordinador: España

Socio coordinador: Universidad de Salamanca

Duración: 3 años (2018-2021)

Link: <https://wstemproject.eu/es/inicio/>

Nombre del Proyecto: Change the Climate: Assuring the Quality of Environmental Strategies in Latin American Higher Education

Entidad Financiadora: Erasmus+ Programme- Capacity Building in the Field of Higher Education. European Commission.

País socio coordinador: Portugal

Socio coordinador: ISCTE- Instituto U. de Lisboa

Duración: 3 años (2019-2022)

Link: <https://ciencia.iscte-iul.pt/projects/change-the-climate-assuring-the-quality-of-environmental-strategies-in-latin-american-higher/1219>

Nombre del Proyecto: European Latin American Network in support of Social Entrepreneurs. (ELANET)

Entidad Financiadora: Erasmus+ Programme- Capacity Building in the Field of Higher Education. European Commission.

País socio coordinador: Bélgica
Socio coordinador: Vrije Universiteit Brussel
Duración: 3 años (2020-2023)
Link: <https://www.elanet-se.org/>

Nombre del Proyecto: Alabama-Colombia: Water, Access, Sanitation and Hygiene Partnership
Entidad Financiadora: 100.000 Strong in the Americas / Partners of the Americas - ICETEX
País socio coordinador: Estados Unidos
Socios: University of Alabama & Tuskegee University
Duración: 1 año (2021-2022)
Link: N/A

II. Dirección de Investigación, Desarrollo e Innovación (DIDI)

Como parte de la gestión realizada en materia de captación de recursos internacionales para la I+D+i, podemos resaltar los siguientes tres casos de éxito:

Nombre del Proyecto: An ARTery of EMPIRE: Conquest, commerce, crisis, culture and the Panamaian Junction
Entidad Financiadora: Programa Horizonte 2020 de la Comisión Europea
País: Belgica
Socios: Universidad Pablo de Olavide, Universitat di Pavia, Curt-Engelhorn-Zentrum Archaometrie gGmbH
Duración: 66 meses
Link: <https://www.upo.es/investigacion/artempire/>

Nombre del Proyecto: Mechanism of Respiratory Syncytial Virus Entry in Normal Human Bronchial Epitheli
Entidad Financiadora: National Institutes for Health
País: Estados Unidos
Socios: N/A
Duración: 60 meses

Nombre del Proyecto: Zika Preparedness Latin American Network - ZikaPlan
Entidad Financiadora: Programa Horizonte 2020 de la Comisión Europea
País: Belgica

Socios: London School of Hygiene and Tropical Medicine Royal Charter, University of Glasgow, The Chancellor, Masters and Scholars of The University of Oxford, Queen Mary University of London, University of Ulster, Katholieke Universiteit Leuven, Erasmus Universitair Medisch Centrum Rotterdam, Institut Pasteur, Universidad del Valle, Fondation Merieux, The University of Liverpool, La Jolla Institute for Allergy and Immunology, The University of North Carolina at Chapel Hill, Prins Leopold Instituut Voor Tropische Geneeskunde, Fundacao de Apoio a Universidade de Sao Paulo, Instituto Butantan, Associacao Tecnico Cientifica Estudo Colaborativo Latino Americano de Malformacao Congenitas, Fundacao Oswaldo Cruz, Instituto De Medicina Tropical Pedro Kouri, Institut Pasteur de Dakar, Schweizerisches Tropic- Und Public Health-Institut, International Vaccine Institute, Fundacao Universidade de Pernambuco, St George's Hospital Medical School

Duración: 54 meses.

Link: <https://cordis.europa.eu/project/id/734584/es>

III. Dirección de Extensión a través del Centro de Consultoría y Servicios (CCS).

Nombre del Proyecto: Acciones para la protección e inclusión para las mujeres en el contexto de los flujos migratorios mixtos procedentes de Venezuela en la costa caribe colombiana.

Entidad financiadora: ONU Mujeres

País: Sede Colombia, recursos de EEUU.

Socios: USAID - PRM

Duración: 7 meses

Nombre del Proyecto: Desarrollar un estudio longitudinal de identificación de riesgos individuales y colectivos en salud de un grupo de mujeres migrantes procedentes de Venezuela que ingresan a Colombia a través de Cúcuta y su área metropolitana (Villa del Rosario, Puerto Santander y Los patios).

Descripción: Conocer su situación de salud, las necesidades en salud y el acceso efectivo a los servicios de atención en salud en condición irregular y con intención de permanecer en Colombia; E incorporar la perspectiva del curso migratorio (origen, tránsito interno y destino dentro de Colombia), con el fin de explorar

longitudinalmente los cambios desde su llegada al país, a través de su tránsito interno y el mes de asentamiento en Colombia

Entidad financiadora: OIM

País: Sede Colombia, recursos de EEUU.

Socios: USAID

Duración: 11 meses

Nombre del Proyecto: Desarrollar asistencia técnica y mentiría a nueve (9) hospitales públicos priorizados ubicados en Arauca, Atlántico, Cesar, Cundinamarca, Guajira, Nariño, Norte de Santander y Valle del Cauca.

Descripción: Desarrollar asistencia técnica orientada a fortalecer multidimensionalmente las capacidades de respuesta institucional de gestión de riesgo a nivel territorial en todos sus componentes, mediante la implementación de los planes integrales de gestión del riesgo (PGRI) y el fortalecimiento institucional.

Entidad financiadora: OIM

País: Sede Colombia, recursos de EEUU.

Socios: USAID

Duración: 10 meses

3. Aprendizajes y retos:

3.1. principales obstáculos/retos para implementar esta estrategia

Retos

- Fomentar la construcción de capacidades para que el personal institucional (administrativo y/o académico) conozca la gestión de recursos internacionales y se mantenga actualizado con las tendencias en Internacionalización de la Educación Superior en cuanto a la movilización de recursos internacionales para la cooperación académica, científica, investigativa y de extensión.
- Se requiere fomentar mayores fondos y recursos para generar iniciativas de participación en proyectos internacionales institucionales.
- Mayor participación en oportunidades co-financiadas en cooperación internacional.

- d. Continuar fortaleciendo el acercamiento con embajadas acreditadas en Colombia para buscar alianzas de cooperación internacional.
- e. Continuar fortaleciendo las relaciones interinstitucionales con agencias como la APC, para lograr nuevas oportunidades de cooperación internacional
- f. Continuar fortaleciendo desde las regiones del país, las relaciones institucionales con el área internacional de MinCiencias.
- g. Continuar identificando nuevos aliados internacionales como IES e Instituciones o redes que fomenten la internacionalización de la Educación Superior.
- h. Ampliar las relaciones internacionales de cooperación en investigación en países de otras Regiones como Asia, Centroamérica y América Latina.

3.2. Recomendaciones a IES que están iniciando este proceso

- a. Definir una estructura administrativa/organizacional clara en el área de gestión internacional de recursos para la I+D+i, y en la cooperación académica que incluya un equipo de profesionales para el apoyo a los profesores en la gestión de recursos, presentación y ejecución de propuestas
- b. Para los casos de proyectos de consultoría, si la IES lo tiene dentro de sus servicios, igualmente tener clara las capacidades institucionales, fortalezas, el alcance de gestión administrativa, legal, campos de acción y respuesta a estrategias institucionales.
- c. Asignar unos recursos mínimos tanto en capacidad tecnológica como económicos de apoyo, que le permitan poder generar confianza en el equipo de profesores de su institución (para búsqueda de convocatorias, apoyo en el desarrollo de propuestas, etc)
- d. Establecer una ruta tanto investigativa como administrativa de presentación de propuestas clara, para que de tranquilidad institucional en los compromisos adquiridos por parte del profesor al presentar sus propuestas.

- e. Tener claro la estrategia institucional en cuanto a la consecución de recursos internacionales para la internacionalización académica, científica, investigativa y de extensión y así orientar las capacidades institucionales en la participación en convocatorias que le apunten a resultados esperados en el marco de dicha estrategia.
- f. Definir un líder académico y un equipo interdisciplinar para llevar a cabo todas las fases de participación en la convocatoria internacional que se decida participar, así como también en la ejecución del proyecto en caso de ser seleccionado.
- g. Revisar en el momento que una convocatoria sea rechazada, las recomendaciones y/o comentarios de los evaluadores con el fin de corregir y ajustar para una posible nueva participación en una convocatoria con la misma Institución cooperante o mapear nuevas oportunidades de financiación para la ejecución del proyecto.
- h. Analizar el alcance proyecto más allá de su objetivo inicial, por ejemplo: Oportunidad de Networking, visibilidad institucional internacional, impacto institucional, posibilidad de nuevas alianzas y/o redes institucionales con socios internacionales, articulación para publicaciones conjuntas, participación en nuevas convocatorias internacionales.

CONCLUSIONES

Los estudios de caso presentados permiten apreciar como universidades colombianas de notable liderazgo, para avanzar sus misiones institucionales, incluyen estrategias de movilización de recursos internacionales que se suman a sus formas tradicionales de financiación y cooperación. El posicionamiento de este tema en cada una de estas instituciones se evidencia en la inversión de altas capacidades de gestión y talento humano calificado; y en metas que implican la participación transversal de multiples actores e instancias de decisión. ¿Por qué se le otorga este valor estratégico? La práctica de la cooperación internacional en la educación superior colombiana ha tenido un nivel progresivo de sofisticación y de éxito en la inserción global de las universidades. Esto ha llevado, entre otros avances, a organizar lo que otrora era una gestión profesoral o administrativa de caracter contingente -pero de alto impacto academico, científico y reputacional- dentro de estructuras y procesos organizativos claramente definidos.

Existen varios elementos de sumo interés para las universidades que decidan implementar estrategias o protocolos de movilización internacional de recursos: las decisiones o desarrollos de cada una de las instituciones tratadas, producto de sus analisis relativos al enfoque de gestión (centralizado o descentralizado, con variaciones dentro de cada categoría); a las areas, misiones o procesos prioritarios para las estrategias y a la capacidad administrativa asignada. Vamos a tratar cada uno de estos aspectos de forma comparativa a manera de conclusiones finales y como insumo para la reflexión posterior.

Los tres estudios de caso muestran un alto grado de descentralización a nivel de las instancias u oficinas de gestión dentro de cada universidad. La Universidad de Los Andes se distingue de las otras dos universidades en incluir a las facultades o escuelas en la gestión directa de las oportunidades de financiación internacional, contando estas con capacidades propias de identificación, difusión y aplicación a las mismas. Esto se suma a las capacidades de otras oficinas de administración con dedicación a la movilización de recursos. La Universidad del Norte muestra una alta capacidad de movilización de recursos descentralizada en tres dependencias directivas distintas a cargo cada una de internacionalización, investigación y extensión, sumada a una cuarta encargada de relaciones corporativas. EAFIT divide el proceso entre su unidades directivas a cargo de

investigación y de internacionalización, las cuales se articulan entre ellas y con el resto de actores del proceso incluidas facultades y otras dependencias.

Se puede inferir de los casos que la investigación es la misión institucional prioritaria en la movilización internacional de recursos adelantada por la Universidad de Los Andes y EAFIT: en cuanto al primero, la oficina a cargo de internacionalización, esta adscrita a la unidad directiva de investigación y esta última cuenta con una oficina de proyectos, algo que denota reflexiones organizativas sobre la interacción de estos procesos. EAFIT, por su parte, distribuye los roles en la movilización de recursos entre la oficina directiva de internacionalización y la de investigación, estando la primera a cargo de la identificación y difusión de oportunidades y la segunda de la aplicación y posterior administración de los proyectos. Si bien esto no implica una exclusividad en términos de la búsqueda de financiación de investigación, como lo muestran la variedad de los resultados de proyectos de esta universidad, si muestra una tendencia hacia la gestión de oportunidades en esta función misional. Por último la Universidad del Norte muestra una peculiaridad muy interesante al contar con capacidades propias a nivel de la unidad directiva de extensión universitaria para la gestión internacional de recursos, siendo esta una función misional de las universidades colombianas con un enorme potencial dadas sus vocaciones territoriales y de vinculación social; y de una oficina de relaciones corporativas que posee también capacidades y protocolos propios para estas labores, con un alcance amplio en términos de metas.

Las capacidades administrativas que dedican estas universidades para la movilización de recursos son realmente notables. Multiplicidad de unidades de gestión; profesionales especializados y dedicados a la movilización de recursos/gestión de proyectos internacionales y procesos intrincados de interacción administrativa. Estas capacidades, sumadas a sus logros, responden al nivel de liderazgo ejercido a nivel nacional e internacional pero sobretodo responden a procesos internos de evolución, maduración y reflexión continua sobre la internacionalización. Hacemos énfasis en esto para que los profesionales, directivos, investigadores u otros actores de instituciones de educación superior interesados en el tema, no se desanimen ante los constreñimientos presupuestales o limitaciones de gobernanza en sus propias organizaciones. Los estudios de caso presentados muestran que no hay un modelo único y que los resultados vienen de adaptar conceptos a las idiosincrasias y cultural propias de cada realidad organizacional. Es posible idear e implementar protocolos de

movilización internacional de recursos ajustados a contextos universitarios amplios y diversos, los cuales frecuentemente responden a criterios de prioridad establecidos por las entidades donantes/cooperantes.

Por estas razones, la movilización de recursos debe verse como un concepto que permite organizar los procesos, actores y prácticas de la cooperación internacional en educación superior en una estructura o estructuras que alinean estas fuerzas hacia las prioridades misionales, generando mayores impactos debido en parte al aumento de la financiación pero también, de forma fundamental, en atención a las transformaciones positivas en términos de calidad e innovación. La implementación de una estrategia sostenida en el tiempo, con logros que se encadenan, retroalimentan y crecen tanto a nivel interno como en la ampliación de redes científicas, académicas y de gestión internacionales en continua expansión, es algo que trae desafíos que, en últimas, todas las universidades desean: profesores y estudiantes con perfiles altamente internacionales, ejerciendo presión para que las administraciones universitarias respondan a sus expectativas o faciliten los procesos inéditos que ellos generan gracias a estos mismos perfiles; gestores conectando a la institución en iniciativas globales que marcan nuevas fronteras o alcances que no se contemplaban o entendían; y seguramente muchos ejemplos, tal vez extremos o ideales, a los que puede llevar una buena estrategia de movilización internacional de recursos.