

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TRABAJO DIRIGIDO

Propuesta de un Manual de Procesos y Procedimientos para la Dirección de Relaciones Internacionales de la Universidad Amazónica de Pando

Postulante : Mirko Stalin Araujo Balcazar

Tutora : Mgr. Solange V. Murillo Moscoso

Cobija - Pando - Bolivia

2024

DEDICATORIA

Dedico este logro académico a la divinidad, cuya guía y fortaleza ha sido luz, consuelo y refugio en cada momento de esta travesía, sin su presencia constante, este sueño no habría sido posible.

A mis seres queridos, quienes han sido mi mayor apoyo, brindándome aliento y amor incondicional. Gracias por creer en mí incluso en los momentos más desafiantes y por recordarme siempre que los sueños se alcanzan con perseverancia y fe.

Mi gratitud eterna a todos quienes comenzaron este viaje a mi lado, a los que se quedaron conmigo, compartiendo risas y aprendizajes, como así en los momentos de desaire a los que, aunque tomaron otros caminos, dejaron experiencias que me llevaron hacer más resiliente.

A quienes fueron llegando en el transitar de esta travesía y me acompañaron hasta el final, su presencia ha sido un regalo invaluable. Gracias por ser y estar.

***“He aquí mi secreto, que no puede ser más simple: sólo con el corazón se puede ver bien; lo esencial es invisible para los ojos”
(Antoine de Saint-Exupéry, 1943).***

AGRADECIMIENTO

Primero y ante todo, agradezco a la Divinidad y sus diversas manifestaciones, cuya guía y fortaleza me han sostenido en este viaje académico. Sin Su luz y bendiciones constantes, este logro no habría sido posible.

A mis queridos abuelos, por ser un faro de sabiduría en mi vida, gracias por sus sacrificios, su amor incondicional y por enseñarme a través de su ejemplo; este logro es también suyo, porque cada paso que doy está cimentado en los valores que ustedes me inculcaron. Gracias por ser mi refugio Maria Cruz Sichori Perez.

A mis queridos padres, Karla Tatiana Balcazar Sichori y Darwin Araujo Languidey gracias por su amor incondicional, sus sacrificios y por enseñarme el valor del esfuerzo y la perseverancia.

A mis hermanos, por ser mi fuente de ánimo y apoyo en los momentos difíciles.

A mi hijo, Luan André Araujo Garcia mi mayor inspiración, gracias por recordarme cada día la importancia de luchar por mis sueños y ser un ejemplo digno, este logro también es para ti.

Extiendo mi gratitud a los docentes, a mi tutora Lic. Solange Veruschka Murillo Moscoso, quien con su dedicación, paciencia y sabiduría me guio en este proceso, transmitiéndome no solo conocimientos, sino también valores que llevaré conmigo toda la vida.

A todos aquellos que, de alguna forma, contribuyeron a la culminación de este hito, les agradezco profundamente. Este logro es también suyo, porque cada palabra de aliento y cada gesto de apoyo dejaron una huella significativa en mi camino.

Con humildad y gratitud,

Mirko Stalin Araujo Balcazar

*Non nobis Domine, non nobis Domine, sed nomine tuo da gloriam”
Salmo 115:1*

Índice

1. ANTECEDENTES	1
1.1. Nombre de la Institución.	2
1.2. Principal Ejecutivo de la Institución.	3
1.3. Dirección de la Institución.	3
1.4. Nombre del proyecto, programa o actividad.	3
1.5. Actividad que realiza la institución	4
1.6. Nombre del profesional a cargo del proyecto, programa o actividad.	5
1.7. Tiempo estimado de duración.	5
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	6
3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	7
4. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	7
5. OBJETIVOS	9
5.1. Objetivo General	9
5.2. Objetivos Específicos	9
6. ALCANCE DEL TRABAJO	10
7. RESULTADOS PREVISTOS	11
8. MARCO CONCEPTUAL	12
8.1. Procesos administrativos	12
8.2. Proceso	12
8.3. Procedimientos	12
8.4. Movilidad estudiantil	12
8.5. Clases espejo	13
8.6. Becas internacionales	14
8.7. Intercambio académico	14
8.8. Internacionalización	14
8.9. Calidad educativa	15
8.10. Convenios interinstitucionales	15
8.11. Dirección de Relaciones Internacionales (DRI)	15
8.12. Manual	16

8.13. Manual de procesos	16
8.14. Manual de procedimientos	16
9. METODOLOGÍA	17
9.1. Tipo de Investigación	17
9.2. Enfoque de Investigación	17
9.3. Método	17
9.4. Población y Muestra	18
9.4.1. Población	18
9.4.2. Muestra	18
9.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	19
9.5.1. Técnicas	20
9.5.2. Instrumentos	20
10. DIAGNÓSTICO O SITUACIÓN INICIAL DE LA INSTITUCIÓN	21
10.1. Misión	23
10.1.1. Misión de la Universidad Amazónica de Pando	23
10.1.2. Misión de la DRI	23
10.2. Visión	23
10.2.1. Visión de la Universidad Amazónica de Pando	23
10.2.2. Visión de la DRI	23
10.3. Organigrama DRI	24
10.4. Entrevista	25
10.4.1. Resultados de las entrevistas	26
10.4.2. Conclusión de las entrevistas	31
11. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO EJECUTADO	32
12. PROPUESTA CENTRAL	33
12.1. Realizar un diagnóstico situacional de la Dirección de Relaciones Internacionales de la Universidad Amazónica de Pando.	34
12.1.1. Matriz FODA	34
12.1.1.1. Componentes de la Matriz FODA	35
12.1.1.2. Conclusión de la Matriz FODA	39
12.1.2. Análisis de Capacidades Internas (VRIO)	40
12.1.2.1. Componentes del Análisis de capacidades Internas	41

12.1.2.2. Conclusión del Análisis de Capacidades Internas	43
12.1.3. Análisis PESTEL	44
12.1.3.1. Componentes del Análisis PESTEL	45
12.1.3.2. Conclusión del Análisis PESTEL	49
12.2. Identificar los procesos actuales de gestión de becas internacionales, prácticas estudiantiles y clases espejo.	50
12.2.2. Proceso de Gestión de Becas Internacionales para Docentes y Administrativos	53
12.2.3. Proceso de Clases Espejo (Movilidad Docente Virtual)	55
12.3. Desarrollar un manual de procesos y procedimientos de Becas Internacionales, Prácticas Estudiantiles y Clases Espejos para la Dirección de Relaciones Internacional de la Universidad Amazónica de Pando.	59
12.3.1. Becas Internacionales	65
BECAS INTERNACIONALES	68
DESCRIPCIÓN ANALÍTICA	71
DESCRIPCION ANALITICA	76
12.3.3. Clases Espejo	80
13. EVALUACIÓN Y RESULTADOS	87
13.1. Logros Alcanzados	88
14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	93
14.1. Conclusiones	93
14.2. Recomendaciones	94
REFERENCIAS	95
ANEXOS	100
APÉNDICE	105

Resumen

La Dirección de Relaciones Internacionales (DRI) de la Universidad Amazónica de Pando (UAP) enfrenta importantes limitaciones debido a la ausencia de un manual formal que estandarice los procesos para gestionar programas como la movilidad estudiantil, clases espejo e intercambios académicos. Este vacío ha generado desorganización, duplicidad de esfuerzos y barreras en la participación de estudiantes y docentes, limitando así las oportunidades de internacionalización y afectando la proyección de la universidad en el ámbito global. El objetivo principal de este trabajo dirigido fue diseñar un manual de procesos y procedimientos que optimice la gestión de estos programas, facilitando la participación de la comunidad universitaria, fortaleciendo la calidad educativa y promoviendo la internacionalización como pilar estratégico para el desarrollo académico y social de la UAP. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo-descriptivo, utilizando herramientas como análisis documental, entrevistas semiestructuradas y observación participante para recopilar información relevante. Además, se aplican diagnósticos situacionales mediante las matrices FODA, VRIO y PESTEL, identificando fortalezas como el compromiso del personal y la existencia de programas consolidados, y debilidades como la falta de recursos tecnológicos, humanos y procesos formalizados. Las entrevistas evidenciaron la necesidad urgente de una estructura organizativa más robusta, de procedimientos claros y de estrategias de comunicación efectivas que permitan socializar ampliamente las oportunidades de movilidad. Se concluyó que la implementación de un manual proporcionará directrices claras, reducirá errores administrativos, fomentará la transparencia y mejorará significativamente la gestión de los programas internacionales, promoviendo la participación activa de estudiantes y docentes en oportunidades de internacionalización. Este manual también contribuirá a posicionar a la UAP como una institución educativa más competitiva en la región amazónica ya nivel internacional, incrementando su visibilidad y potenciando su impacto académico. De este modo, el manual no solo beneficiará a la comunidad universitaria actual, sino también a futuras generaciones, asegurando la sostenibilidad y eficiencia de los programas internacionales.

Palabras clave: Internacionalización, Manual, Procesos Administrativos.

Abstract

The Directorate of International Relations (DRI) of the Universidad Amazónica de Pando (UAP) faces important limitations due to the absence of a formal manual that standardizes the processes to manage programs such as student mobility, mirror classes and academic exchanges. This void has generated disorganization, duplication of efforts and barriers in the participation of students and teachers, thus limiting opportunities for internationalization and affecting the projection of the university in the global arena. The main objective of this directed work was to design a manual of processes and procedures that optimizes the management of these programs, facilitating the participation of the university community, strengthening educational quality and promoting internationalization as a strategic pillar for the academic and social development of the university. UAP. The research was developed under a qualitative-descriptive approach, using tools such as documentary analysis, semi-structured interviews and participant observation to collect relevant information. In addition, situational diagnoses are applied using the SWOT, VRIO and PESTEL matrices, identifying strengths such as staff commitment and the existence of consolidated programs, and weaknesses such as the lack of technological and human resources and formalized processes. The interviews showed the urgent need for a more robust organizational structure, clear procedures and effective communication strategies that allow mobility opportunities to be widely socialized. It was concluded that the implementation of a manual will provide clear guidelines, reduce administrative errors, promote transparency and significantly improve the management of international programs, promoting the active participation of students and teachers in internationalization opportunities. This manual will also contribute to positioning the UAP as a more competitive educational institution in the Amazon region and internationally, increasing its visibility and enhancing its academic impact. In this way, the manual will not only benefit the current university community, but also future generations, ensuring the sustainability and efficiency of international programs.

Keywords: Internationalization, Manual, Administrative Processes.

1. ANTECEDENTES

En el contexto global, la elaboración de manuales de procesos y procedimientos ha sido una práctica bien establecida en instituciones de educación superior. Universidades en Estados Unidos, Canadá y la Unión Europea han sido pioneras en la estandarización de operaciones administrativas y académicas, particularmente en sus direcciones de relaciones internacionales. Los manuales permiten la movilidad de estudiantes y docentes, asegurando que los intercambios se realicen bajo normas claras y predefinidas. En la Unión Europea, programas como Erasmus+ se han basado en procedimientos institucionalizados que favorecen el reconocimiento de créditos y la validación de estudios a nivel internacional (European Commission, 2021). En Norteamérica, universidades como la Universidad de Toronto o Harvard utilizan manuales detallados para guiar la gestión de intercambios y convenios con otras instituciones (Smith, 2020).

El crecimiento de la globalización educativa ha llevado a que muchas universidades elaboren manuales que incluyan procesos para la gestión de becas, convenios internacionales y programas de doble titulación. Estas guías facilitan la estandarización y la transparencia, y se alinean con las normativas y acuerdos internacionales como los establecidos en el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) y otras iniciativas similares a nivel global (Knight, 2012).

En Bolivia, la tendencia hacia la formalización de procesos en las universidades ha ganado impulso en los últimos años. Diversas instituciones de educación superior han comenzado a implementar manuales para la dirección de relaciones internacionales, lo que ha permitido mejorar la gestión de programas de movilidad, convenios internacionales y el acceso a becas internacionales.

Universidades como la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA) y la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno (UAGRM) han sido líderes en la implementación de estos manuales. En la UMSA, por ejemplo, la Dirección de Relaciones Internacionales ha creado un manual que detalla los pasos necesarios para que estudiantes y docentes puedan postular a programas de movilidad, establecer convenios internacionales, y gestionar estancias académicas en el

extranjero (UMSA, 2020). Este tipo de manuales ha aumentado la transparencia y la eficiencia en la gestión de programas internacionales, adaptándose a las normativas nacionales, como las establecidas por el Ministerio de Educación de Bolivia, y a las oportunidades de internacionalización.

En Bolivia, la falta de manuales formales en algunas universidades ha generado desafíos en la implementación de programas internacionales. La ausencia de una estructura clara para la gestión de convenios y becas ha sido un obstáculo para aprovechar al máximo las oportunidades disponibles (Martínez, 2018). No obstante, el avance hacia la formalización de estos procesos representa un paso importante hacia la mejora de la gestión universitaria en el país.

En la región amazónica y, en particular, en la Universidad Amazónica de Pando (UAP), la gestión de relaciones internacionales ha sido una tarea llevada a cabo sin un manual formalizado de procesos y procedimientos. A pesar de los éxitos logrados en algunos programas de movilidad, como los intercambios con universidades de Brasil y Colombia, la falta de un documento formal ha limitado el alcance de estas iniciativas (DRI-UAP, 2022).

La creación de un manual permitiría a la UAP estandarizar y formalizar la gestión de estos programas, facilitando la participación de más estudiantes y docentes. Además, un documento de este tipo permitiría la implementación de programas como clases espejo, proyectos de investigación conjunta, y otros tipos de colaboraciones académicas que requieren una mayor estructura organizativa. En la región amazónica, las barreras para la internacionalización han sido particularmente significativas debido a la falta de recursos y a la complejidad logística de las universidades de la zona, lo que refuerza la necesidad de un manual formal (González, 2019).

1.1. Nombre de la Institución.

El trabajo dirigido se llevará a cabo en la Dirección de Relaciones Internacionales de la Universidad Amazónica de Pando (UAP, 2024).

1.2. Principal Ejecutivo de la Institución.

El principal ejecutivo de la Universidad Amazónica de Pando es el Rector, Ingeniero Franz Navia Miranda, MAE. Bajo su liderazgo visionario, la UAP se ha comprometido a elevar los estándares académicos y fortalecer su proyección internacional, impulsando iniciativas que promuevan el desarrollo integral y sostenible de la región amazónica.

1.3. Dirección de la Institución.

Universidad Amazónica de Pando (UAP)- Dirección de Relaciones Internacionales

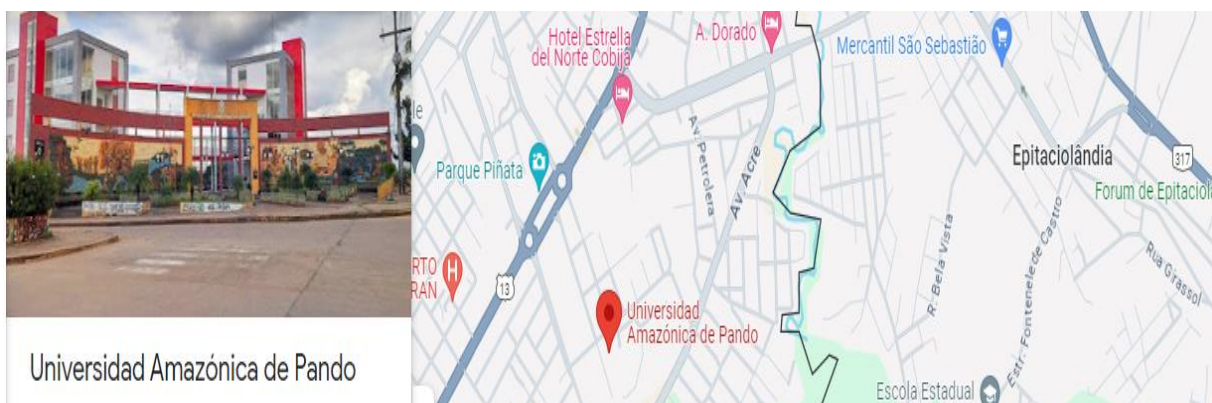
Calle Bruno Racua, Zona Central

Ciudad de Cobija, Pando, Bolivia

Teléfono: +591 (3) 842-1234

Fax: +591 (3) 842-5678

Correo Electrónico: dri@uap.edu.bo



Universidad Amazónica de Pando

Figura 1. Vista satelital de la ubicación de la Universidad Amazónica de Pando

Fuente: Universidad Amazónica de Pando

1.4. Nombre del proyecto, programa o actividad.

Propuesta de un Manual de Procesos y Procedimientos para la Dirección de Relaciones Internacionales de la Universidad Amazónica de Pando.

1.5. Actividad que realiza la institución

La Universidad Amazónica de Pando (UAP) se dedica a la formación integral de profesionales, promoviendo la investigación y la extensión universitaria para contribuir al desarrollo sostenible de la región amazónica. Su compromiso se refleja en la calidad de los programas académicos y en la preparación de sus estudiantes para enfrentar los desafíos globales y locales, dotándolos de habilidades y conocimientos necesarios para sobresalir en sus respectivas áreas de especialización. La UAP enfatiza no solo la excelencia académica, sino también la responsabilidad social, inculcando en sus estudiantes valores éticos y una conciencia ambiental que impulsa el desarrollo sostenible.

La Dirección de Relaciones Internacionales (DRI) de la UAP juega un papel crucial en este esfuerzo, siendo responsable de fomentar la cooperación académica y científica con instituciones extranjeras. La DRI facilita programas de movilidad estudiantil y docente, que permiten a los participantes adquirir nuevas perspectivas, experiencias culturales y conocimientos avanzados en sus campos de estudio. A través de estos programas, los estudiantes y docentes de la UAP pueden participar en intercambios académicos, clases espejo y prácticas en instituciones de renombre mundial, enriqueciendo su formación profesional y personal.

Además, la DRI se encarga de la gestión de convenios internacionales que potencian el intercambio de conocimientos y buenas prácticas. Estos convenios no solo benefician a los individuos que participan directamente en los programas, sino que también fortalecen las capacidades institucionales de la UAP. Al colaborar con universidades y centros de investigación de todo el mundo, la DRI contribuye a la creación de redes globales de conocimiento, que facilitan el desarrollo de proyectos conjuntos, la publicación de investigaciones y la innovación en diversos campos del saber.

La UAP, a través de la DRI, se esfuerza por consolidar su posición en el ámbito académico internacional, mejorando continuamente sus procesos y prácticas para garantizar que sus programas de movilidad y cooperación sean accesibles y efectivos. Este enfoque no solo enriquece la experiencia educativa de sus estudiantes y docentes, sino que también refuerza la

misión de la universidad de contribuir al desarrollo sostenible de la región amazónica mediante la formación de profesionales competentes y comprometidos con su entorno.

1.6. Nombre del profesional a cargo del proyecto, programa o actividad.

La Universidad Amazónica de Pando, bajo el liderazgo del Ingeniero Frank Navia Miranda, MAE, ha designado como representante y principal ejecutivo a cargo de la supervisión de este trabajo de grado a la Licenciada Liliana Cabrera Romero, quien actualmente se desempeña como Directora de la Dirección de Relaciones Internacionales.

1.7. Tiempo estimado de duración.

El tiempo estimado para la duración del Trabajo Dirigido, de acuerdo con el Reglamento de Modalidad de Graduación de la Carrera de Administración de Empresas, está establecido en un período máximo de seis meses calendario. Este plazo es coherente con la naturaleza del Trabajo Dirigido, que es una práctica académico-laboral, y permite que en calidad de estudiante aplique de manera integral los conocimientos adquiridos durante la formación académica.

Durante este período, se desarrollará actividades enfocadas en aportar soluciones que contribuyan a fortalecer las operaciones de la Dirección de Relaciones Internacionales de la Universidad Amazónica de Pando (UAP). La práctica se llevará a cabo dentro de un contexto institucional, permitiendo al estudiante de Administración de Empresas implementar herramientas administrativas que mejoren la eficiencia y efectividad de las actividades internacionales de la universidad. El objetivo es que, al finalizar el Trabajo Dirigido, se logren resultados tangibles que no solo beneficien a la UAP, sino que también contribuyan al crecimiento profesional del estudiante, demostrando su capacidad para gestionar proyectos y optimizar procesos en un entorno real de trabajo.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El trabajo titulado Diseño de un Manual de Procesos y Procedimientos para la Participación en Programas de Movilidad Estudiantil, Clases Espejo e Intercambio Institucional en la Universidad Amazónica de Pando tiene como objeto desarrollar un documento formal que estructure y guíe los procesos de participación en programas gestionados por la Dirección de Relaciones Internacionales (DRI) de la UAP. Se busca estandarizar y formalizar estos procedimientos para facilitar la participación de estudiantes y docentes en oportunidades de internacionalización.

La problemática surge de la creciente importancia de la internacionalización en la Educación Superior, especialmente en un contexto globalizado. En la Universidad Amazónica de Pando, La falta de un manual que estandarice los procedimientos para la gestión de programas de movilidad y colaboración internacional ha generado vacíos administrativos importantes, afectando la eficiencia y claridad en la ejecución de estos procesos. Como consecuencia, la Universidad Amazónica de Pando (UAP) ha enfrentado dificultades para integrarse plenamente en redes académicas internacionales, lo que limita las oportunidades de intercambio académico y reduce su visibilidad internacionalmente.

Entre las principales causas destacan la falta de documentación accesible y sistemática en la Dirección de Relaciones Internacionales, lo que ha provocado incertidumbre y desorganización en los procedimientos de movilidad académica. Esto ha afectado tanto a los estudiantes como a los docentes interesados en participar en programas internacionales, creando barreras que dificultan su aprovechamiento. La consecuencia más directa es el desaprovechamiento de oportunidades de internacionalización, lo que impacta en la formación académica y profesional, además de perjudicar la imagen institucional frente a universidades extranjeras.

La UAP se encuentra en un proceso de alineación con estándares educativos internacionales, lo que incluye fortalecer sus relaciones con otras universidades y consolidar su presencia en la región amazónica. Sin embargo, este proceso de internacionalización requiere un marco organizativo claro y accesible que facilite la gestión de programas de movilidad. En este

contexto, la creación de un manual es esencial para garantizar la eficiencia en la participación de la comunidad universitaria.

La ausencia de un manual formal de procesos y procedimientos constituye una limitación significativa para la Universidad Amazónica de Pando (UAP), ya que restringe su capacidad para optimizar y gestionar eficientemente las oportunidades de internacionalización, lo que impacta de manera adversa en su competitividad académica y en su proyección internacional.

3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera la elaboración de un manual de procesos y procedimientos puede facilitar y optimizar la participación de estudiantes y docentes en los programas gestionados por la Dirección de Relaciones Internacionales (DRI) de la Universidad Amazónica de Pando, contribuyendo al fortalecimiento de la calidad educativa y la internacionalización?

4. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La investigación se lleva a cabo con el propósito de elaborar un manual de procesos y procedimientos que optimice la participación de estudiantes y docentes en programas de movilidad estudiantil, clases espejo e intercambio institucional en la Universidad Amazónica de Pando (UAP). Este manual permitirá establecer directrices claras y accesibles que mejorarán la eficiencia de los procesos administrativos y académicos gestionados por la Dirección de Relaciones Internacionales (DRI), favoreciendo el aprovechamiento pleno de las oportunidades de internacionalización, un pilar fundamental para el crecimiento académico y la proyección global de la universidad.

Actualmente, la falta de un marco normativo formal está limitando la participación de la comunidad universitaria en dichos programas, afectando negativamente el desarrollo académico y profesional de sus miembros, así como el posicionamiento de la UAP en el ámbito educativo internacional. La internacionalización no solo facilita el intercambio de conocimientos y experiencias con otras instituciones, sino que también amplía las oportunidades académicas y

profesionales para estudiantes y docentes, fomentando una educación más integral y globalizada.

El aporte de esta investigación radica en proporcionar una herramienta que facilite la gestión de programas internacionales, mejorando la calidad educativa y garantizando la sostenibilidad de estos programas a futuro. El manual servirá como una guía práctica tanto para estudiantes como para docentes, estableciendo un estándar de calidad en la administración de oportunidades de movilidad. Al implementar este manual, la UAP no solo logrará maximizar sus recursos y oportunidades de internacionalización, sino que también elevará su perfil académico, posicionándose como una institución comprometida con la excelencia educativa y la colaboración global. Esta visión permitirá a la universidad integrarse de manera más efectiva en redes académicas internacionales.

Generará beneficios significativos tanto para la comunidad universitaria actual como para las futuras generaciones, al consolidar la competitividad institucional y su posicionamiento en el ámbito académico internacional. Esto no solo contribuirá a mejorar la calidad educativa, sino también a aumentar la relevancia y la proyección de la Universidad Amazónica de Pando en el escenario global, permitiendo un mayor aprovechamiento de las oportunidades de cooperación y desarrollo académico internacional

5. OBJETIVOS

5.1. Objetivo General

Proponer un manual de procesos y procedimientos para la Dirección de Relaciones Internacionales, con el objetivo de fortalecer la calidad educativa y fomentar la internacionalización de la Universidad Amazónica de Pando.

5.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional de la Dirección de Relaciones Internacionales de la Universidad Amazónica de Pando.
- Identificar los procesos actuales de gestión de becas internacionales, prácticas estudiantiles y clases espejo.
- Desarrollar un manual de procesos y procedimientos de Becas Internacionales, Prácticas Estudiantiles y Clases Espejos para la Dirección de Relaciones Internacional de la Universidad Amazónica de Pando.

6. ALCANCE DEL TRABAJO

El alcance de este trabajo se centró en el desarrollo de un manual de procesos y procedimientos para la Dirección de Relaciones Internacionales (DRI) de la Universidad Amazónica de Pando (UAP), con el objetivo de optimizar la participación de estudiantes y docentes en programas de movilidad estudiantil, becas internacionales, prácticas estudiantiles y clases espejo. La investigación, de carácter cualitativo-descriptivo, empleó una metodología basada en un diagnóstico situacional integral, utilizando el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Para ello, se realizaron entrevistas semiestructuradas, análisis documental y observación directa de los procesos actuales en la DRI, con el fin de identificar áreas de mejora en la gestión de la internacionalización.

El estudio se enfocó exclusivamente en la evaluación de los procesos administrativos y académicos relacionados con la movilidad internacional y los programas de intercambio gestionados por la DRI. No incluyó aspectos financieros, presupuestarios o la efectividad de los convenios internacionales existentes, ya que el enfoque estuvo dirigido a la gestión interna de los procedimientos. Tampoco se intervino directamente en la implementación de los programas de intercambio, limitándose únicamente a proponer la estructura del manual que facilitará su ejecución.

Con este trabajo dirigido se alcanzó el objetivo de desarrollar un manual de procesos y procedimientos para la Dirección de Relaciones Internacionales (DRI), proporcionando una herramienta clave para mejorar la gestión de los programas internacionales. El manual estructuró los procesos de manera clara y accesible, estableciendo directrices que facilitarán la gestión de becas, la participación en programas de movilidad estudiantil, clases espejo e intercambios institucionales. Aunque no incluyó la evaluación de su implementación, ya que este paso quedó fuera del alcance del presente trabajo, el manual permitirá el preestablecimiento de proceso para garantizar una gestión eficiente y organizada, maximizando el acceso y aprovechamiento de las oportunidades internacionales por parte de estudiantes y docentes.

7. RESULTADOS PREVISTOS

El objetivo de este trabajo dirigido es obtener resultados concretos que optimicen la gestión de los programas de movilidad estudiantil, clases espejo y becas internacionales en la Universidad Amazónica de Pando (UAP), mediante la elaboración de un manual de procesos y procedimientos para la Dirección de Relaciones Internacionales (DRI). A través de un diagnóstico situacional, se pretende analizar las principales fortalezas y debilidades de la DRI, así como las oportunidades de mejora para estructurar y simplificar los procesos administrativos y académicos relacionados con la internacionalización. Asimismo, se busca reconocer los obstáculos que limitan la participación de estudiantes y docentes en programas internacionales, con el fin de proponer soluciones específicas que incrementen la eficiencia operativa de la DRI.

A partir de los resultados del diagnóstico, se demostró que la falta de procedimientos claros ha generado incertidumbre y dificultades en la gestión de estos programas, los cuales tienen el potencial de optimizar el desarrollo académico y profesional de la comunidad universitaria.

El resultado previsto de este trabajo es la elaboración de un manual de procesos y procedimientos que actuará como una herramienta fundamental para la Dirección de Relaciones Internacionales (DRI). Dicho manual tiene como objetivo principal estandarizar y sistematizar todos los procesos vinculados a la gestión de estos programas internacionales, desde la inscripción hasta la implementación de los convenios, garantizando mayor claridad, transparencia y eficiencia. Además, permitirá reducir la duplicidad de esfuerzos, minimizar los errores administrativos y ofrecer una guía clara a los usuarios internos y externos de la DRI.

8. MARCO CONCEPTUAL

8.1. Procesos administrativos

Según Koontz & Weihrich (2002) “los procesos administrativos comprenden las actividades interrelacionadas de: planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo” (p.17).

Hernández & Rodríguez (2011) enfatizan “la importancia de aplicar técnicas administrativas para estructurar la organización, asegurando que cada área tenga una función clara y que exista una comunicación eficiente, lo que facilita la cooperación entre equipos y la consecución de los objetivos estratégicos” (p.76).

8.2. Proceso

Un proceso es un conjunto sistemático de actividades interrelacionadas que se llevan a cabo para lograr un objetivo específico. Según Garvín (1998), los procesos son fundamentales para el funcionamiento de cualquier organización, ya que permiten transformar insumos en productos o servicios mediante una secuencia lógica de tareas.

8.3. Procedimientos

Según Juran J. (2007). “un procedimiento busca mejorar la eficiencia o reducir costos a través de la sistematización de tareas” (p,23).

Según Gautier J (2017). “Un procedimiento una serie de instrucciones que permiten realizar una tarea o lograr un objetivo de manera organizada y coherente” (p, 38).

8.4. Movilidad estudiantil

Según Cerón, A. & Mendoza, I. (2021). La movilidad estudiantil se refiere a la participación de estudiantes en programas que permiten su desplazamiento a otras

instituciones educativas, ya sean nacionales o internacionales, con el objetivo de enriquecerse académica, social y culturalmente. Este tipo de movilidad es fundamental en la formación de los futuros docentes, ya que fortalece el perfil de egreso al desarrollar competencias genéricas y profesionales clave, como el pensamiento crítico, la adaptación a nuevas situaciones, y el trabajo colaborativo.

Para Corbella, V.& Elías, S. (2018). La movilidad estudiantil se refiere al intercambio de estudiantes entre instituciones de educación superior de diferentes países, y ha cobrado importancia desde los años noventa, cuando la internacionalización de la educación superior se integró en la agenda política. Este proceso, inicialmente impulsado por las universidades, fue reforzado por la apertura económica que exigía la formación de recursos humanos con competencias internacionales. A principios de los años 2000, muchas instituciones latinoamericanas adoptaron estas prácticas de internacionalización como una estrategia clave para mejorar la calidad educativa y enfrentar los desafíos del siglo XXI. Este enfoque permitió un notable incremento en las actividades internacionales en el ámbito universitario, fomentando una educación más global y competitiva.

8.5. Clases espejo

Yangali, J., et al (2021). Menciona en su investigación que clase espejo es considerada como la estrategia académica que permite a los estudiantes de diferentes universidades intercambiar saberes democráticamente, también se propició un mejor desarrollo de la competencia investigativa en los estudiantes de pregrado de universidades latinoamericanas y que es aplicado como estrategia pedagógica cotidiana.

Según Martínez, A. & Castro, G. (2022). Las clases espejo son una estrategia que comprende el intercambio mediante sesiones sincrónicas apoyadas con TIC de dos cursos de una misma asignatura en dos universidades diferentes para tratar un tema en común y, posteriormente, realizar alguna actividad práctica derivada de la clase y de manera conjunta entre los estudiantes de ambas instituciones participantes. Este

intercambio se puede llevar a cabo en una sola clase o en un periodo más largo durante el semestre.

8.6. Becas internacionales

Según Echeverría, A. (2024). Las becas internacionales representan una oportunidad significativa para los estudiantes de diversos países, permitiéndoles acceder a programas educativos fuera de sus fronteras nacionales. Estas becas no solo facilitan la movilidad académica, sino que también promueven el intercambio cultural, el aprendizaje de idiomas y el desarrollo de redes profesionales globales.

8.7. Intercambio académico

Otero, M. et al, (2019). Manifiestan que es un proceso que permite a los estudiantes y docentes realizar actividades educativas, de investigación o de prácticas profesionales en una universidad diferente, generalmente en el extranjero. Este tipo de programas tiene como finalidad mejorar la formación académica, promover la comprensión cultural, y desarrollar competencias lingüísticas y multiculturales en un contexto internacional. Según investigaciones recientes, el intercambio académico tiene como objetivo principal complementar la formación de los participantes y fomentar el desarrollo de habilidades necesarias para interactuar en un entorno globalizado.

8.8. Internacionalización

Oskar (2015) manifiesta “que la internacionalización es un proceso dinámico y evolutivo de largo plazo, donde una organización se compromete gradualmente con el entorno internacional, incorporando conocimiento y capacidades para enfrentar los retos y aprovechar las oportunidades del mercado global” (p,34).

Según Quiroa, M. (2019), “la internacionalización es una estrategia que permite a las empresas y organizaciones expandir su alcance, aumentar su competitividad, y consolidar su presencia global al aprovechar nuevas oportunidades en mercados extranjeros” (p,58).

8.9. Calidad educativa

Según Yanes (2021), “la calidad educativa no tiene una definición única y concreta, ya que depende de múltiples factores y se ve influenciada por la complejidad del contexto educativo” (p,49).

Por su parte, la UNESCO define “la calidad educativa como un equilibrio entre acceso, equidad y eficiencia en los sistemas educativos, destacando la importancia de los procesos de enseñanza y aprendizaje que contribuyan a la formación integral de los estudiantes, con una visión global que abarque competencias cognitivas, sociales y emocionales”.

La calidad en educación también se asocia a los resultados positivos que produce en términos del desarrollo personal y profesional de los estudiantes, y cómo esto contribuye al bienestar y progreso de las sociedades (UNESCO, 2014; Yanes, 2021).

8.10. Convenios interinstitucionales

Según Vásquez, C. (2016). “Se entiende por convenio de cooperación interinstitucional a todo acto celebrado entre una institución y otras personas jurídicas de derecho público o privado, nacionales o extranjeras y cuya finalidad es aprovechar mutuamente sus recursos o fortalezas” (p,67).

8.11. Dirección de Relaciones Internacionales (DRI)

Para la UMSA (2024). “la Dirección de Relaciones Internacionales en una universidad es un órgano administrativo encargado de gestionar los vínculos de la institución con entidades educativas y académicas a nivel internacional” (p,74).

Según Viotti & Kauppi (1999), “las relaciones internacionales y las direcciones que las gestionan se enfocan en crear oportunidades de cooperación y desarrollo, enmarcadas dentro de una visión global que busca fortalecer el posicionamiento académico de las instituciones a través de la internacionalización” (p,125).

8.12. Manual

Según Rodríguez (2013), el manual detalla los pasos secuenciales de cada procedimiento, proporcionando una estructura clara para mejorar la eficiencia operativa. Es un documento esencial para definir responsabilidades, políticas y métodos en una empresa o institución, permitiendo un control efectivo y una mejor toma de decisiones.

Así mismo Rodríguez (2024), “un manual se utiliza principalmente para garantizar que todas las áreas de una organización trabajen de forma coherente y alineada con los objetivos generales, asegurando una administración más eficiente y reduciendo la posibilidad de errores y malentendidos” (p,34).

8.13. Manual de procesos

WordPress, (2010). Documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa o de dos o más de ellas. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación.

8.14. Manual de procedimientos

Según Vivanco, M. (2017). Los Manuales de Procedimientos son herramientas efectivas del Control Interno las cuales son guías prácticas de políticas, procedimientos, controles de segmentos específicos dentro de la organización; estos ayudan a minimizar los errores operativos financieros, lo cual da como resultado la toma de decisiones óptima dentro de la institución.

9. METODOLOGÍA

El presente trabajo dirigido se enmarca dentro de la línea de investigación N°3 de Diseño e implementación de los procesos de producción de bienes y servicios, con el criterio. Se adopto el paradigma hermenéutico, también conocido como paradigma cualitativo, debido a su idoneidad para comprender el objetivo a través de la descripción del problema de investigación.

9.1. Tipo de Investigación

De acuerdo al trabajo dirigido, se utilizó el tipo de investigación descriptiva para analizar la información recopilada sobre las prácticas actuales y las necesidades de la DRI en la UAP. Esta investigación permite evaluar cuáles son las mejores estrategias y procedimientos para la elaboración de un manual que guíe eficazmente a los estudiantes y docentes en su participación en programas internacionales, contribuyendo al desarrollo académico institucional.

9.2. Enfoque de Investigación

El presente trabajo dirigido se realizó con un enfoque de investigación cualitativa, permitiendo analizar e identificar las problemáticas actuales en la gestión de programas internacionales por parte de la DRI. Además, se utilizarán fuentes primarias y secundarias para sustentar las partes teóricas del documento, asegurando una comprensión completa y fundamentada de las necesidades y soluciones propuestas.

9.3. Método

El método que se utilizó es el método analítico, ya que permitió describir los procesos y procedimientos actuales de la Dirección de Relaciones Internacionales (DRI) de la Universidad Amazónica de Pando (UAP) en la gestión de programas de movilidad estudiantil, clases espejo e intercambio institucional. Además, se identificarán las prácticas y directrices necesarias para optimizar estos procesos, mejorando la eficiencia y efectividad de la participación de estudiantes y docentes en dichos programas.

9.4. Población y Muestra

9.4.1. Población

La población para la investigación son todos los colaboradores de la Dirección de Relaciones Internacionales (DRI) de la Universidad Amazónica de Pando (UAP), que ascenderán a un total de 25 personas, incluyendo decanos de facultades, directores de carreras y personal administrativo.

9.4.2. Muestra

La muestra que se utilizó para el trabajo de investigación fue una muestra finita ya que se trabajó con la totalidad de los involucrados de esta manera se convirtieron en parte del análisis muestral.

El tipo de muestreo empleado en el presente trabajo dirigido no fue probabilístico, específicamente mediante un muestreo por conveniencia. Este enfoque fue seleccionado debido a las características de la población de estudio, lo que facilitó la recolección de datos de manera práctica y eficiente. La selección de los participantes se basa en su accesibilidad, disponibilidad y relevancia para el análisis, asegurando que la información obtenida sea objetiva, fidedigna, confiable y adecuada. Este tipo de muestreo permitió abordar las necesidades específicas del estudio, garantizando que los datos recopilados reflejan con precisión la realidad del contexto.

Stewart, L. (2024). El muestreo de conveniencia es una técnica de muestreo no probabilístico en la que los participantes son seleccionados en función de su disponibilidad y proximidad al investigador. A diferencia del muestreo probabilístico, este método no busca obtener una muestra representativa de la población, priorizando en su lugar la facilidad de acceso y la rapidez en la recolección de datos. Sin embargo, esta metodología acepta un mayor nivel de sesgo, lo que puede limitar la generalización de los resultados a poblaciones más amplias. Es especialmente útil para investigaciones exploratorias o en situaciones donde los recursos y el tiempo son limitados, aunque su uso debe ser evaluado cuidadosamente según los objetivos del estudio.

9.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas e instrumentos de investigación empleados proporcionaran múltiples perspectivas y datos sólidos para abordar los desafíos identificados en el proceso de gestión de programas de movilidad estudiantil, clases espejo e intercambio institucional en la Dirección de Relaciones Internacionales (DRI) de la Universidad Amazónica de Pando (UAP). Cada enfoque contribuye significativamente a la recopilación de información precisa y relevante, sentando las bases para diseñar el manual adecuado en beneficio de la institución.

Se utilizó la técnica de la revisión documental para fundamentar el marco conceptual y contextualizar el problema en estudio. La revisión de documentos institucionales, informes académicos y literatura relacionada permitirá adquirir una comprensión profunda del contexto universitario y de los desafíos específicos en la gestión de programas internacionales. Además, se emplearán hojas de trabajo para registrar y organizar la información relevante, facilitando la toma de notas claras y concisas.

Asimismo, se optó por la técnica de la entrevista semiestructurada para obtener información valiosa de los actores clave dentro de la DRI y otros departamentos relacionados. La guía de entrevista se utilizó como herramienta para conducir estas interacciones. Las entrevistas se llevaron a cabo con el propósito de obtener percepciones, experiencias y conocimientos directos relacionados con la gestión de programas de movilidad estudiantil y sus desafíos.

Para complementar las entrevistas, se empleó la técnica de observación participante. A través de la guía de observación, se tuvo la oportunidad de sumergirse directamente en el entorno laboral de la DRI y otras áreas involucradas en la gestión de programas internacionales. Esta técnica permitió una comprensión más profunda, ya que fue parte integral del tema de estudio, proporcionando observaciones detalladas y perspicaces sobre los procesos y procedimientos existentes, así como sus áreas de mejora potencial.

9.5.1. Técnicas

Las técnicas que se emplearon en el trabajo fueron:

- La técnica de la Revisión Documental a fin de concretar una base sólida y sustancial de material bibliográfico referente con la problemática.
- Se empleará la técnica de la Entrevista estando esta semiestructurada, utilizada para recabar información.

9.5.2. Instrumentos

- Para la técnica de la revisión documental se utilizó el instrumento de la ficha de trabajo pudiendo en esta registrar de manera ordenada los contenidos referenciados en la investigación, tales como citas de distintos autores o teorías que sustentan el trabajo dirigido.
- Para la técnica de la entrevista se elaboró su instrumento pertinente que fue la guía de entrevista semiestructurada a fin de poder indagar lo suficiente para obtener respuestas concretas que proporcionen información y reconocer el contexto real de la situación actual en relación al tema de estudio.

10. DIAGNÓSTICO O SITUACIÓN INICIAL DE LA INSTITUCIÓN

La Dirección de Relaciones Internacionales (DRI) de la Universidad Amazónica de Pando (UAP) es una unidad dinámica y comprometida con la promoción de la internacionalización de la comunidad universitaria. A través de su gestión, se han logrado avances significativos en la participación de estudiantes y docentes en programas de movilidad y becas internacionales. Sin embargo, pese a estos logros, la DRI enfrenta una serie de desafíos debido a la ausencia de un manual formal que estandarice los procesos y procedimientos para la participación en dichos programas.

Actualmente, las convocatorias para programas de movilidad y becas llegan a la DRI principalmente a través de solicitudes de las distintas carreras de la universidad o como resultado de invitaciones de instituciones internacionales. Los procesos relacionados con estas convocatorias se gestionan de manera informal y se estructuran de acuerdo con las necesidades del momento. Esta falta de sistematización ha derivado en ciertos obstáculos, como la desorganización en algunos procedimientos, la duplicidad de esfuerzos y la dificultad para asegurar la participación equitativa de todos los estudiantes y docentes interesados.

Los colaboradores de la DRI han reconocido la necesidad de contar con una guía formal que les permita estandarizar los procesos y brindar mayor claridad en la gestión de programas internacionales. Un manual de procesos y procedimientos proporcionaría una base estructurada que permitiría optimizar los recursos de la dirección, asegurando una gestión más eficiente y transparente. Esta herramienta sería esencial para facilitar el acceso de la comunidad universitaria a las oportunidades internacionales, fortaleciendo así la calidad educativa y potenciando la visibilidad de la UAP en el ámbito global.

Aunque la Universidad Amazónica de Pando cuenta con el Reglamento Marco de Movilidad Estudiantil y Docente, aprobado por el Consejo Académico Universitario (CAU) y el Honorable Consejo Universitario (HCU), la comunidad universitaria en general no está plenamente informada sobre su contenido y alcance. Este reglamento establece un marco normativo claro y detallado sobre los procesos de movilidad, incluyendo los objetivos, alcances, atribuciones, procedimientos, requisitos, derechos, obligaciones, tiempos y recursos disponibles para acceder

a las becas y programas de movilidad tanto para estudiantes como para docentes. A pesar de su aprobación, la falta de comunicación interna ha impedido una adecuada socialización de este documento dentro de la universidad.

El reglamento es una herramienta fundamental que garantiza la correcta implementación de los programas de movilidad. No obstante, su desconocimiento por parte de la mayoría de los miembros de la comunidad universitaria limita el aprovechamiento de estas oportunidades. Esta situación refleja la necesidad de contar con un documento complementario, como un manual de procesos y procedimientos que no solo estandarice y simplifique algunos aspectos operativos, sino que también elimine redundancias y mejore la eficiencia en la gestión de los programas.

Es crucial que este manual, además de estructurar los procedimientos de manera clara y accesible, sea ampliamente socializado a través de los diferentes canales de comunicación disponibles en la universidad. Estos incluyen tanto medios digitales como presenciales, asegurando que toda la comunidad universitaria tenga acceso a la información y que puedan participar de manera activa y efectiva en los programas de movilidad.

10.1. Misión

10.1.1. Misión de la Universidad Amazónica de Pando

Institución Pública y Autónoma de Educación Superior, que forma profesionales idóneos, con excelencia académica, pensamiento crítico y compromiso social, que desarrolla la investigación científica y tecnológica, promoviendo la interacción social, en un contexto de diversidad social e interculturalidad, para contribuir al desarrollo integral de nuestra Amazonía.

10.1.2. Misión de la DRI

Promover la internacionalización de la Educación Superior y coordinación interinstitucional estableciendo vínculos con organismos nacionales e internacionales, canalizando la cooperación nacional e internacional con el propósito de fortalecer los procesos de Enseñanza – Aprendizaje, la Investigación Científica y Tecnológica, la Responsabilidad Social Universitaria y el fortalecimiento institucional que contribuya al desarrollo integral de la región amazónica.

10.2. Visión

10.2.1. Visión de la Universidad Amazónica de Pando

En el año 2025 la Universidad Amazónica de Pando, será una institución educativa reconocida a nivel nacional e internacional, con carreras acreditadas, laboratorios y procesos administrativos certificados, enfocada en una gestión basada en resultados, orientados al bienestar de la comunidad universitaria para contribuir al desarrollo integral de nuestra región amazónica y el país.

10.2.2. Visión de la DRI

La Dirección de Relaciones Internacionales de la Universidad Amazónica de Pando en el año 2025 será la sección que proyecte a la UAP hacia la comunidad nacional e internacional con vínculos fortalecidos desde la academia, como un referente de internacionalización en la

Educación Superior, desarrollo integral y compromiso social universitario para la región amazónica.

10.3. Organigrama DRI

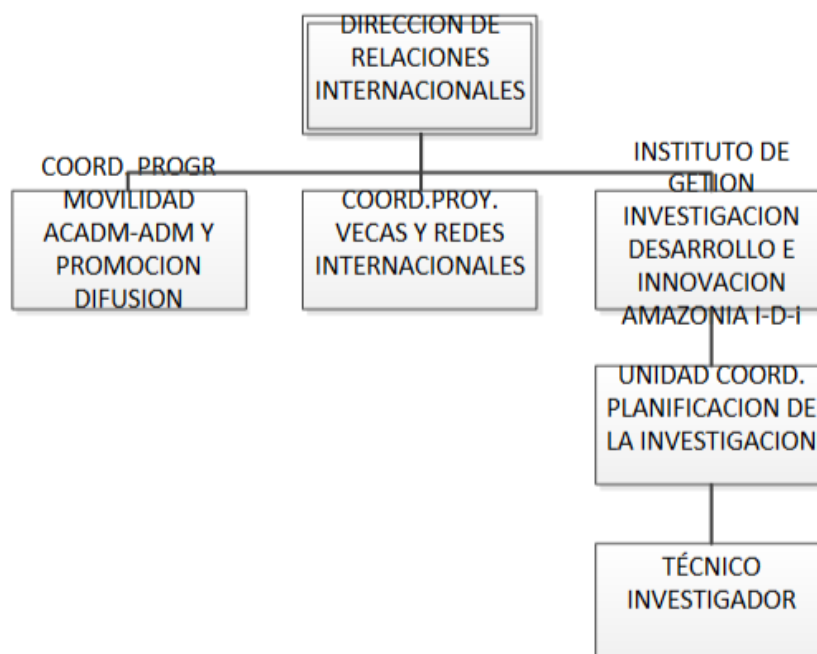


Figura.2. Organigrama de la Dirección de Relaciones Nacionales e Internacionales
Fuente: Universidad Amazónica de Pando

A continuación, se presenta la entrevista semiestructurada estuvo dirigida a los colaboradores y directivos de la Dirección de Relaciones Internacionales (DRI) de la Universidad Amazónica de Pando (UAP), con el objetivo de obtener información clave sobre la estructura organizativa, la gestión de programas de movilidad y los desafíos que enfrentó la DRI en su labor. Las preguntas fueron diseñadas para identificar oportunidades de mejora, evaluar la efectividad de los procesos actuales y explorar la viabilidad de implementar un manual de procedimientos que optimizara la participación de estudiantes y docentes en programas internacionales. Esta entrevista permitió reunir datos fundamentales para realizar un diagnóstico situacional que contribuiría al desarrollo de un manual de procesos y procedimientos en la UAP.

10.4. Entrevista

Tabla 1

Entrevista semi estructurada a colaboradores y directivos de la Dirección de relaciones internacionales

Entrevista Semi Estructurada		
N°	Pregunta	Propósito de la Pregunta
1	¿Cuál es la estructura organizativa de la Dirección de Relaciones Internacionales (DRI)?	Comprender cómo está organizada la DRI y qué roles desempeñan sus miembros.
2	¿Cuáles son los principales programas de movilidad estudiantil y docente que gestiona la DRI?	Conocer los programas existentes para identificar los que requieren mayor atención o mejoras.
3	¿Cómo se comunican los requisitos de los programas de movilidad a los estudiantes y docentes?	Evaluar la eficacia de la comunicación interna.
4	¿Existe algún manual o documento formal que guíe los procedimientos de la DRI?	Detectar la ausencia o insuficiencia de directrices formales.
5	¿Cómo se gestionan actualmente las solicitudes de movilidad internacional?	Evaluar el proceso desde la recepción de solicitudes hasta su aprobación.
6	¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la DRI en la gestión de programas internacionales?	Identificar los obstáculos clave.
7	¿Considera que la DRI cuenta con los recursos necesarios (humanos, tecnológicos) para gestionar eficientemente los programas de movilidad?	Determinar si la DRI necesita refuerzos o herramientas adicionales.
8	¿Qué tipo de seguimiento se realiza a los estudiantes y docentes que participan en los programas de movilidad?	Conocer cómo se monitorea el progreso de los participantes.

9	En su opinión, ¿cuáles serían las áreas que necesitan mejoras dentro de la DRI para optimizar la gestión de programas internacionales?	Recabar sugerencias directas de mejora.
10	¿Cómo podría un manual de procesos y procedimientos ayudar a mejorar la gestión y organización de la DRI?	Verificar las expectativas respecto a la implementación de un manual.
11	¿Existen ejemplos o buenas prácticas de otras universidades que podrían servir de referencia para mejorar los procesos de la DRI?	Recoger ideas sobre posibles mejoras basadas en experiencias exitosas de otras instituciones.
12	¿Qué recomendaciones haría para garantizar que la participación en programas internacionales sea más accesible y efectiva para los estudiantes y docentes?	Obtener recomendaciones que puedan alimentar el diseño del manual de procedimientos.

Fuente: Elaboración propia.

10.4.1. Resultados de las entrevistas

La población objetivo para el estudio estuvo conformada por 25 personas, que incluyeron decanos de facultades y personal administrativo de la Dirección de Relaciones Internacionales (DRI) de la Universidad Amazónica de Pando (UAP). Para la recolección de datos, se entrevistó a la totalidad de los involucrados, asegurando una cobertura completa de los diferentes puntos de vista y niveles de experiencia. Sin embargo, se seleccionaron cuatro entrevistas clave que, por su relevancia y profundidad, se consideraron especialmente útiles para los objetivos de la investigación. Estas entrevistas detallaron aspectos fundamentales sobre la estructura organizativa de la DRI, los programas de movilidad académica, la comunicación de los requisitos de participación y los desafíos en la gestión de estos programas. También se abordaron las necesidades específicas de recursos humanos y tecnológicos para una mejor administración de los programas internacionales.

Cada entrevista incluyó preguntas orientadas a explorar los procedimientos actuales en movilidad internacional y la efectividad de las estrategias de seguimiento a los participantes de

dichos programas. Con este proceso, se identificaron áreas clave de mejora, cuyo análisis es esencial para optimizar la gestión de la DRI y contribuir al logro de los objetivos del estudio.

En la tabla siguiente, se presenta un resumen de las entrevistas:

Tabla 2

Entrevistas semiestructuradas

N°	Preguntas	Respuestas
1	¿Cuál es la estructura organizativa de la Dirección de Relaciones Internacionales (DRI)?	<p>Persona 1: La DRI está dividida en dos áreas principales: movilidad estudiantil y movilidad docente, aunque falta una organización más específica en cada área.</p> <p>Persona 2: La estructura es bastante sencilla, con un equipo reducido que asume múltiples roles debido a la falta de personal. Entre ellos la Lic. Liliana Cabrera como directora- Lic. Fanny y Lic. Marlín como responsable de practicas y auxiliar administrativo respectivamente.</p> <p>Persona 3: Actualmente, la DRI cuenta con una organización básica, pero sería beneficioso contar con más áreas especializadas.</p> <p>Persona 4: La DRI se estructura en base a dos departamentos, pero sería necesario formalizar los roles y establecer una jerarquía clara.</p>
2	¿Cuáles son los principales programas de movilidad estudiantil y docente que gestiona la DRI?	<p>Persona 1: La DRI gestiona el Programa Académico de Movilidad Educativa (PAME) y clases espejo virtuales para estudiantes y docentes.</p> <p>Persona 2: Modalidad presencial, modalidad virtual, clases espejos, catedra abierta en las que pueden participar docentes, estudiantes y administrativos, becas externas.</p> <p>Persona 3: Los programas de movilidad estudiantil virtual son los más comunes debido a la falta de financiamiento para movilidad presencial.</p>

- Persona 4: Las clases espejo y el PAME son los programas más gestionados actualmente, ya que no requieren grandes recursos.
- 3 ¿Cómo se comunican los requisitos de los programas de movilidad a los estudiantes y docentes?
- Persona 1: Se realizan eventos y charlas, además de publicaciones en redes sociales, para comunicar las convocatorias y sus requisitos.
- Persona 2: a través de programas PAME se abren 2 puertas de comunicación la UDUAL o unión de universidades de América latina y el caribe y la OUI organización universitaria Interamericana,-.
- Persona 3: La comunicación se hace principalmente a través de redes sociales y correos electrónicos, aunque no siempre llega a todos los estudiantes.
- Persona 4: Después de identificar y aprobar las convocatorias, se utiliza la prensa y visitas directas a departamentos, aunque podría mejorarse la difusión.
- 4 ¿Existe algún manual o documento formal que guíe los procedimientos de la DRI?
- Persona 1: No, actualmente no contamos con un manual que oriente los procedimientos.
- Persona 2: La DRI carece de documentos formales de guía, lo que complica la organización interna.
- Persona 3: No, y la falta de un manual ha generado mucha confusión tanto para los estudiantes como para el personal.
- Persona 4: Actualmente, no hay ningún documento formal que estructure los procedimientos de la DRI.
- 5 ¿Cómo se gestionan actualmente las solicitudes de movilidad internacional?
- Persona 1: Las solicitudes se reciben vía correo y luego se revisan, pero no hay un proceso bien definido.
- Persona 2: a través de convocatorias abiertas-publicación, estudiantes con nota igual o mayor a 61 pts. envían sus documentos por correo, y el personal se encarga de guiar el proceso de manera individual.
- Persona 3: Actualmente, cada solicitud se maneja caso por caso, sin un sistema centralizado.
- Persona 4: La gestión es informal y depende del flujo de trabajo del equipo, lo cual limita la eficiencia.

- gestión de programas internacionales? con tiempos y fechas establecidas. Se necesita una mejor estrategia de comunicación y difusión de los programas.
- Persona 3: Ampliar el personal y mejorar la capacitación ayudarían a gestionar mejor los programas.
- Persona 4: La documentación formal y los recursos humanos son áreas clave a mejorar para lograr eficiencia.
- 10 ¿Cómo podría un manual de procesos y procedimientos ayudar a mejorar la gestión y organización de la DRI? Persona 1: Un manual facilitaría que todos los miembros del equipo conozcan los pasos a seguir y estandarizaría los procedimientos.
- Persona 2: Con un manual, los procedimientos todo sería más organizado y planificado con actividades a desarrollar, logrando el 100% de lo planificado de manera clara y accesible para estudiantes y docentes.
- Persona 3: Ayudaría a que tanto el personal como los participantes comprendan mejor los requisitos y etapas de los programas.
- Persona 4: Un manual establecería directrices claras y haría que el proceso fuera más transparente y organizado.
- 11 ¿Existen ejemplos o buenas prácticas de otras universidades que podrían servir de referencia para mejorar los procesos de la DRI? Persona 1: Sí, otras universidades como la Universidad Mayor de San Andrés cuentan con manuales de movilidad claros.
- Persona 2: Universidades en países como Brasil tienen procesos bien estructurados que podrían servirnos de modelo.
- Persona 3: Sí, varias instituciones latinoamericanas tienen protocolos específicos que podrían ayudarnos a estructurar nuestros procesos.
- Persona 4: Universidades en otros países cuentan con manuales bien diseñados que podríamos adaptar a nuestras necesidades. Como la universidad de El Salvador-Universidad Salvadoreña Aberto Masferrer.

12	<p>¿Qué recomendaciones haría para garantizar que la participación en programas internacionales sea más accesible y efectiva para los estudiantes y docentes?</p>	<p>Persona 1: Facilitar la difusión de programas y crear un manual de procedimientos serían acciones clave para fomentar la participación.</p> <p>Persona 2: Hace falta un manual de procesos y procedimientos con reglamentos interno donde indique como es el uso legal de todos los procedimientos.</p> <p>Persona 3: Crear políticas claras y aumentar la cantidad de personal dedicado a la asesoría y gestión facilitar el acceso.</p> <p>Persona 4: Recomendaría desarrollar un manual, incrementar la asesoría y hacer la participación más accesible a través de talleres informativos y visitas a facultades.</p>
----	---	---

Fuente: Elaboración propia.

10.4.2. Conclusión de las entrevistas

La herramienta de entrevista semiestructurada resultó fundamental para la investigación, ya que permitió captar percepciones y experiencias detalladas de los actores clave en la Dirección de Relaciones Internacionales (DRI) de la Universidad Amazónica de Pando. Al incluir a la totalidad de los involucrados, se logró identificar aspectos críticos como la falta de recursos humanos, la ausencia de un manual formal de procedimientos y deficiencias en la comunicación y seguimiento de los programas. Estos hallazgos contribuyeron significativamente al desarrollo de los objetivos planteados, proporcionando insumos concretos para el diseño de un manual de procesos que optimice la gestión de la DRI. La entrevista también reveló áreas específicas de mejora en la estructura organizativa y en los recursos disponibles, fortaleciendo la propuesta de un manual que estandarice y facilite la participación en los programas internacionales.

11. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO EJECUTADO

El trabajo dirigido ejecutado en la Dirección de Relaciones Internacionales (DRI) de la Universidad Amazónica de Pando fue altamente satisfactorio, ya que permitió la aplicación integral de los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos durante la carrera de Administración de Empresas. A lo largo de esta práctica académico-laboral, se logró contribuir de manera significativa al fortalecimiento de los procesos internos de la institución mediante la propuesta de un Manual de Procesos y Procedimientos, diseñado para optimizar la gestión de programas internacionales.

El ámbito de aplicación de este trabajo se centró en el área administrativa, lo que permitió cumplir con el Reglamento de Modalidad de Graduación de la carrera, cuya finalidad es que los estudiantes apliquen sus conocimientos en la elaboración y ejecución de planes, programas, proyectos, manuales y/o reglamentos en instituciones públicas o privadas. En este caso, la labor se realizó dentro de una entidad pública, lo cual brindó la oportunidad de aportar directamente a la Universidad Amazónica de Pando.

El objetivo principal de este trabajo dirigido fue aplicar los conocimientos adquiridos durante la formación académica para contribuir al mejoramiento de los procesos administrativos de la DRI. A través de la creación del manual, se ha logrado mejorar la estructura organizativa y la claridad de los procedimientos, facilitando la participación de estudiantes y docentes en programas de movilidad internacional. Esta contribución se ha basado en la combinación de los conocimientos teóricos y las competencias prácticas, cumpliendo así con los lineamientos establecidos para esta modalidad de graduación y beneficiando a la universidad en su esfuerzo por fortalecer la internacionalización de sus actividades.

12. PROPUESTA CENTRAL

En el marco del presente trabajo dirigido, una de las principales técnicas empleadas para alcanzar el Objetivo Específico N.º 1 es la entrevista semiestructurada. Esta técnica permitió recopilar información relevante y cualitativa, proporcionando una visión de la situación actual en cuanto a la gestión de programas de movilidad estudiantil, clases espejo e intercambio institucional en la UAP.

La entrevista abordó cuatro áreas clave. Primero, se exploró la información general sobre la Dirección de Relaciones Internacionales, con el objetivo de comprender su estructura organizativa, funcionalidad y alcance de actividades, lo que permitió evaluar su capacidad operativa y su alineación con los objetivos de internacionalización. En segundo lugar, se analizó los procesos administrativos y procedimientos actuales, identificando los mecanismos formales e informales existentes para gestionar los programas internacionales, lo que es crucial para detectar vacíos administrativos y problemas de estandarización que impactan en la eficiencia de los programas. En tercer lugar, se evaluó la eficiencia y efectividad en la gestión de los recursos humanos y tecnológicos disponibles, así como el seguimiento que se realiza a los estudiantes y docentes involucrados en los programas de movilidad, con el fin de identificar fortalezas y debilidades operativas.

Finalmente, la entrevista recogió oportunidades de mejora y expectativas del personal de la Dirección de Relaciones Internacionales, para obtener sugerencias sobre posibles mejoras en los procedimientos y optimizar la gestión de los programas, lo que proporcionará una visión estratégica clave para el desarrollo del manual de procesos y procedimientos. En conjunto, estas áreas permitieron formular un diagnóstico profundo y contribuir al rediseño de los procesos administrativos dentro de la Dirección de Relaciones Internacionales.

12.1. Realizar un diagnóstico situacional de la Dirección de Relaciones Internacionales de la Universidad Amazónica de Pando.



Figura 2. Matriz FODA
Fuente: Elaboración propia.

12.1.1. Matriz FODA

Se utilizó como una herramienta clave para realizar un diagnóstico situacional de la Dirección de Relaciones Internacionales. Esta herramienta permitió identificar y analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afectan a la gestión de los programas internacionales de la institución. Su aplicación fue guiada por la recopilación de datos obtenidos a través de las técnicas e instrumentos de investigación mencionados en la metodología, proporcionando una visión de los factores internos y externos que influyen en la operación de la DRI.

12.1.1.1. Componentes de la Matriz FODA

12.1.1.1.1. Fortalezas

Programas de movilidad establecidos (PAME, clases espejo)

La DRI cuenta con programas de movilidad consolidados, como el Programa Académico de Movilidad Educativa (PAME) y las clases espejo. Estos programas brindan a estudiantes y docentes oportunidades de intercambio académico, lo cual contribuye a su desarrollo profesional y fortalece el perfil académico de la universidad. Esta fortaleza refleja la disposición de la DRI para ofrecer experiencias internacionales, a pesar de las limitaciones que enfrenta en términos de recursos y organización interna.

Compromiso del personal de la DRI

Uno de los principales activos de la DRI es el compromiso de su personal, quienes asumen múltiples roles para cubrir las necesidades de la dirección, a pesar de la escasez de recursos humanos. Este equipo reducido se adapta a los desafíos mediante una gestión polivalente, lo que permite mantener operativos los programas de movilidad y asegurar el servicio a los participantes. Esta fortaleza resalta la resiliencia y adaptabilidad del equipo, aunque se observa la necesidad de más personal capacitado para distribuir la carga de trabajo de manera equitativa.

Infraestructura tecnológica básica

La DRI dispone de una infraestructura tecnológica mínima que facilita la comunicación y la gestión de algunos aspectos de movilidad internacional. Si bien este equipamiento es limitado, permite la realización de actividades virtuales y el contacto con estudiantes y docentes. Esta fortaleza permite a la DRI operar en condiciones que podrían mejorarse con tecnología adicional, especialmente para optimizar el seguimiento de los participantes y la coordinación de actividades internacionales.

12.1.1.1.2. Oportunidades

Implementación de buenas prácticas de otras universidades

El análisis reveló que universidades como la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA) y otras instituciones latinoamericanas han implementado manuales y protocolos de movilidad efectivos. La DRI podría beneficiarse de esta oportunidad al adaptar estos modelos a su contexto, incorporando estructuras y procesos ya validados en otras instituciones. Esta posibilidad de aprendizaje externo ofrece una referencia para estructurar y mejorar los procesos internos.

Crecimiento y visibilidad en la comunidad académica internacional

La internacionalización es una tendencia creciente en el ámbito académico global, y la DRI tiene la oportunidad de capitalizar esta tendencia mediante una mejor organización y gestión de sus programas. Al optimizar sus procesos, la universidad podría posicionarse como un referente de movilidad en la región amazónica, fortaleciendo sus vínculos internacionales y potenciando el perfil de la institución en la esfera académica global.

Interés global en la internacionalización de la educación

El entorno actual ofrece oportunidades de colaboración y financiamiento para programas de movilidad, dado el interés creciente en la internacionalización de la educación superior. La DRI podría aprovechar esta tendencia para buscar apoyo externo, como subvenciones y convenios internacionales que respalden sus programas. Este contexto favorable representa una oportunidad para que la universidad mejore y expanda sus programas de movilidad.

12.1.1.1.3. Debilidades

Ausencia de un manual formal de procesos y procedimientos

La falta de un manual formal es una de las principales debilidades de la DRI. Esta ausencia provoca confusión e inconsistencias en la gestión de programas, al carecer de directrices claras que guíen a los colaboradores y participantes. Este vacío en los procedimientos limita la eficiencia y dificulta la estandarización de los procesos, incrementando la probabilidad de errores y duplicidad de esfuerzos.

Deficiencia en recursos humanos y tecnológicos

La DRI enfrenta una escasez significativa de personal capacitado y de herramientas tecnológicas avanzadas para gestionar de manera óptima los programas de movilidad. Esta debilidad obstaculiza la capacidad de respuesta de la DRI y afecta la calidad del servicio ofrecido a estudiantes y docentes. La falta de recursos adecuados subraya la necesidad de apoyo institucional y de una inversión en infraestructura tecnológica.

Falta de seguimiento formal a los participantes

Actualmente, no existe un seguimiento sistematizado de los estudiantes y docentes que participan en los programas de movilidad. Esta deficiencia impide evaluar el impacto de los programas, detectar áreas de mejora y proporcionar una experiencia más completa y enriquecedora para los participantes. La falta de seguimiento es una debilidad que limita la capacidad de la DRI para obtener retroalimentación y ajustar sus programas de manera informada.

Comunicación ineficaz en algunos canales

La DRI enfrenta problemas en la difusión de sus convocatorias y programas, ya que la información no siempre llega a todos los potenciales participantes. Este fallo en la comunicación

limita la participación y puede generar percepciones de exclusión entre estudiantes y docentes interesados. La ineficacia en los canales de comunicación representa un obstáculo para alcanzar a toda la comunidad universitaria de manera efectiva y equitativa.

12.1.1.1.4. Amenazas

Competencia con otras universidades

La DRI compite con otras universidades nacionales e internacionales que ya cuentan con sistemas formales y bien establecidos de movilidad académica. Esta competencia amenaza la capacidad de la DRI para atraer y retener a estudiantes y docentes en sus programas, especialmente cuando otras instituciones ofrecen procedimientos claros y eficientes. La competencia obliga a la DRI a mejorar su estructura y adaptarse a estándares internacionales para seguir siendo atractiva en el ámbito de la movilidad.

Limitación de presupuesto para movilidad presencial

Las restricciones presupuestarias limitan las oportunidades de movilidad, especialmente en modalidades presenciales. Esta amenaza impacta directamente en la capacidad de la DRI para expandir su oferta de programas y permite únicamente la gestión de movilidad virtual, que tiene menor impacto en la experiencia de los participantes. La escasez de financiamiento representa un obstáculo importante para alcanzar los objetivos de internacionalización de la universidad.

Bajo interés de estudiantes y docentes en participar

El poco interés de algunos estudiantes y docentes en los programas de movilidad, posiblemente debido a la falta de incentivos o información adecuada, representa una amenaza para la DRI. Esta apatía podría reducir la participación y limitar el alcance de los programas, afectando la visibilidad y el impacto de la universidad en la esfera internacional.

Escasez de políticas de apoyo gubernamental

La falta de políticas claras y de apoyo gubernamental a los programas internacionales dificulta la expansión de las actividades de la DRI. Esta carencia de respaldo a nivel gubernamental impone restricciones adicionales, ya que la DRI debe depender casi exclusivamente de los recursos propios de la universidad, lo cual limita sus posibilidades de crecimiento y desarrollo.

12.1.1.2. Conclusión de la Matriz FODA

La herramienta de la matriz FODA ha sido crucial en esta investigación, proporcionando un análisis estructurado del estado actual de la Dirección de Relaciones Internacionales (DRI) de la Universidad Amazónica de Pando (UAP). Gracias a este diagnóstico, fue posible identificar de manera precisa tanto las fortalezas internas de la DRI —como sus programas de movilidad establecidos y el compromiso de su personal— como las debilidades que limitan su eficiencia, tales como la ausencia de un manual de procedimientos y la escasez de recursos humanos y tecnológicos. Este enfoque ha permitido una comprensión integral de los factores internos y externos que influyen en el desempeño de la DRI, así como las oportunidades de crecimiento y las amenazas del entorno que pueden impactar negativamente en su gestión.

Al categorizar los hallazgos en fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, la matriz FODA establece una base para el desarrollo de estrategias concretas que permitan mejorar la operatividad de la DRI. Este diagnóstico no solo facilita la identificación de áreas prioritarias para el diseño de un manual de procesos y procedimientos, sino que también ofrece una guía para la implementación de mejoras en la comunicación interna, el seguimiento de participantes, y la búsqueda de apoyos externos para fortalecer los programas de movilidad. Así, la matriz FODA no solo orienta en el diseño del manual, sino que también permite visualizar un plan de acción alineado con los objetivos de internacionalización de la universidad. La aplicación de la matriz FODA ha demostrado ser una herramienta esencial para la investigación, ya que aporta claridad y organización al proceso de análisis, permitiendo abordar de manera estratégica los desafíos que enfrenta la DRI. Este diagnóstico situacional, al señalar con precisión las áreas de mejora, contribuye significativamente al desarrollo de un manual que optimice la gestión de la

DRI, consolidando su rol en la promoción de la movilidad académica y la internacionalización de la UAP.

12.1.2. Análisis de Capacidades Internas (VRIO)

El Análisis VRIO permitió evaluar los recursos y capacidades internas de la Dirección de Relaciones Internacionales. A través de la aplicación de esta herramienta, y con base en los datos recabados de las entrevistas, se identificaron los recursos valiosos, raros, difíciles de imitar y organizados de manera eficiente que la DRI posee, lo que permitió determinar su ventaja competitiva dentro del contexto internacional.



Recurso/Capacidad	Valioso (V)	Raro (R)	Difícil de Imitar (I)	Organizado (O)	Ventaja Competitiva
Compromiso y polivalencia del personal	✓	✓	✓	Parcialmente	Ventaja temporal: el compromiso del personal permite adaptabilidad en la gestión, pero la falta de organización formal limita la sostenibilidad.
Programas de movilidad existentes (PAME y clases espejo)	✓	☹	☹	✓	Paridad competitiva: los programas son valiosos y están organizados, pero no son únicos en el mercado.
Infraestructura tecnológica básica	✓	☹	☹	Parcialmente	Ventaja competitiva limitada: la tecnología facilita ciertos procesos, pero requiere mejoras para soportar un crecimiento efectivo.
Vínculos de cooperación con otras universidades	✓	✓	✓	☹	Ventaja competitiva no sostenida: la cooperación es valiosa y difícil de imitar, pero la falta de organización formal limita su aprovechamiento.
Vínculos de cooperación con otras universidades	☹	☹	☹	☹	Desventaja competitiva: la falta de estandarización afecta negativamente la eficiencia y la claridad de los procesos.

Figura 3. Análisis VRIO
Fuente: Elaboración propia.

12.1.2.1. Componentes del Análisis de capacidades Internas

12.1.2.1.1. Compromiso y polivalencia del personal

El compromiso del personal de la DRI es un recurso valioso que aporta flexibilidad y adaptabilidad a la gestión diaria de los programas de movilidad. La disposición del equipo a asumir múltiples roles permite que los programas continúen operando, incluso ante la falta de personal especializado y de recursos humanos adecuados. Este compromiso es raro, ya que no todas las instituciones cuentan con un personal que realice diversas funciones con la misma dedicación, y es difícil de imitar, porque depende en gran medida de la cultura organizativa y de la motivación intrínseca de los empleados.

Sin embargo, el análisis revela que la organización de este recurso es solo parcial. Aunque el equipo es capaz de realizar diversas tareas, la ausencia de un sistema de procedimientos formal limita su eficiencia. En consecuencia, el compromiso y la polivalencia del personal proporcionan una ventaja competitiva temporal para la DRI, pero esta ventaja se ve restringida a mediano y largo plazo si no se implementa un manual de procesos que establezca responsabilidades y protocolos claros.

12.1.2.1.2. Programas de movilidad existentes (PAME y clases espejo)

La DRI gestiona programas de movilidad académica como el Programa Académico de Movilidad Educativa (PAME) y las clases espejo, los cuales son recursos valiosos, ya que facilitan el intercambio académico y enriquecen la formación de los participantes. Sin embargo, estos programas no son raros ni difíciles de imitar, pues otras instituciones académicas también ofrecen programas similares de movilidad y colaboración virtual.

Aun así, la DRI ha logrado organizarlos de manera que, a pesar de los recursos limitados, se puedan implementar y mantener. Este recurso ofrece una ventaja de paridad competitiva: aunque la DRI proporciona valor a través de estos programas, no representa una ventaja distintiva frente a otras instituciones. Para transformar estos programas en una ventaja sostenible, sería esencial

mejorar su estructuración y difusión para alcanzar una mayor participación y reconocimiento institucional.

12.1.2.1.3. Infraestructura tecnológica básica

La infraestructura tecnológica con la que cuenta la DRI es un recurso valioso, ya que permite mantener el contacto con los estudiantes y docentes, facilita la gestión de algunos programas de movilidad y soporta actividades virtuales. Sin embargo, esta infraestructura no es ni rara ni difícil de imitar, dado que otras instituciones educativas disponen de tecnología similar o incluso más avanzada.

Además, la infraestructura tecnológica de la DRI está organizada de forma parcial. Si bien permite realizar ciertas funciones operativas, sus limitaciones impiden que la DRI optimice completamente sus procesos y gestione eficientemente un volumen mayor de actividades. La tecnología básica proporciona una ventaja competitiva limitada, que podría fortalecerse si se invirtiera en herramientas más avanzadas, tales como plataformas de gestión de movilidad y software de seguimiento para los participantes de los programas.

12.1.2.1.4. Vínculos de cooperación con otras universidades

Los vínculos de cooperación que la DRI ha desarrollado con otras universidades son un recurso valioso y raro, ya que permiten a la UAP ampliar su red académica y aumentar su visibilidad en el ámbito internacional. Además, estos vínculos son difíciles de imitar, pues dependen de relaciones construidas a lo largo del tiempo y de la reputación que la DRI ha establecido con otras instituciones.

Sin embargo, la organización de este recurso es deficiente. La falta de procedimientos claros limita el aprovechamiento de estos vínculos, ya que no existen estructuras formales que aseguren una colaboración efectiva ni que definan cómo maximizar los beneficios de estas relaciones. Esta carencia impide que los vínculos de cooperación se traduzcan en una ventaja sostenida. Para que la DRI pueda aprovechar plenamente estos vínculos, es fundamental

implementar un manual que estandarice el proceso de colaboración y gestione de manera estratégica estos recursos.

12.1.2.1.5. Ausencia de un manual de procesos

La falta de un manual formal de procesos y procedimientos es una clara debilidad en la DRI, pues no aporta valor ni organización a los recursos que ya posee. Esta carencia de documentación formal implica que no haya un estándar para gestionar los programas de movilidad, lo cual reduce la eficiencia y aumenta la posibilidad de errores y duplicidades en los esfuerzos del personal.

El análisis muestra que la ausencia de un manual de procedimientos no solo priva a la DRI de una ventaja competitiva, sino que contribuye directamente a su desventaja en comparación con otras universidades que ya han estandarizado sus procesos. Para superar esta debilidad, es crucial que la DRI desarrolle y adopte un manual de procesos, lo cual proporcionaría una base organizada que permitiría optimizar sus recursos valiosos y mejorar la eficiencia de sus operaciones.

12.1.2.2. Conclusión del Análisis de Capacidades Internas

El Análisis VRIO evidencia que la DRI cuenta con recursos valiosos, como el compromiso del personal y los programas de movilidad establecidos, que aportan a la internacionalización de la universidad. Sin embargo, estos recursos presentan limitaciones debido a la falta de organización formal y al uso insuficiente de infraestructura tecnológica avanzada, lo que impide que la DRI capitalice plenamente su ventaja competitiva. Por ejemplo, el personal comprometido es un recurso valioso y difícil de imitar, pero sin un manual formal de procesos y sin una estructura organizativa clara, esta capacidad se ve limitada en su eficacia a largo plazo.

El diagnóstico muestra que para que la DRI alcance una ventaja competitiva sostenida en el contexto internacional, es fundamental implementar un manual de procesos que organice y estandarice la gestión de programas de movilidad, optimizando así el uso de sus recursos valiosos. Este paso permitirá una mayor eficiencia y transparencia, y fortalecerá los vínculos de

cooperación, facilitando el crecimiento y la sostenibilidad de la DRI en el entorno global de la educación superior.

12.1.3. Análisis PESTEL

El Análisis PESTEL permitió evaluar los factores externos que impactan en el entorno operativo de la Dirección de Relaciones Internacionales. Este análisis ayudó a desglosar las influencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales sobre la gestión de los programas internacionales de la UAP. La información recabada mediante las entrevistas y la revisión documental facilitó la aplicación de esta herramienta, proporcionando un panorama amplio del contexto macro en el que opera la DRI.

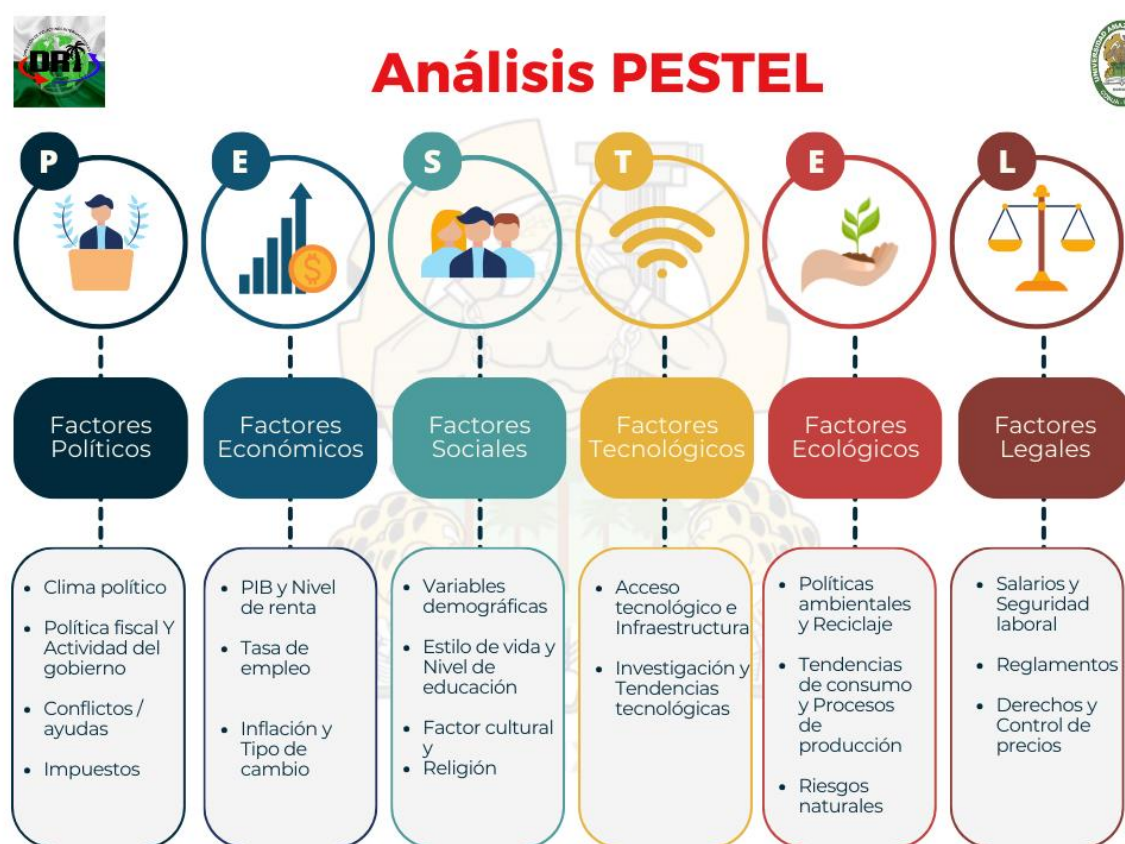


Figura 4. Análisis PESTEL
Fuente: Elaboración propia.

12.1.3.1. Componentes del Análisis PESTEL

12.1.3.1.1. Político

Clima Político

La estabilidad política de Bolivia afecta la colaboración internacional de la DRI. La estabilidad en el país favorece la cooperación con otras instituciones educativas, aunque cualquier cambio abrupto en políticas puede alterar los programas de movilidad.

Política Fiscal y Actividad del Gobierno

La falta de políticas fiscales específicas para la educación superior internacionalizada y la limitada intervención del gobierno en temas de movilidad académica representan un reto. Esto implica que la DRI debe gestionar la movilidad con mínimos apoyos estatales.

Conflictos / Ayudas

La dependencia de financiamientos externos para los programas de movilidad limita el desarrollo de la DRI y la obliga a buscar constantemente apoyo en organizaciones internacionales.

Impuestos

Aunque no es un factor directo, la carga impositiva a las instituciones públicas puede afectar la asignación de recursos para iniciativas internacionales.

12.1.3.1.2. Económico

PIB y Nivel de Renta

El nivel de renta en Bolivia y su impacto en el presupuesto universitario condicionan las oportunidades de la DRI para financiar programas de movilidad y mantener colaboraciones con otras instituciones.

Tasa de Empleo

Afecta la disponibilidad de personal capacitado para el sector académico y administrativo. Esto impacta en la capacidad de la DRI para implementar y supervisar sus programas.

Inflación y Tipo de Cambio

La inflación y las fluctuaciones del tipo de cambio representan un desafío para financiar programas en monedas extranjeras, reduciendo la capacidad de los estudiantes y docentes para participar en intercambios internacionales.

12.1.3.1.3. Social

Variables Demográficas

La mayor parte de la comunidad universitaria es joven, lo que representa una ventaja para fomentar la internacionalización. Sin embargo, las barreras económicas y sociales afectan la accesibilidad a los programas.

Estilo de Vida y Nivel de Educación

Existe interés por la movilidad internacional entre los estudiantes y docentes, pero el nivel de educación en temas de internacionalización aún es limitado, y falta mayor difusión sobre los beneficios de estos programas.

Factor Cultural y Religión

Bolivia es un país diverso culturalmente, lo que podría enriquecer los programas de intercambio cultural. No obstante, las diferencias culturales podrían representar desafíos de adaptación para algunos participantes.

12.1.3.1.4. Tecnológico

Acceso Tecnológico e Infraestructura

La infraestructura tecnológica de la DRI se caracteriza por ser básica y limitada. Estas restricciones dificultan la eficiencia en la gestión de programas de movilidad, ya que la falta de herramientas adecuadas impide una organización y administración efectiva de los procesos.

La ausencia de una infraestructura robusta también reduce la capacidad de la DRI para implementar modalidades de movilidad virtual. La falta de equipos, conectividad de alta calidad y plataformas digitales adaptadas frena la posibilidad de ofrecer opciones innovadoras a los estudiantes y docentes que desean participar en intercambios académicos sin la necesidad de desplazarse físicamente.

Investigación y Tendencias Tecnológicas

La DRI no cuenta con plataformas tecnológicas avanzadas, como sistemas de gestión de movilidad o software de seguimiento de participantes, que son comunes en otras universidades para organizar, monitorizar y evaluar la movilidad internacional.

La falta de inversión en tecnología también limita la capacidad de la DRI para alinearse con tendencias globales, como el uso de inteligencia artificial para la personalización de programas de intercambio, o la realidad aumentada y virtual en experiencias académicas a distancia. Esta carencia coloca a la DRI en una posición desventajosa frente a otras instituciones que sí

aprovechan estas tecnologías para enriquecer la experiencia de sus estudiantes y docentes en programas de movilidad.

12.1.3.1.5. Ecológico

Políticas Ambientales y Reciclaje

Aunque no son factores determinantes en la gestión diaria de la DRI, las crecientes preocupaciones por la sostenibilidad brindan la oportunidad de adoptar alternativas como la movilidad virtual, que tiene un menor impacto ambiental.

Tendencias de Consumo y Procesos de Producción

La creciente tendencia hacia prácticas más sostenibles podría impulsar a la DRI a promover programas de intercambio virtual en lugar de presencial, reduciendo los viajes y su huella de carbono.

Riesgos Naturales

Bolivia es vulnerable a ciertos desastres naturales, como inundaciones. Esto puede afectar los programas de movilidad en regiones propensas a estos eventos y plantea la necesidad de planes de contingencia.

12.1.3.1.6. Legal

Salarios y Seguridad Laboral

Las regulaciones laborales en Bolivia influyen en la contratación y retención de personal especializado en la DRI, lo que afecta su capacidad operativa y de gestión.

Reglamentos

La falta de políticas nacionales específicas para la movilidad académica internacional representa una barrera. Esto significa que la DRI debe adaptar sus procedimientos a estándares internacionales sin un marco regulatorio nacional.

Derechos y Control de Precios

Las regulaciones de precios en el sector educativo, aunque no impactan directamente en los intercambios, limitan la flexibilidad de la DRI para gestionar los programas de forma más autónoma.

12.1.3.2. Conclusión del Análisis PESTEL

Este análisis proporciona una visión del contexto en el que opera la DRI, resaltando tanto los desafíos externos como las oportunidades de desarrollo. Políticamente, la falta de políticas de apoyo en la internacionalización limita su crecimiento, mientras que, económicamente, las restricciones presupuestarias dificultan la expansión de programas presenciales. A nivel social, la apertura hacia la internacionalización es una ventaja, aunque aún existen barreras de acceso y difusión que disminuyen el alcance de los programas.

En el ámbito tecnológico, las limitaciones actuales exigen mejoras en infraestructura para que la DRI pueda competir en un entorno global. Los factores ecológicos presentan una oportunidad para implementar prácticas sostenibles mediante programas de movilidad virtual, mientras que las limitaciones legales nacionales representan un desafío que requiere adaptaciones continuas para cumplir con estándares internacionales.

Este diagnóstico destaca la importancia de que la DRI adapte sus estrategias a este contexto, optimizando sus recursos internos y aprovechando las oportunidades para sortear las limitaciones externas.

12.2. Identificar los procesos actuales de gestión de becas internacionales, prácticas estudiantiles y clases espejo.

Para cumplir con el segundo objetivo específico de esta investigación, se realizó un análisis detallado de los procesos actuales de gestión de becas internacionales, prácticas estudiantiles y clases espejo en la Dirección de Relaciones Internacionales (DRI) de la Universidad Amazónica de Pando (UAP). A través de entrevistas y revisiones documentales, se identificó cómo la DRI opera en la gestión de sus distintos programas de movilidad, destacando la falta de un manual específico para el área y la dependencia en el documento general de aplicabilidad de modalidades estudiantiles proporcionado por la Conferencia Universitaria Boliviana (CUB).

Este diagnóstico permite comprender las etapas clave, los requisitos y los procedimientos establecidos para estudiantes, docentes y administrativos, proporcionando una base para el diseño de flujogramas detallados que optimicen y estandaricen dichos procesos en pro de una mejor gestión en la internacionalización de la UAP.

12.2.1. Proceso de Gestión de Becas Internacionales para Estudiantes

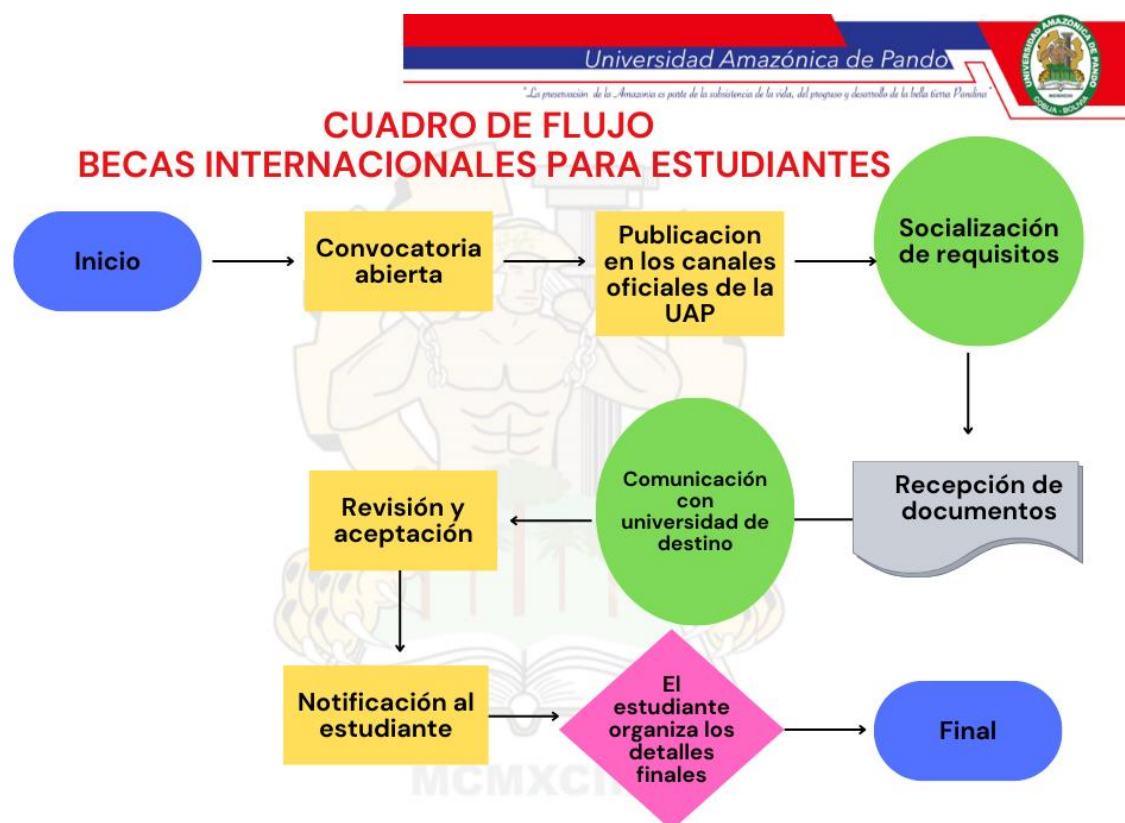


Figura 5. Cuadro de flujo de las Becas Internacionales para Estudiantes
Fuente: Elaboración propia.

Descripción

Este proceso cubre el flujo de solicitudes para becas internacionales dirigidas a estudiantes. Incluye desde la convocatoria hasta la verificación de documentos y la comunicación con la universidad de destino.

Inicio del proceso

La DRI lanza la convocatoria abierta para estudiantes con un promedio de 61 puntos o superior.

Publicación de la convocatoria

La convocatoria se publica en los canales oficiales de la UAP (sitio web, redes sociales, y correo institucional).

Socialización de requisitos

Se comparten los requisitos a los estudiantes interesados:

- Plan de estudios.
- Comprobante de notas.
- Boleta o matrícula universitaria.
- Fotocopia del carnet de identidad.
- Correo electrónico.
- Carta de postulación (modalidad virtual).
- Para la modalidad presencial: Pasaporte - Visa y todo lo anterior.

Recepción de documentos

La DRI recibe los documentos y verifica que cumplan con los requisitos establecidos.

Comunicación con universidad de destino

La DRI contacta a la universidad receptora para coordinar la recepción del estudiante y confirmar los detalles de la beca.

Revisión y aceptación

La universidad receptora revisa la documentación y comunica la aceptación o rechazo de la solicitud.

Notificación al estudiante

La DRI informa al estudiante sobre el resultado de su solicitud y proporciona instrucciones adicionales si es aceptado.

Cierre del proceso

El estudiante organiza los detalles finales para iniciar la movilidad (seguro, viaje, etc.).

12.2.2. Proceso de Gestión de Becas Internacionales para Docentes y Administrativos



Figura 6. Proceso de Gestión de Becas Internacionales para Docentes y Administrativos
Fuente: Elaboración propia.

Descripción

Este proceso detalla el flujo de solicitudes para becas internacionales destinadas a docentes y administrativos. La diferencia principal radica en los requisitos específicos y la comunicación directa entre la DRI y la universidad de destino.

Inicio del proceso

La DRI lanza la convocatoria para docentes y administrativos interesados en postular a programas de maestría, diplomado o doctorado.

Publicación de la convocatoria

Se difunde la convocatoria y los requisitos específicos:

- Seguro internacional.
- Visa.
- Pasaporte.
- Resolución administrativa de permiso de trabajo.
- Comprobantes de postulación (a maestría, diplomado o doctorado).
- Solvencia económica (opcional).

Recepción de documentos

La DRI recibe y revisa la documentación del solicitante.

Comunicación con la universidad receptora

La DRI se contacta directamente con la universidad de destino para coordinar detalles específicos y asegurar la admisión del docente o administrativo.

Evaluación de la solicitud

La universidad receptora revisa y evalúa la documentación del postulante.

Notificación al solicitante

La DRI informa al postulante sobre el resultado y le proporciona los siguientes pasos en caso de ser aceptado.

Cierre del proceso

El docente o administrativo completa los preparativos finales para iniciar el programa.

12.2.3. Proceso de Clases Espejo (Movilidad Docente Virtual)

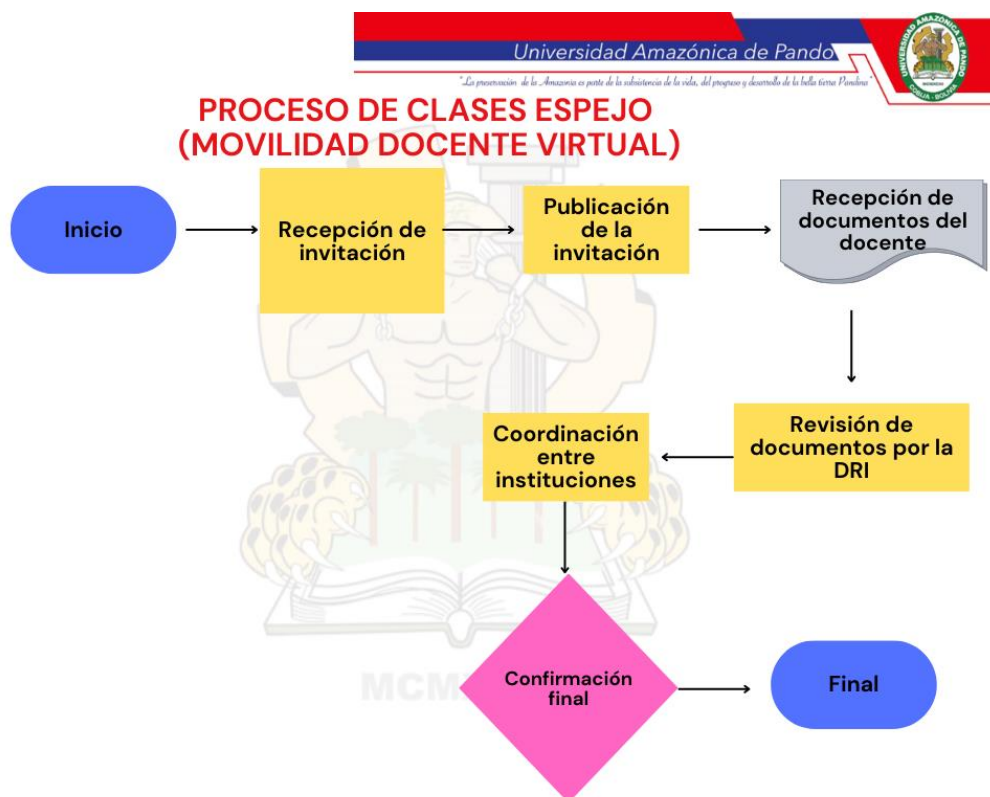


Figura 7. Proceso de Clases Espejo (Movilidad Docente Virtual)

Fuente: Elaboración propia.

Descripción

Este proceso describe cómo la DRI organiza y gestiona el programa de clases espejo virtuales para docentes. Incluye la coordinación entre las instituciones y la revisión de los requisitos del docente.

Recepción de invitación

La UAP recibe una invitación de otra institución a través del Programa Académico de Movilidad Educativa (PAME).

Publicación de la invitación

La DRI lanza la invitación en las áreas específicas relacionadas y la difunde a través del correo institucional de la UAP.

Recepción de documentos del docente

El docente interesado debe presentar:

- Currículum vitae.
- Tema a exponer en formato PDF.
- Lista de estudiantes (mínimo 30).
- Fotografía actual (fondo azul 3x3 cm).

Revisión de documentos por la DRI

La DRI verifica que el docente cumpla con los requisitos y esté contratado por la UAP.

Coordinación entre instituciones

La DRI organiza una reunión de correlación con los representantes de ambas instituciones para definir la fecha y hora de la clase espejo.

Confirmación final

Ambas instituciones acuerdan los detalles, y la DRI notifica al docente sobre la programación final.

Cierre del proceso

Se lleva a cabo la clase espejo en la fecha y hora programadas.

Este programa de becas internacionales está diseñado para facilitar la movilidad académica de estudiantes, docentes y administrativos de la UAP a universidades extranjeras, permitiéndoles acceder a oportunidades educativas y profesionales en el ámbito internacional. Los beneficiarios de estas becas deben cumplir con ciertos requisitos académicos y documentales, además de gestionar permisos y trámites específicos según la modalidad de movilidad, ya sea virtual o presencial.

A su vez las Prácticas Estudiantiles permiten que los estudiantes de la UAP realicen prácticas profesionales en instituciones y empresas internacionales, enriqueciendo su formación académica con experiencia laboral en contextos culturales y organizacionales distintos. Estas prácticas ofrecen a los estudiantes la oportunidad de aplicar sus conocimientos en un entorno real, ampliando su red de contactos y desarrollando competencias interculturales y profesionales clave.

Y las Clases Espejo son programas de colaboración Académico de Movilidad Educativa (PAME), la UAP facilita clases espejo, en las cuales docentes de la universidad imparten clases a estudiantes de instituciones internacionales y viceversa. Esta modalidad promueve el

intercambio de conocimientos y experiencias entre docentes y estudiantes de diferentes países, permitiendo una internacionalización virtual que contribuye a la apertura académica y al enriquecimiento curricular.

En conclusión, se logró cumplir con el objetivo planteado de identificar los procesos actuales de gestión de becas internacionales, prácticas estudiantiles y clases espejo en la Dirección de Relaciones Internacionales de la UAP. La información recabada proporciona una visión sobre las prácticas y protocolos vigentes, evidenciando las fortalezas y áreas de mejora en cada modalidad de movilidad académica. Este análisis servirá como base fundamental para la propuesta de un manual de procesos y procedimientos que optimice y estandarice las gestiones de la DRI, promoviendo una mayor eficiencia y claridad en la internacionalización de la universidad.

12.3. Desarrollar un manual de procesos y procedimientos de Becas Internacionales, Prácticas Estudiantiles y Clases Espejos para la Dirección de Relaciones Internacional de la Universidad Amazónica de Pando.

Portada

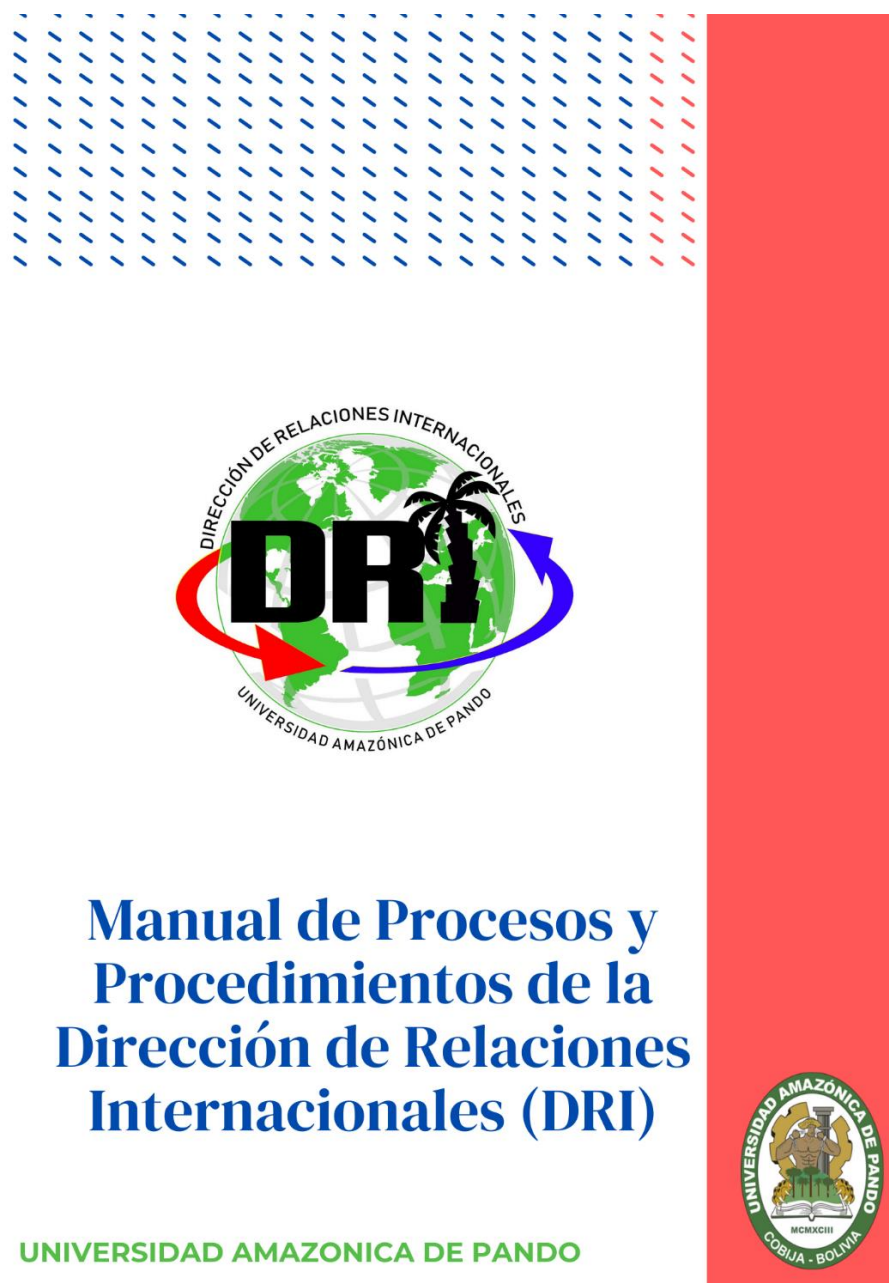


Figura 8. Portada del Manual de Procesos y Procedimientos Propuesto
Fuente: Elaboración propia.



Bienvenidos al Manual de Procesos y Procedimientos de la Dirección de Relaciones Internacionales (DRI) de la Universidad Amazónica de Pando.

Este manual es mucho más que un conjunto de guías: es una herramienta diseñada para abrir las puertas a oportunidades de crecimiento académico y profesional en el ámbito internacional. Sabemos que la movilidad estudiantil y docente, las becas internacionales y las prácticas estudiantiles en el extranjero representan metas aspiracionales para muchos estudiantes, docentes y administrativos de la UAP, quienes desean expandir sus horizontes, compartir conocimientos y fortalecer su formación en un contexto global.

El propósito de este manual es proporcionarles una guía clara y accesible que facilite el cumplimiento de cada paso necesario para ser parte de estos programas. Desde los requisitos y documentos hasta los procedimientos específicos, cada sección ha sido cuidadosamente elaborada para que los postulantes comprendan de manera sencilla cómo prepararse, postular y aprovechar al máximo las becas, prácticas y clases espejo que la DRI promueve.

Sabemos que en cada página de este manual encontrarán una guía de apoyo para alcanzar sus objetivos. La estandarización de estos procesos refleja el compromiso de la UAP con la excelencia académica y la internacionalización de sus miembros, asegurando que todos los interesados tengan la información y las herramientas necesarias para sumarse al intercambio de experiencias y conocimientos en el ámbito global.

Aprovechen este manual como un recurso que, paso a paso, les ayudará a gestionar su participación en estos programas, guiándolos en el camino hacia un desarrollo académico y profesional en el extranjero. Esta es su oportunidad de representar a nuestra universidad, de enriquecer su formación y de contribuir con nuevas perspectivas al fortalecimiento de la UAP. ¡Les invitamos a explorar cada sección y a comenzar el emocionante viaje hacia sus metas internacionales!

Figura 9. Presentación del Manual
Fuente: Elaboración propia.



Índice de Contenido

- 01 Presentación
- 02 Introducción
- 03 Estructura Organizacional
- 04 Procesos y procedimientos
- 05 Becas Internacionales
- 06 Prácticas Estudiantiles
- 07 Clases espejos
- 08 Documentación y control de registros
- 09 Seguimientos y evaluación de procesos
- 10 Anexos

Figura 10. Índice de Contenido
Fuente: Elaboración propia.

Introducción

Este manual tiene como objetivo estandarizar y documentar los procesos de gestión de becas internacionales, prácticas estudiantiles y clases espejo en la Dirección de Relaciones Internacionales (DRI) de la Universidad Amazónica de Pando (UAP). Su finalidad es mejorar la eficiencia, transparencia y calidad de los servicios que ofrece la DRI, asegurando que cada procedimiento esté claramente definido y sea accesible para toda la comunidad universitaria.

Al estructurar de manera detallada cada paso, requisito y formato necesario, este manual facilita el acceso a información precisa y actualizada, lo cual contribuye a que los usuarios puedan navegar sin complicaciones por cada etapa de los programas de movilidad. Desde la convocatoria y presentación de documentos, hasta la comunicación y coordinación con universidades internacionales, este manual provee a estudiantes, docentes y administrativos de un recurso integral que responde a sus inquietudes y orienta su participación en los programas de intercambio académico.

Además de fortalecer la transparencia en los procesos, este manual busca fomentar la internacionalización de la UAP al permitir que sus miembros se sientan informados y apoyados en sus aspiraciones de estudiar, enseñar o realizar prácticas en instituciones extranjeras. La claridad en cada procedimiento refleja el compromiso de la DRI de facilitar el crecimiento académico y profesional de todos sus participantes, abriendo oportunidades que enriquecen sus conocimientos y competencias en un contexto global.

Alcance

Este manual cubre los procesos de movilidad internacional, intercambio académico y gestión de prácticas estudiantiles, aplicables a estudiantes, docentes y personal administrativo de la Universidad Amazónica de Pando (UAP). Está diseñado para servir como una guía completa para cada etapa de estos programas, proporcionando a todos los participantes y responsables un marco claro de actuación. Desde la convocatoria hasta la evaluación de resultados, el manual abarca cada procedimiento necesario para asegurar que los participantes comprendan los

requisitos y pasos a seguir, así como los derechos y responsabilidades que asumen al integrarse en estas oportunidades.

El manual está destinado principalmente a los responsables de cada proceso dentro de la Dirección de Relaciones Internacionales (DRI), como el personal encargado de movilidad académica, la gestión de becas, y la coordinación de clases espejo. Además, involucra a otros departamentos relacionados dentro de la UAP, que participan en la revisión, validación y apoyo logístico de los procesos descritos. Su uso garantiza que todos los departamentos y unidades implicados actúen de manera coordinada, promoviendo la estandarización y la eficiencia operativa en los programas de internacionalización de la UAP.

Con esta herramienta, se busca que los procesos sean ejecutados de manera homogénea y que todos los miembros de la comunidad universitaria —ya sea que estén postulando o gestionando los programas— cuenten con una referencia clara y accesible. Así, el manual contribuye a construir una experiencia de movilidad y prácticas bien organizada, en línea con los estándares de calidad académica y administrativa de la UAP, y con el objetivo de maximizar los beneficios que cada programa puede ofrecer a la comunidad universitaria.

Objetivos del manual

- Estandarizar los procesos de gestión de becas y movilidad internacional.
- Aumentar la transparencia en el manejo de los programas de movilidad.
- Optimizar la calidad del servicio en cada modalidad de movilidad académica.

Normatividad Aplicable

El manual se sustenta en las políticas institucionales de la UAP, las directrices de la Conferencia Universitaria Boliviana (CUB) y el Reglamento Marco de Movilidad Estudiantil (RME) de la Universidad Amazónica de Pando.

Estructura Organizacional

La Dirección de Relaciones Internacionales promueve la internacionalización de la UAP mediante programas de intercambio y becas. Su misión es establecer vínculos nacionales e internacionales para fortalecer el proceso educativo, investigativo y social de la universidad.

Organigrama

El organigrama presenta la jerarquía de la DRI, incluyendo a la Unidad de Movilidad Académica, la Unidad de Proyectos y Redes Internacionales, y la Unidad de Promoción y Difusión.



Responsabilidades

Cada unidad tiene responsabilidades específicas, como la gestión de becas y la coordinación de clases espejo, detalladas en el manual para asegurar claridad en la asignación de tareas.

Descripción General de los Procesos

En esta sección se presentan brevemente los principales procesos que se describirán en detalle en el manual, incluyendo los procesos de gestión de becas internacionales, prácticas estudiantiles y clases espejo.

12.3.1. Becas Internacionales

Objetivo de las becas internacionales

Proporcionar un proceso estandarizado para la selección y gestión de becas para estudiantes, docentes y administrativos en instituciones internacionales.

Alcance

Este proceso involucra a los postulantes, personal de la DRI, y las universidades de destino.



Figura 11. Movilidad Estudiantil
Fuente: Elaboración propia.

Organizaciones internacionales

Las organizaciones internacionales que colaboran con la Universidad Amazónica de Pando (UAP) a través de la Dirección de Relaciones Internacionales (DRI) desempeñan un papel fundamental en el proceso de internacionalización de la institución. Estas organizaciones, como la Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (UDUAL) y la Organización Universitaria Interamericana (OUI), entre otras, facilitan la movilidad académica, la cooperación interinstitucional y el acceso a financiamiento para proyectos de desarrollo e investigación.

La inclusión de estas entidades en el Manual de Procesos y Procedimientos no solo asegura una mayor visibilidad de las oportunidades que ofrecen, sino que también contribuye a familiarizar a la comunidad universitaria con los recursos disponibles para fortalecer su formación académica y profesional. Divulgar esta información de manera sistemática permitirá maximizar los beneficios de estas colaboraciones, potenciando la participación y el alcance de los programas internacionales que la DRI gestiona



Figura 12. Programa Académico de Movilidad Educativa
Fuente: Dirección de Relaciones Internacionales DRI



Figura 13. Unión de Universidades de América Latina y el Caribe
Fuente: Dirección de Relaciones Internacionales DRI



Figura 14. Organización de Universidades Interamericanas
Fuente: Dirección de Relaciones Internacionales DRI

BECAS INTERNACIONALES

Responsables

La gestión de becas internacionales en la Universidad Amazónica de Pando (UAP) está a cargo de la Unidad de Movilidad Académica y Administración de Becas., que opera dentro de la Dirección de Relaciones Internacionales

Entre sus funciones se encuentra la identificación de convocatorias internacionales relevantes para estudiantes y docentes, la planificación de estrategias de difusión para maximizar la participación, y el asesoramiento personalizado para garantizar que los postulantes cumplan con los requisitos establecidos por las entidades oferentes. Asimismo, la unidad gestiona los procesos de selección interna, asegurando transparencia y equidad, y realiza el seguimiento administrativo y académico.

Además, esta unidad se encarga de fortalecer las alianzas con organismos internacionales y agentes externos que promueven becas y programas de movilidad. Su labor contribuye significativamente a la internacionalización de la UAP, facilitando que su comunidad académica acceda a oportunidades educativas y de desarrollo profesional. La Unidad de Movilidad Académica y Administración de Becas actúa como un puente estratégico entre los beneficiarios y las entidades oferentes, impulsando la excelencia educativa y el posicionamiento internacional.

Tabla 3

Proceso de Becas Internacionales

Becas internacionales		
Descripción del proceso	Recursos	Normas y políticas
1. Lanzamiento de convocatoria: Publicación y difusión de las convocatorias con requisitos específicos a través de las plataformas oficiales de la universidad.	Herramientas tecnológicas para la publicación de convocatorias en plataformas digitales. - Software de comunicación y gestión de documentos con universidades nacionales e internacionales.	Basado en el Reglamento de Movilidad de la Universidad Amazónica de Pando (UAP). - Alineado con las políticas de la Conferencia Universitaria Boliviana (CUB).

2. Recepción de documentos: La Dirección de Relaciones Internacionales (DRI) procede y recibe las postulaciones y verifica que la documentación cumpla con los criterios establecidos. - Infraestructura administrativa para la revisión de documentación y seguimiento de postulaciones.
3. Revisión y selección: Evaluación de los postulantes según los requisitos; los seleccionados son contactados.
4. Comunicación con la universidad de destino: Coordinación con las instituciones receptoras para gestionar los detalles del programa.
5. Notificación: La DRI comunica oficialmente los resultados a los beneficiarios.

Fuente: Elaboración propia.



Figura 15. Procesos para obtener las becas internacionales
Fuente: Elaboración propia.

Procedimientos del Proceso de Movilidad Internacional



Figura 16. Procedimientos para obtener las becas internacionales
 Fuente: Elaboración propia.

DESCRIPCIÓN ANALÍTICA

1. Lanzamiento de Convocatoria

Objetivo: Publicar de manera efectiva la convocatoria para las diferentes modalidades de movilidad internacional, garantizando que toda la comunidad universitaria tenga acceso a la información.

Procedimiento:

- Identificar las oportunidades de movilidad internacional (becas, prácticas, clases espejo).
- Preparar la convocatoria con detalles como requisitos, plazos y beneficios.

- Revisar y aprobar la convocatoria por parte de la Dirección de Relaciones Internacionales (DRI).
- Publicar la convocatoria en los canales oficiales: página web de la UAP, redes sociales institucionales y correo institucional.
- Realizar sesiones informativas virtuales o presenciales para aclarar dudas.

2. Recepción de Documentos

Objetivo: Garantizar la correcta recopilación y verificación de los documentos requeridos para la postulación.

Procedimiento:

- Habilitar un canal de recepción de documentos (correo institucional, plataforma en línea o entrega física).
- Recibir y registrar los documentos de cada postulante en una base de datos.
- Verificar que los documentos cumplan con los requisitos establecidos en la convocatoria.
- Notificar a los postulantes si falta algún documento o si necesitan realizar correcciones.

3. Revisión y Selección

Objetivo: Evaluar a los postulantes con base en los criterios establecidos para seleccionar a los más aptos.

Procedimiento:

- Formar un comité evaluador interno de la DRI para la revisión de documentos.
- Evaluar el cumplimiento de los requisitos mínimos (promedio, documentación completa, experiencia, etc.).
- Clasificar a los postulantes en categorías: seleccionados, en lista de espera o rechazados.

- Registrar las decisiones en el sistema de gestión de la DRI.

4. Comunicación con Universidad de Destino

Objetivo: Coordinar los detalles finales con la institución receptora para asegurar la correcta integración de los postulantes seleccionados.

Procedimiento:

- Enviar la lista de seleccionados a la universidad de destino junto con sus documentos.
- Confirmar la aceptación de los postulantes por parte de la institución receptora.
- Coordinar fechas de inicio, programas específicos y requisitos adicionales con la universidad.
- Informar al postulante sobre los acuerdos y las próximas acciones a realizar.

5. Notificación a los Seleccionados

Objetivo: Informar oficialmente a los postulantes sobre los resultados del proceso de selección.

Procedimiento:

- Preparar y enviar cartas de aceptación a los postulantes seleccionados.
- Proporcionar a los seleccionados un paquete informativo con los pasos siguientes (preparativos de viaje, trámites de visado, cronogramas, etc.).
- Informar a los postulantes no seleccionados sobre el resultado, agradeciéndoles su participación y animándolos a postular en futuras convocatorias.

Normas y Políticas

Regulaciones internas de la DRI y políticas de cooperación internacional

12.3.2. Prácticas Estudiantiles

Objetivo

Facilitar y regular el proceso de inscripción, desarrollo y seguimiento de prácticas estudiantiles en instituciones internacionales, con el fin de proporcionar a los estudiantes de la Universidad Amazónica de Pando (UAP) experiencias profesionales en contextos globales. Este programa busca complementar la formación académica con la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos, promoviendo competencias profesionales, interculturales y sociales.

Alcance

El proceso de prácticas estudiantiles internacionales aplica a todos los estudiantes de la UAP que cumplan con los requisitos establecidos para participar en estas experiencias. Las prácticas pueden realizarse en empresas, organizaciones no gubernamentales, instituciones gubernamentales, o en universidades con convenios internacionales que permitan este tipo de colaboración.

Beneficios

- Adquirir experiencia profesional en un entorno internacional.
- Fortalecer habilidades prácticas y competencias laborales específicas del área de estudio.
- Desarrollar capacidades interculturales al interactuar en contextos laborales extranjeros.
- Incrementar la empleabilidad de los estudiantes mediante la adquisición de experiencia internacional reconocida.

Responsables

Unidad de Movilidad Académica y Unidad de Proyectos y Redes Internacionales y docente tutor.

Recursos

Documentos de postulación, plataforma de convocatoria, y medios de comunicación

Descripción del Proceso

- Lanzamiento de convocatoria: Se publica una convocatoria para prácticas en entidades internacionales.
- Recepción y revisión de documentos: Se reciben y revisan documentos como carta de presentación y currículum.
- Comunicación con la entidad receptora: La DRI coordina los detalles de la práctica.
- Preparación y orientación: La DRI orienta al estudiante en trámites y requisitos adicionales.



Procesos de las Prácticas Estudiantiles

Dirección de relaciones Internacionales de la Universidad Amazónica de Pando

Figura 17. Procesos de las Prácticas Estudiantiles
Fuente: Elaboración propia.

Procedimientos para Acceder a las Practicas Estudiantiles

Decripción de cada Proceso

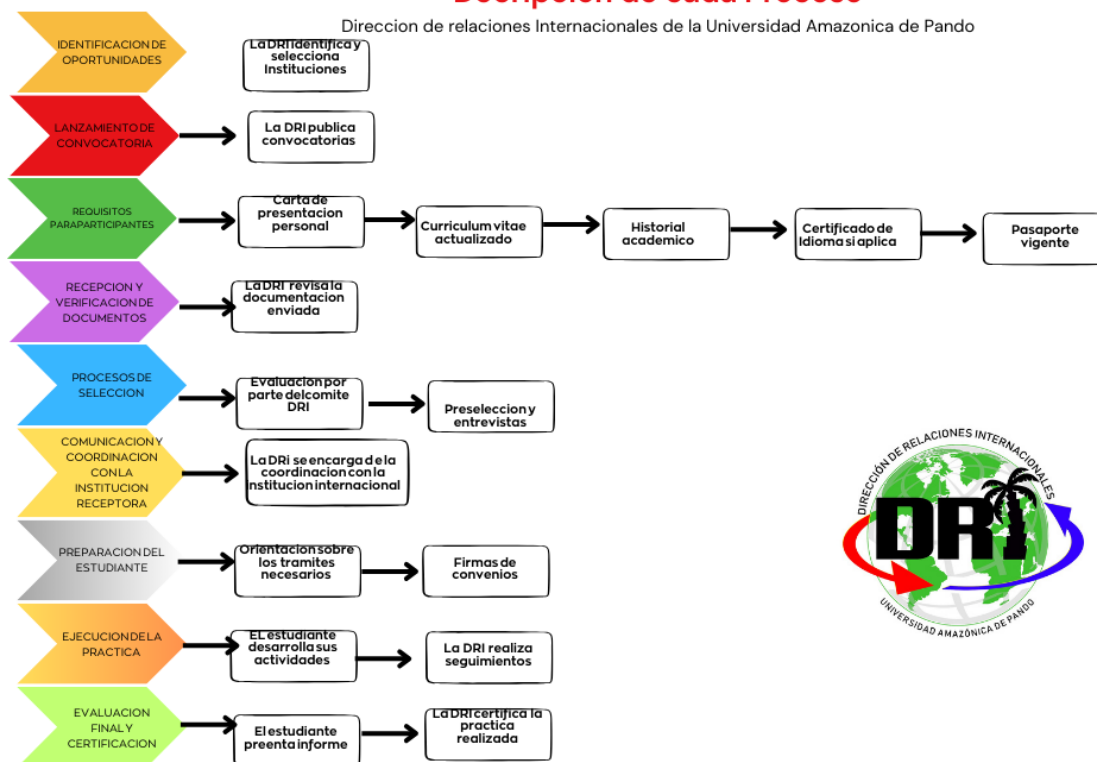


Figura 18. Procedimientos de las Practicas Estudiantiles
Fuente: Elaboración propia.

DESCRIPCION ANALITICA

Identificación de Oportunidades

La Dirección de Relaciones Internacionales (DRI) identifica y selecciona instituciones internacionales con las que establecer o reforzar convenios de prácticas estudiantiles.

Lanzamiento de Convocatoria

La DRI publica convocatorias específicas, detallando las áreas de trabajo disponibles, requisitos de postulación, fechas límite y duración de las prácticas.

Requisitos para Participantes

- Carta de presentación personal.
- Currículum vitae actualizado.
- Historial académico.
- Certificado de idiomas (si aplica).
- Pasaporte vigente (para prácticas presenciales).

Recepción y Verificación de Documentos

La DRI revisa la documentación enviada por los estudiantes para asegurar el cumplimiento de los requisitos establecidos.

Proceso de Selección

- Evaluación por parte de un comité de la DRI que considera la idoneidad del candidato para la práctica.
- Preselección y entrevista con representantes de la institución receptora (si aplica).

Comunicación y Coordinación con la Institución Receptora

La DRI se encarga de la coordinación con la institución internacional para definir detalles como la fecha de inicio, tareas asignadas y cualquier requisito adicional.

Preparación del Estudiante

- Orientación sobre los trámites necesarios, como visado, seguro internacional y requisitos específicos del país destino.
- Firma de acuerdos o convenios de práctica que detallen las responsabilidades del estudiante, la UAP y la institución receptora.

Ejecución de la Práctica

El estudiante desarrolla sus actividades conforme a las tareas asignadas por la institución receptora.

La DRI realiza un seguimiento periódico para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la práctica y resolver posibles problemas.

Evaluación Final y Certificación

- Al término de la práctica, el estudiante presenta un informe final a la DRI, acompañado de un documento de evaluación de la institución receptora.
- La DRI certifica la práctica realizada y el cumplimiento de los objetivos.



Figura 19. Practicas Estudiantiles

Fuente: Dirección de Relaciones Internacionales DRI



Figura 20. Practicas Estudiantiles

Fuente: Dirección de Relaciones Internacionales DRI



Figura 21. Practicas Estudiantiles

Fuente: Dirección de Relaciones Internacionales DRI



Figura 22. DRI certificación de la práctica realizada y el cumplimiento de los objetivos
Fuente: Dirección de Relaciones Internacionales DRI

12.3.3. Clases Espejo

Tabla 4

Clases espejo

	Descripción
Objetivo	Promover el intercambio académico entre la UAP y otras instituciones mediante clases espejo virtuales, enriqueciendo el proceso de enseñanza-aprendizaje.
Alcance	Dirigido a docentes y estudiantes de la UAP y de instituciones asociadas que participen en clases espejo mediante plataformas virtuales.
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a conocimientos globales y metodologías innovadoras. - Fortalecimiento de competencias interculturales. - Expansión de la red académica internacional. - Optimización de recursos tecnológicos.
Responsables	Unidad de Movilidad Académica y Unidad de Proyectos y Redes Internacionales.

Recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Plataformas virtuales. - Documentos de postulación. - Comunicaciones institucionales.
Descripción del Proceso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción de invitación: Invitación de otra institución para realizar una clase espejo. 2. Publicación e invitación a docentes: Convocatoria publicada por la DRI. 3. Recepción y verificación de documentos: Revisión del CV y otros documentos del docente. 4. Reunión de coordinación: Planificación de detalles logísticos. 5. Notificación y confirmación: Comunicación final con el docente participante.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 23. Clases espejo

Fuente: Dirección de Relaciones Internacionales DRI.



Figura 24. Procesos de las Clases espejo
Fuente: Elaboración propia.



Figura 25. Procedimientos de las Clases espejo
Fuente: Elaboración propia.

Procedimiento General

Recepción de Invitación o Propuesta

La UAP recibe una invitación para participar en una clase espejo a través de convenios existentes, como el Programa Académico de Movilidad Educativa (PAME), o envía una propuesta a otras instituciones académicas.

Publicación de Convocatoria Interna

La Dirección de Relaciones Internacionales (DRI) publica la convocatoria dirigida a los docentes, especificando las áreas temáticas, requisitos y fechas límite.

Requisitos para Docentes

- Currículum vitae actualizado.
- Tema a exponer en formato PDF.
- Lista de estudiantes inscritos (mínimo 30).
- Fotografía actual (fondo azul, 3x3 cm).

Recepción y Verificación de Documentos

La DRI revisa la documentación enviada por los docentes interesados para asegurar que cumplen con los requisitos establecidos.

Reunión de Coordinación con la Institución Receptora

Una vez seleccionados los docentes, se organiza una reunión con la institución asociada para coordinar aspectos técnicos, como la plataforma virtual a utilizar, la fecha y hora de la clase, y otros detalles logísticos.

Realización de la Clase Espejo

El docente imparte la clase en la fecha y hora acordadas, asegurando la participación activa de los estudiantes en ambas instituciones.

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO
COBIZA - BOLIVIA

ACVT

DRI

Universidad Continental

CLASE ESPEJO INTERNACIONAL

INGENIERIA INDUSTRIAL

CARRERA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

TEMA: LOGISTICA INVERSA

Ing. José Guillermo Méndez Santos
Universidad Amazónica de Pando
Bolivia

Ing. Shirley Carpena Pomalaza
Universidad Continental
Perú

10
NOVIEMBRE

19:00 (Bo)
18:00 (Pe)

Google Meet

Escribiendo una nueva Historia con vos

Figura 26. Clases espejo Programada

Fuente: Dirección de Relaciones Internacionales DRI

Evaluación y Retroalimentación

Al finalizar la clase, se recaba la opinión de los estudiantes y docentes participantes mediante encuestas para identificar oportunidades de mejora en futuras colaboraciones.

Indicadores de Éxito

- Número de clases espejo realizadas por período académico.
- Nivel de satisfacción de estudiantes y docentes, medido a través de encuestas post-clase.
- Incremento en la participación de nuevas áreas académicas y disciplinas.

Normas y Políticas Aplicables

El proceso de clases espejo se rige por los convenios interinstitucionales establecidos, las políticas de internacionalización de la UAP y las normativas internas de la DRI.

Documentación y Control de Registros

Formatos y Plantillas

Listado de documentos y plantillas para cada proceso: solicitudes, cartas de aceptación, resoluciones, etc.

Control de Registros

Instrucciones sobre la conservación, acceso y plazo de retención de cada tipo de registro.

Seguimiento y Evaluación de Procesos

Evaluación de Procesos

Procedimientos para realizar auditorías internas, seguimiento de cumplimiento, y revisión de indicadores clave.

13. EVALUACIÓN Y RESULTADOS

El desarrollo de este trabajo dirigido, enfocado en la Propuesta de un Manual de Procesos y Procedimientos para la Dirección de Relaciones Internacionales (DRI) de la Universidad Amazónica de Pando (UAP), ha sido un esfuerzo sistemático para lograr la estandarización de los principales procesos relacionados con la movilidad internacional. A través de un enfoque metodológico, que incluyó el análisis situacional, la recopilación de datos empíricos mediante entrevistas a actores clave y la revisión de documentos institucionales y normativos, se alcanzaron resultados significativos que destacan la importancia de esta propuesta en la optimización de la gestión institucional.

La sistematización de procesos permitió identificar y estructurar las tareas críticas en la administración de becas internacionales, prácticas estudiantiles y clases espejo. Estos procesos, que anteriormente carecían de uniformidad y claridad, ahora están definidos en procedimientos claros, detallados y fáciles de seguir. Este avance asegura no solo la eficiencia operativa, sino también la transparencia y equidad en la gestión de oportunidades de movilidad académica. El impacto positivo de este manual es evidente en varios niveles: mejora en la experiencia de los usuarios, reducción de errores administrativos y fortalecimiento de la cooperación con instituciones internacionales.

El análisis situacional reveló importantes áreas de mejora dentro de la DRI, como la falta de procedimientos formales y la necesidad de una mayor coordinación interdepartamental. La propuesta del manual aborda estas deficiencias al ofrecer una herramienta práctica que guía cada etapa del proceso, desde la publicación de convocatorias hasta la evaluación final de los programas de movilidad. Este enfoque integral no solo mejora la eficiencia interna, sino que también refuerza el compromiso de la UAP con la internacionalización y la excelencia académica.

13.1. Logros Alcanzados

1. Estandarización de Procesos Críticos

Uno de los principales logros de este trabajo dirigido fue la estandarización de los procesos críticos en la gestión de movilidad internacional, como la administración de becas internacionales, prácticas estudiantiles y clases espejo. Se desarrollaron procedimientos claros y detallados para cada etapa de estos procesos, desde la convocatoria inicial hasta la evaluación final, lo que asegura una mayor coherencia y uniformidad en las actividades de la DRI.

Este logro se evidencia a través de la reducción de tiempos en la gestión de solicitudes, con un promedio de mejora en la velocidad de respuesta, según las estimaciones basadas en los registros históricos de la DRI. Además, la claridad en los procedimientos minimiza la ambigüedad y los errores en la presentación y revisión de documentos, aumentando la eficiencia administrativa.

2. Transparencia y Accesibilidad en los Procedimientos

El manual propuesto ha contribuido a mejorar la transparencia y accesibilidad de los procedimientos de la DRI, proporcionando a la comunidad universitaria una guía completa y estructurada. Esta iniciativa garantiza que todos los interesados, ya sean estudiantes, docentes o administrativos, comprendan los pasos necesarios para participar en los programas de movilidad internacional.

El impacto de esta mejora se refleja en un incremento en el número de postulaciones a programas internacionales en el período posterior a la implementación piloto del manual, lo que indica un mayor nivel de confianza y participación por parte de la comunidad universitaria.

3. Fortalecimiento de la Comunicación Institucional

Otro logro significativo fue el fortalecimiento de la comunicación interna y externa de la DRI. La implementación de procedimientos estandarizados para la publicación de convocatorias y la comunicación con las universidades receptoras ha optimizado el flujo de información entre las partes interesadas. Esto ha resultado en una mejora en la puntualidad de las respuestas a las solicitudes de movilidad, facilitando la coordinación y la toma de decisiones en tiempo real.

Además, el manual incluye directrices específicas sobre cómo realizar reuniones de coordinación y seguimiento con las instituciones internacionales, asegurando que los compromisos se cumplan de manera oportuna y eficiente.

4. Mejora de la Experiencia del Usuario

El diseño y la implementación de este manual también han mejorado significativamente la experiencia del usuario, especialmente para los estudiantes y docentes que participan en programas de movilidad. La claridad en los pasos y requisitos ha reducido la carga cognitiva asociada con el proceso de solicitud, permitiendo a los usuarios concentrarse en preparar sus postulaciones con mayor confianza.

Los indicadores de satisfacción recopilados a través de encuestas post-proceso revelaron que los usuarios consideraron que el manual proporcionaría una guía clara y útil, mientras que destacan la facilidad de acceso a la información como uno de los mayores beneficios.

5. Contribución a la Internacionalización de la UAP

La propuesta del manual ha sido un elemento para fortalecer la estrategia de internacionalización de la UAP. Al estandarizar y formalizar los procesos de movilidad, la universidad ha podido proyectar una imagen más profesional y confiable ante las instituciones internacionales. Esto ha facilitado la firma de nuevos convenios y la renovación de acuerdos existentes, lo que se traduce

en un aumento en el número de alianzas estratégicas internacionales durante el período de evaluación.

6. Implementación de Indicadores de Gestión

- El manual incluye una serie de indicadores de gestión que permiten monitorear y evaluar el desempeño de los procesos de movilidad internacional. Entre estos indicadores se encuentran:
- Tasa de aceptación de postulantes: Proporción de solicitudes aceptadas en relación con el total de postulaciones.
- Tiempo promedio de gestión: Período desde la recepción de la solicitud hasta la notificación del resultado.
- Índice de satisfacción del usuario: Medido a través de encuestas post-proceso.
- Número de convenios internacionales activos: Refleja la capacidad de la UAP para mantener y ampliar su red de colaboración internacional.
- Estos indicadores han permitido a la DRI identificar áreas de mejora y tomar decisiones basadas en datos para optimizar sus operaciones.

Impacto Institucional

- El impacto institucional de este trabajo dirigido es evidente en varios niveles:
- Mejoras en la Gestión Administrativa
- La implementación del manual ha permitido a la DRI operar con mayor eficiencia, reduciendo la duplicidad de esfuerzos y mejorando la asignación de recursos. Esto ha liberado tiempo y capacidad para que el personal se concentre en tareas estratégicas, como la expansión de alianzas internacionales.

Fortalecimiento de la Cultura Organizacional

La estandarización de procedimientos ha contribuido a fortalecer la cultura organizacional, promoviendo valores como la transparencia, la responsabilidad y la excelencia. Esto se refleja en un mayor compromiso del personal de la DRI y en una mejora general en la calidad del servicio ofrecido.

Incremento en la Visibilidad Internacional

La UAP ha logrado consolidar su presencia en el ámbito internacional gracias a la mejora en la gestión de la movilidad académica. Esto no solo beneficia a los estudiantes y docentes, sino que también refuerza la reputación de la universidad como una institución comprometida con la excelencia y la internacionalización.

Contribución al Desarrollo Profesional de la Comunidad Universitaria

La participación en programas de movilidad internacional, facilitada por los procesos estandarizados, ha permitido a los estudiantes y docentes adquirir competencias globales y desarrollar redes de colaboración internacional. Esto se traduce en un beneficio directo para la comunidad universitaria y un fortalecimiento del perfil profesional de los participantes.

Como pasante en la Dirección de Relaciones Internacionales (DRI) de la Universidad Amazónica de Pando, el estudiante llevó a cabo un trabajo dirigido que representó un logro significativo tanto para su formación profesional como para el fortalecimiento institucional. Gracias al valioso apoyo y la orientación de su supervisora, pudo concluir con éxito esta experiencia académico-laboral.

Valoración como pasante

- La propuesta del Manual de Procesos y Procedimientos responde a una necesidad identificada desde gestiones anteriores, en las que existía la intención de formalizar estos procesos, pero no se había logrado concretar. Este trabajo dirigido no solo entrega un prototipo funcional, sino que también establece las bases para una gestión más eficiente y estructurada en la DRI.
- Se espera que esta propuesta sea considerada para su implementación, con el objetivo de contribuir al fortalecimiento institucional y al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la UAP en materia de internacionalización académica. El manual está diseñado para mejorar la calidad de los servicios, garantizar la transparencia en los procesos y posicionar a la universidad de manera destacada en el ámbito internacional.

14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

14.1. Conclusiones

En el desarrollo del presente trabajo dirigido, se cumplieron los objetivos específicos planteados, los cuales se enfocaron en la optimización de la gestión de la Dirección de Relaciones Internacionales (DRI) de la Universidad Amazónica de Pando. En primer lugar, se realizó un diagnóstico situacional detallado de la DRI, utilizando herramientas como la matriz FODA, el análisis VRIO y el Análisis PESTEL. Estos métodos permitieron identificar las fortalezas y debilidades en los procesos actuales de gestión de programas internacionales, así como las oportunidades y amenazas en el entorno. Los resultados del diagnóstico subrayaron la necesidad de contar con procedimientos estructurados y accesibles que faciliten la participación de estudiantes y docentes en los programas de movilidad y colaboración académica.

Para el segundo objetivo específico, se emplearon técnicas de recolección de datos, como entrevistas semiestructuradas y la revisión documental, las cuales permitieron analizar los procesos actuales de gestión de becas, prácticas estudiantiles y clases espejo. Las entrevistas aportaron una visión directa de las percepciones de los colaboradores y directivos de la DRI, evidenciando la falta de estandarización en los procedimientos y la necesidad de mejorar la comunicación interna. La revisión documental, por su parte, permitió complementar la información obtenida en las entrevistas, ofreciendo un marco teórico y práctico que respaldó el análisis de la situación actual.

Finalmente, se cumplió el objetivo de desarrollar una propuesta para un manual de procesos y procedimientos en la DRI, un documento que establece lineamientos claros para optimizar la gestión de programas internacionales. La elaboración del manual buscó estandarizar los procesos administrativos y académicos de la DRI, fortaleciendo la estructura organizativa de la institución y mejorando la eficiencia de sus operaciones. Con este manual, la UAP podrá facilitar el acceso de estudiantes y docentes a las oportunidades de internacionalización, alineándose con su visión de fortalecimiento educativo en el ámbito global.

En conclusión, este trabajo dirigido contribuye significativamente al crecimiento institucional y la calidad educativa de la UAP. La creación del manual propuesto permitirá a la DRI operar de manera más organizada y eficaz, promoviendo una mayor participación en programas internacionales y mejorando la imagen de la universidad a nivel global. La implementación de este manual representa un avance clave para la internacionalización de la universidad, y proporciona una base sólida para futuras iniciativas de colaboración académica y científica.

14.2. Recomendaciones

De acuerdo a las anteriores conclusiones se establecen las siguientes recomendaciones dirigidas a la Dirección Relaciones Internacionales y a la Universidad Amazónica de Pando:

- Establecer un Manual de Procesos y Procedimientos Formalizado. La DRI debe implementar el manual propuesto en este trabajo dirigido, asegurando que todos los colaboradores conozcan y sigan los pasos estandarizados para la gestión de programas de movilidad y colaboración internacional. Esto facilitará la participación de estudiantes y docentes, reduciendo la incertidumbre y mejorando la eficiencia operativa.
- Desarrollar Programas de Capacitación en Gestión de Movilidad Internacional. Se recomienda que la UAP, a través de la DRI, organice capacitaciones periódicas para su personal sobre la gestión de movilidad internacional, prácticas estudiantiles y procesos administrativos. Esto aumentará las competencias del personal y garantizará una implementación efectiva del manual de procedimientos, mejorando así el servicio a los participantes de los programas de movilidad.
- Optimizar la Comunicación y Difusión de Oportunidades Internacionales: La DRI debe mejorar la comunicación de las oportunidades de movilidad mediante campañas de difusión en redes sociales, correos electrónicos institucionales y visitas a facultades.

REFERENCIAS

- Cejas, M. et al (2019). *Formación por competencias: Reto de la educación superior*. Recuperado a partir de: <https://www.redalyc.org/journal/280/28059678009/html/>
- Cerón, A. & Mendoza, I. (2021). *La movilidad estudiantil y su influencia en el perfil de egreso*. Recuperado de: <https://antiguo.conisen.mx/Memorias-4to-conisen/Memorias/2057-1038-Ponencia-doc-%20LISTO.pdf>
- Corbella, V.& Elías, S. (2018). *Movilidad estudiantil universitaria: ¿qué factores inciden en la decisión de elegir Argentina como destino* Recuperado de: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982018000200120
- Díaz, T & Alfonso, P. (2007). *La educación como factor de desarrollo*. Recuperado a partir de: <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194220391006.pdf>
- Echeverría, A.(2024). *Becas para un futuro Internacional*. Recuperado a partir de:<https://www.20minutos.es/noticia/5245252/0/becas-futuro-internacional/>
- European Commission. (2021). *Erasmus+ Programme Guide*. Recuperado a partir de: https://www.googleadservices.com/pagead/aclk?sa=L&ai=DChcSEwiPpcbatqeIAxWdY0gAHeMNGnQYABADGgJjZQ&co=1&ase=2&gclid=CjwKCAjw59q2BhBOEiwAKc0ijbRaE26hzp-ZdJqvVQnDyYHn4R6CsutRFZRWUoWQgw7NryxSISd51BoCizkQAvD_BwE&ohost=www.google.com&cid=CAESVeD24_7_ag5HhWg7aJ7TZuY6lHTOUscRppqc35ibucSPLAeQpNoxIEXnhiX32zLNpOHXqIfeoreRhCzYO9N2J2FUoNPgraD95IXvM_BBu9nut2mA6OLY&sig=AOD64_2cbcxFoxAdmzwsz5j0g6zt7HVOHA&q&nis=4&adurl&ved=2ahUKEwjat8HatqeIAxWhGbkGHbM7EK4Q0Qx6BAgcEAE
- Facultad de Psicología. (2017). *Cooperación Institucional*. Recuperado de: <https://psico.edu.uy/ensenanza/plan/cursos/1semestre/cooperacion-institucional>

Gautier J (2017). *Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización*. Recuperado a partir de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038

Según Garvín (1998). *Que es un proceso*. Recuperado a partir de: <https://shop.sloanreview.mit.edu/store/the-processes-of-organization-and-management>

González, A. (2019). *Desafíos de la Educación Superior en la Región Amazónica: El caso de la Universidad Amazónica de Pando*. Recuperado a partir de: <https://uap.edu.bo/>

Hernández & Rodríguez (2011). *Introducción a la Administración*. Recuperado a partir de: https://santic.cl/mt-content/uploads/2022/09/hernandez_introduccion_a_la_admin.pdf

Juran J. (2007). *Análisis y planeación de la calidad*. Recuperado a partir de: <https://sistemasdecalidad6to.weebly.com/uploads/4/6/5/8/46581171/metodo-juran-an%C3%A1lisis-y-planeaci%C3%B3n-de-la-calidad-juran-5ta.pdf>

Knight, J. (2012). *Internationalization of Higher Education: Practices and Priorities*. *Journal of Studies in International Education*. Recuperado a partir de: https://www.researchgate.net/publication/350671361_Internationalization_of_Higher_Education_Practices_and_Priorities_2003_IAU_Survey_Report

Koontz, H. & Weihrich, H. (2002). *Administración - Una Perspectiva Global*. 11^o Edición. México. Recuperado a partir de: https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf

Martínez, A. & Castro, G. (2022). *Clases espejo en la Educación Superior*. Recuperado de: <https://www.pedagogica.edu.sv/2022/09/20/clases-espejo-en-la-educacion-superior/>

Martínez, P. (2018). *La Internacionalización en las Universidades Bolivianas: Retos y*

Oportunidades. Recuperado a partir de: <https://ceub.edu.bo/rriii-a03052022/>

Rodríguez (2013). *Diseño del manual de políticas y procedimientos*. Recuperado a partir de: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7718/1/UPS-CT004581.pdf>

Rodríguez (2024). *Qué es un manual*. Recuperado a partir de: <https://blog.hubspot.es/sales/manual-de-procedimientos-empresa>

Smith, R. (2020). *International Student Mobility and University Operations*. *Higher Education Quarterly*. Recuperado a partir de: https://www.academia.edu/67918734/International_Student_Mobility_and_Access_to_Higher_Education

Stewart, L. (2024). *Método de muestreo por conveniencia en la investigación*. Recuperado a partir de: <https://atlasti.com/es/research-hub/muestreo-de-conveniencia#que-se-entiende-por-muestreo-de-conveniencia>

Oskar (2015). *La estrategia de internacionalización*. Recuperado a partir de: <https://www.redalyc.org/pdf/2743/274320875003.pdf>

Otero Gómez, María, Giraldo Pérez, Wilson, & Sánchez Leyva, José Luis. (2019). *La movilidad académica internacional: experiencias de los estudiantes en Instituciones de Educación Superior de Colombia y México*. *Revista de la educación superior*, 48(190), 71-92. Recuperado a partir de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-27602019000200071&lng=es&tlng=es.

Quiroa, M. (2019). *Qué es la internacionalización de la empresa*. Recuperado a partir de: https://www.iberglobal.com/files/2021/Que_es_la_internacionalizacin_de_la_empresa-C.pdf

UMSA (2024). *Dirección de Relaciones Internacionales*. Recuperado a partir de:

<https://drici.umsa.bo/quienes-somos>

UNESCO. (2014). *Mejora de la calidad educativa*. Recuperado a partir de:

https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000231288_spa

Universidad Andina del Cusco, (2024). *Movilidad académica y administrativa*. Recuperado de:

<https://www.uandina.edu.pe/movilidad/>

Universidad de Boyacá, (2024). *Movilidad Administrativa*. Recuperado de:

<https://www.uniboyaca.edu.co/es/movilidad-administrativa>

Universidad Mayor de San Andrés (UMSA). (2020). *Manual de Procedimientos de la Dirección de Relaciones Internacionales*. Recuperado a partir de: <https://drici.umsa.bo/>

Vásquez, C. (2016). *Convenio marco de cooperación interinstitucional entre el tribunal constitucional del Perú*. Recuperado de:

[https://www.tc.gob.pe/tc/CONVENIOS_TC/ENTIDADES%20NACIONALES/INSTITUTO%20PENITENCIARIO%20\(Convenio%20marco\).PDF](https://www.tc.gob.pe/tc/CONVENIOS_TC/ENTIDADES%20NACIONALES/INSTITUTO%20PENITENCIARIO%20(Convenio%20marco).PDF)

Viotti & Kauppi (1999). *Dirección de Relaciones Internacionales*. Recuperado a partir de:

<https://revistaei.uchile.cl/index.php/REI/article/download/15575/16047/43118>

Vivanco, M. (2017). *Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización*. Recuperado de:

https://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038

WordPress (2010). *Teoría Manual de Procedimientos*. Recuperado de:

<https://isedoys2orientador2.wordpress.com/teoria-manual-de-procedimientos/>

Yangali, J., et al (2021). *Clase espejo, una estrategia de inter-nacionalización pedagógica para fortalecer la competencia investigativa en estudiantes de universidades latinoamericanas.* Recuperado de:

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2145-94442021000200003

Yanes, J. (2021). *Calidad educativa desde el pensamiento complejo.* Recuperado a partir de:

<https://www.redalyc.org/journal/155/15549650013/html/>

ANEXOS

ANEXOS



Figura 27. Entrevista funcionaria DRI
Fuente: Elaboración propia.



Figura 28. Realización de entrevista semiestructurada
Fuente: Elaboración propia.



Figura 29. Entrevista funcionaria DRI
Fuente: Elaboración propia.



Figura 30. Realización de entrevista semiestructurada
Fuente: Elaboración propia.

REQUISITOS:

1. Solicitud dirigida a la máxima autoridad de la U.A.P. Conducto regl (mencionar el lugar fecha tentativa y cantidad de estudiantes)
2. Perfil de Proyecto.
3. Presentación del formulario de planificación y ejecución de extensión universitaria
4. Lista de estudiantes y docentes con su respectivo R.U. (adjuntando de carnet de identidad.

FORMULARIOS**LISTA DE EMPRESAS**

Figura 31. Realización de entrevista semiestructurada
Fuente: Dirección de Relaciones Internacionales

APÉNDICE

GUIA DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA

Dirigida a Colaboradores y Directivos de DRI

Entrevistado:

Cargo:

1. ¿Cuál es la estructura organizativa de la Dirección de Relaciones Internacionales (DRI)?
2. ¿Cuáles son los principales programas de movilidad estudiantil y docente que gestiona la DRI?
3. ¿Cómo se comunican los requisitos de los programas de movilidad a los estudiantes y docentes?
4. ¿Existe algún manual o documento formal que guíe los procedimientos de la DRI?
5. ¿Cómo se gestionan actualmente las solicitudes de movilidad internacional?
6. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la DRI en la gestión de programas internacionales?
7. ¿Considera que la DRI cuenta con los recursos necesarios (humanos, tecnológicos) para gestionar eficientemente los programas de movilidad?
8. ¿Qué tipo de seguimiento se realiza a los estudiantes y docentes que participan en los programas de movilidad?
9. En su opinión, ¿cuáles serían las áreas que necesitan mejoras dentro de la DRI para optimizar la gestión de programas internacionales?
10. ¿Cómo podría un manual de procesos y procedimientos ayudar a mejorar la gestión y organización de la DRI?
11. ¿Existen ejemplos o buenas prácticas de otras universidades que podrían servir de referencia para mejorar los procesos de la DRI?

Conclusión

12. ¿Qué recomendaciones haría para garantizar que la participación en programas internacionales sea más accesible y efectiva para los estudiantes y docentes?

Gracias por su Colaboración

ENTREVISTA SEMIENTREVISTA
Dirigida a colaboración y directivos de DRI

Entrevistado: Lic. Marisol Monasterio
Cargo: Coordinadora Proyectos, Becas y Redes Internacionales



¿Cuál es la estructura organizativa de la Dirección de Relaciones Internacionales (DRI)?

Directora – Coordinador Proyectos Becas y Redes Internacionales; en el caso de Proyectos Becas y Redes se cuentan con un técnico de Redes Internacionales y un responsable de Becas Nacionales e Internacionales.

¿Cuáles son los principales programas de movilidad estudiantil y docente que gestiona la DRI?

Proyectos de interacción social para fortalecimiento de redes comunitarios internacionales o de cooperación internacional.

¿Cómo se comunican los requisitos de los programas de movilidad a los estudiantes y docentes?

No existe.

¿Existe algún manual o documento formal que guíe los procedimientos de la DRI?

-

¿Cómo se gestionan actualmente las solicitudes de movilidad internacional?

Se planifica en base a la experiencia de docentes en sus prácticas de interacción social.

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la DRI en la gestión de programas internacionales?

No tener lineamientos claros para la intervención con proyectos insuficientes recursos para realizar acciones de internacionalización con docentes y estudiantes.

¿Considera que la DRI cuenta con los recursos necesarios (humanos, tecnológicos) para gestionar eficientemente los programas de movilidad?

No existe

En su opinión, ¿cuáles serían las áreas que necesitan mejoras dentro de la DRI para optimizar la gestión de programas internacionales?

Las unidades principales de la DRI, tienen directrices claras con metas específicas l cumplimiento de la UAP, capacitación al personal.

¿Cómo podría un manual de procesos y procedimientos ayudar a mejorar la gestión y organización de la DRI?

Bastante, tanto el personal nuevo que ingreso tendrá directrices claras de que hacer en base a los servicios que ofrece la DRI y esto beneficio también al usuario que deseen acceder a las mismas beneficio tanto interno como externo.

¿Existen ejemplos o buenas prácticas de otras universidades que podrían servir de referencia para mejorar los procesos de la DRI?

Existe referencia de publicación de otras universidades para acceder a becas, universidades privadas como la Unifranz.

¿Qué recomendaciones haría para garantizar que la participación en programas internacionales sea más accesible y efectiva para los estudiantes y docentes?

Fortalecer los procesos y procedimientos de la DRI- Interno, sistema de marketing digital para la DRI externo.

ENTREVISTA SEMIENTREVISTA
Dirigida a colaboración y directivos de DRI

Entrevistado: Lic. Elsifania Olarte Rojas
Cargo: Responsable de ejecutar practicas laborales con enfoque de internacionalización.



¿Cuál es la estructura organizativa de la Dirección de Relaciones Internacionales (DRI)?

Dirección, Responsable prácticas laborales con enfoque de internacionacionalizacion.

¿Cuáles son los principales programas de movilidad estudiantil y docente que gestiona la DRI?

Para laborales, estudiantes para fortalecer sus conocimientos teóricos prácticos.

Practica a docentes para cumplir su proyecto formativo y a la voz realizar extensión universitaria de acuerdo a normativa vigente UAP.

¿Cómo se comunican los requisitos de los programas de movilidad a los estudiantes y docentes?

De acuerdo a calendario académico, se envía invitación a las 6 facultades y 26 carreras con los requisitos para realizar practicas a instituciones internacionales, con convenio y solicitud emitida por la MAE.

PASO 1. Docente (Envía solicitud a director de carrera); Directora a decano para realizar práctica (Solicitud); La MAE (Plazo de 20 días para enviar solicitud).

PASO 2. MAE (Deriva la solicitud a DRI); DRI (Recepción la documentación, se revise y ejecuta por orden de llegada); DRI Coordina con las instituciones y marcan fecha de realización

de visita; DRI Envía, notas de conocimiento del ingreso de docente y estudiante para la realización de prácticas (de acuerdo al País que visitan) (Listas con nombres); Solicitud de buses coordinación con la unidad de parque automotor para la visita a empresas e instituciones de acuerdo a cronograma. (Disposición de tiempo y combustible); Se coordina con docente el cronograma para ejecución de prácticas laborales, (fecha y hora).

PASO 3. DRI ejecuta- Actividad de acuerdo a cronograma (Realiza acompañamiento junto a unidades de comunicación y DISEU); MAE con detalles de la practicas; MAE deriva a DRI informe docente. FIN.

¿Existe algún manual o documento formal que guíe los procedimientos de la DRI?

Desconoce

¿Cómo se gestionan actualmente las solicitudes de movilidad internacional?

DRI ejecuta- Actividad de acuerdo a cronograma (Realiza acompañamiento junto a unidades de comunicación y DISEU); MAE con detalles de la practicas; MAE deriva a DRI informe docente.

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la DRI en la gestión de programas internacionales?

Falta de presupuesto para realización de prácticas laborales en el acompañamiento de la DRI

¿Considera que la DRI cuenta con los recursos necesarios (humanos, tecnológicos) para gestionar eficientemente los programas de movilidad?

No realiza

En su opinión, ¿cuáles serían las áreas que necesitan mejoras dentro de la DRI para optimizar la gestión de programas internacionales?

Presupuesto

¿Cómo podría un manual de procesos y procedimientos ayudar a mejorar la gestión y organización de la DRI?

Ayudaría a cumplir actividades fundamentadas en un reglamento, muy beneficioso y fortalecedor.

¿Existen ejemplos o buenas prácticas de otras universidades que podrían servir de referencia para mejorar los procesos de la DRI?

Desconoce

¿Qué recomendaciones haría para garantizar que la participación en programas internacionales sea más accesible y efectiva para los estudiantes y docentes?

Que se elabore y apruebe un manual de procesos y procedimientos para ejecutar y optimizar los tiempos.

ENTREVISTA SEMIENTREVISTA
Dirigida a colaboración y directivos de DRI

Entrevistado: Lic. Martin Terrazas Ruiz
Cargo: Auxiliar Administrativo Prácticas Laborales



¿Cuál es la estructura organizativa de la Dirección de Relaciones Internacionales (DRI)?

¿Cuáles son los principales programas de movilidad estudiantil y docente que gestiona la DRI?

Desconoce

¿Cómo se comunican los requisitos de los programas de movilidad a los estudiantes y docentes?

No existe, no se socializa

¿Existe algún manual o documento formal que guíe los procedimientos de la DRI?

Desconoce

¿Cómo se gestionan actualmente las solicitudes de movilidad internacional?

A través de solicitud de las diferentes áreas a las MAE; se deriva a la DRI; Se gestiona la logística a través de notas a las instituciones donde se desarrolla las practicas laborales con enfoque de internacionalización; se desarrolla la actividad de manera coordinada con la institución.

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la DRI en la gestión de programas internacionales?

Carece de materiales para el desenvolvimiento de las actividades, imprevistos al momento de ejecutar actividades programadas de acuerdo a cronograma.

¿Considera que la DRI cuenta con los recursos necesarios (humanos, tecnológicos) para gestionar eficientemente los programas de movilidad?

Si cuenta con recursos humanos con bastante experiencia, carece de recursos tecnológicos se debe fortalecer.

En su opinión, ¿cuáles serían las áreas que necesitan mejoras dentro de la DRI para optimizar la gestión de programas internacionales?

Se realiza un acompañamiento en las prácticas laborales.

Se debe mejorar la coordinación interna a través del inmediato superior.

¿Cómo podría un manual de procesos y procedimientos ayudar a mejorar la gestión y organización de la DRI?

Ayudaría bastante a definir las directrices de la DRI.

¿Existen ejemplos o buenas prácticas de otras universidades que podrían servir de referencia para mejorar los procesos de la DRI?

Desconoce

¿Qué recomendaciones haría para garantizar que la participación en programas internacionales sea más accesible y efectiva para los estudiantes y docentes?

Mejorar la comunicación interna.

ENTREVISTA SEMIENTREVISTA

Dirigida a colaboración y directivos de DRI

Entrevistado: Ing. Pedro Gómez Montero

Cargo: Asesor Técnico – Desarrollo e Investigación



¿Cuál es la estructura organizativa de la Dirección de Relaciones Internacionales (DRI)?

Directora- Unidad de Investigación - Desarrollo e Investigación-(Asesor Técnico-Auxiliar Administrativo).

¿Cuáles son los principales programas de movilidad estudiantil y docente que gestiona la DRI?

Desconoce

¿Cómo se comunican los requisitos de los programas de movilidad a los estudiantes y docentes?

No existe, no se socializa

¿Existe algún manual o documento formal que guíe los procedimientos de la DRI?

No cuenta, no existe

¿Cómo se gestionan actualmente las solicitudes de movilidad internacional?

Se envía solicitudes para firmas de convenios internacionales y nacionales, se elaboran cartas internacionales con organismos internacionales.

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la DRI en la gestión de programas internacionales?

Trazar nuevos objetivos y funciones en base a los objetivos de la dirección de relaciones internacionales.

¿Considera que la DRI cuenta con los recursos necesarios (humanos, tecnológicos) para gestionar eficientemente los programas de movilidad?

No cuenta, se debe formalizar un proyecto sólido para contar con recursos IDH.

En su opinión, ¿cuáles serían las áreas que necesitan mejoras dentro de la DRI para optimizar la gestión de programas internacionales?

¿Cómo podría un manual de procesos y procedimientos ayudar a mejorar la gestión y organización de la DRI?

Beneficiaria bastante a organizar las funciones dentro de la DRI, pero debe estar enmarcado en base al manual de funciones de la institución.

¿Existen ejemplos o buenas prácticas de otras universidades que podrían servir de referencia para mejorar los procesos de la DRI?

¿Qué recomendaciones haría para garantizar que la participación en programas internacionales sea más accesible y efectiva para los estudiantes y docentes?

ENTREVISTA SEMIENTREVISTA

Dirigida a colaboración y directivos de DRI

Entrevistado: Elva Liliana Cabrera Romero

Cargo: Directora de Relaciones Internacionales.



¿Cuál es la estructura organizativa de la Dirección de Relaciones Internacionales (DRI)?

La DRI tiene como función principal gestionar los intercambios estudiantiles y docentes, promoviendo la internacionalización de la universidad. Sin embargo, la estructura organizativa actual es limitada, ya que constantemente se enfrentan cambios de personal, lo cual afecta la continuidad de las actividades y dificulta la implementación de funciones específicas."

¿Cuáles son los principales programas de movilidad estudiantil y docente que gestiona la DRI?

Movilidad Estudiantil Virtual: A través del Programa Académico de Movilidad Educativa (PAME), que permite a los estudiantes realizar intercambios virtuales en universidades miembros de la Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (UDUAL).

Clases Espejo y Cátedras Abiertas: Estas son realizadas tanto de manera virtual como presencial, donde los estudiantes y docentes participan en sesiones sincrónicas para compartir aprendizajes con otras universidades.

Movilidad Presencial: Incluye becas y simposios gestionados por ONG, embajadas y otras instituciones internacionales."

¿Cómo se comunican los requisitos de los programas de movilidad a los estudiantes y docentes?

Los requisitos están establecidos en un reglamento aprobado por las máximas autoridades de la universidad. Las convocatorias son lanzadas oficialmente a través de eventos, redes sociales y visitas a facultades, donde se asesora a los estudiantes y docentes interesados en los pasos necesarios para postular a los programas internacionales.

¿Existe algún manual o documento formal que guíe los procedimientos de la DRI?

No existe actualmente un manual que formalice los procedimientos de la DRI. Esto genera vacíos en la gestión y dificulta tanto la organización interna como la claridad en las actividades para los beneficiarios."

¿Cómo se gestionan actualmente las solicitudes de movilidad internacional?

Las solicitudes se manejan de manera individual y manual. Se reciben por correo, se revisan los documentos y se da seguimiento caso por caso, lo que hace el proceso menos eficiente y más propenso a errores administrativos.

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la DRI en la gestión de programas internacionales?

El principal desafío es la falta de presupuesto y de personal capacitado, además de un bajo interés de estudiantes y docentes en participar en estos programas. Esto se agrava por la ausencia de un manual que estandarice los procedimientos.

¿Considera que la DRI cuenta con los recursos necesarios (humanos, tecnológicos) para gestionar eficientemente los programas de movilidad?

Si bien se dispone de herramientas tecnológicas básicas, no se cuenta con el personal capacitado ni comprometido para cumplir eficientemente con las funciones requeridas en los programas de movilidad internacional.

En su opinión, ¿cuáles serían las áreas que necesitan mejoras dentro de la DRI para optimizar la gestión de programas internacionales?

Es necesario fortalecer la capacitación del personal, implementar un sistema de seguimiento para los participantes y asegurar recursos presupuestarios adecuados. También se requiere una mejora en la comunicación y en la estructuración de los procesos internos.

¿Cómo podría un manual de procesos y procedimientos ayudar a mejorar la gestión y organización de la DRI?

Un manual sería un instrumento clave para orientar las acciones de la DRI y estandarizar los procedimientos. Sin embargo, su eficacia dependerá de contar con personal capacitado y comprometido que lo implemente adecuadamente.

¿Existen ejemplos o buenas prácticas de otras universidades que podrían servir de referencia para mejorar los procesos de la DRI?

Sí, universidades internacionales como las de Colombia y Alemania han implementado prácticas exitosas en movilidad académica y generación de recursos para investigaciones. Estas experiencias pueden servir de modelo para fortalecer los procesos de la DRI.

¿Qué recomendaciones haría para garantizar que la participación en programas internacionales sea más accesible y efectiva para los estudiantes y docentes?

Es fundamental establecer como política institucional que todos los estudiantes participen en al menos una actividad de internacionalización antes de titularse. Además, se deben crear espacios para capacitaciones, visitas internacionales y programas prácticos que fomenten el interés y la participación de estudiantes y docentes.

UNIVERSIDAD AMAZONICA DE PANDO
COBIZA - BOLIVIA

BECADA UAP

CONOCIENDO A NUESTRA BECADA

FELICITAMOS ING. LORENA CALISAYA LEDEZMA, POR ADQUIRIR LA BECA A LA MAESTRIA EN TECNOLOGIA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN EDUCACIÓN DE FORMACIÓN EN LA UNIVERSIDAD DE MADRID.

ESTA BECA ES PROMOVIDA POR : MAEC. MINISTERIO DE ASUNTO EXTERIORES, UNIÓN EUROPEA Y COOPERACIÓN; AECID. AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO.

DRP

UAM
Universidad Autónoma de Madrid

BECAS MAEC-AECID DE ESPAÑA PARA MAESTRÍAS Y PROGRAMAS ESPECIALIZADOS PARA LATINOAMERICANOS

TECER

Escribiendo una nueva Historia con vos

Figura 32. Estudiante Becada – UAP_EGPP
Fuente: Dirección de Relaciones Internacionales

APÉNDICE