

## INFORME FINAL PARA LA UNIVERSIDAD EL BOSQUE

Laboratorio para la Internacionalización, American Council on Education

Junio 2019

### REVISIÓN DE PARES

---

- Susan Carvalho, Senior Associate for Internationalization, American Council on Education
- Brian Stiegler, Assistant Provost for International Education, Salisbury University
- Víctor Torres, Director of Global Engagement, Northeast Ohio Medical University

Fecha de la visita: 2 abril de 2019

### RESUMEN EJECUTIVO

---

Desde agosto del 2017, la Universidad El Bosque forma parte del Laboratorio para la Internacionalización del American Council on Education. Durante 2017-2019 la Universidad estableció un comité de internacionalización que involucraba todos los sectores del campus, desde las Unidades Académicas hasta la comunidad de estudiantes, para evaluar las fortalezas y capacidades del campus y para articular los próximos pasos hacia la internacionalización comprehensiva. Este es un momento propicio para este ejercicio de reflexión, dado que coincide con varios avances de la Universidad; además, la visita final coincide con el inicio de la autoevaluación institucional que forma parte de la renovación de acreditación nacional. Partiendo de la base del modelo ACE, la Universidad construyó su propio modelo para asegurar que el plan fuera comprehensivo, autóctono, y sostenible, con enfoques en tres pilares: la Internacionalización de la Investigación, la Internacionalización del Currículo, y la Internacionalización en Casa.

Dentro de este marco, y con base en una matriz DOFA detallada, la Universidad ha producido un informe respaldado por consideraciones de los recursos y las prioridades. Este informe servirá como punto de partida para seguir ampliando las oportunidades globales para estudiantes y profesores, dentro y fuera del campus. En el presente resumen de la visita de ACE y la Revisión de Pares, subrayamos algunas de las oportunidades que nos parecen más catalizadoras para el futuro, e identificamos algunas posibles direcciones para los pasos a seguir.

### LA UNIVERSIDAD EL BOSQUE Y EL LABORATORIO DE INTERNACIONALIZACIÓN ACE

---

En agosto del 2017, bajo los auspicios del American Council on Education (ACE), la Universidad El Bosque se incorporó a la Cohorte #15 del Laboratorio de Internacionalización de ACE. Para formar cada cohorte, el Laboratorio invita a un grupo cuidadosamente seleccionado de universidades, para participar en un proceso guiado de asesoramiento y planificación, durante el cual cada institución considera cómo ampliar sus oportunidades globales de una manera estratégica e intencionada, y cómo desarrollar una visión internacional consonante con su propia identidad institucional, su contexto geográfico y cultural, sus recursos disponibles y su misión central. En las cohortes anteriores, ACE ha incorporado a universidades no sólo estadounidenses sino también de México, de Colombia y de Puerto Rico; la Universidad El Bosque es la segunda universidad colombiana que participa en el Laboratorio.

El marco del Laboratorio de Internacionalización establece tres prioridades para un proceso eficaz:

1. La integración y sinergia entre la auto-evaluación y la identidad de la institución: su misión central, sus prioridades generales, y su carácter cultural e institucional;
2. Un proceso de planificación que tenga como base el trabajo y los talentos ya presentes en la institución, pero que también reflexione sobre la futura expansión de una manera intencionada y sostenible, junto con el continuo asesoramiento de progreso y refinamiento de sus metas;
3. Un equilibrio entre el liderazgo desde arriba y la participación amplia de las bases (académicos, personal administrativo, estudiantes) para que la internacionalización se inculque en todos los niveles del campus (currículo, co-currículo, investigación y servicio).

Las otras instituciones que participan en la Cohorte #15 son Arkansas Baptist College, Clark Atlanta University, Gallaudet University, Kent State University, Southern Connecticut University, University of Alabama, University of Arizona, University of Nebraska Medical Center, University of Wisconsin-LaCrosse, y West Chester University. En total, más de 120 universidades han participado en las 16 cohortes del Laboratorio.

Para la realización de estos procesos en la Universidad El Bosque, el liderazgo continuo de la rectora, la Dra. María Clara Rangel Galvis, ha brindado una coherencia y una continuidad al trabajo del Comité Principal. Ella servía como vicerrectora académica al inicio del proceso, y al subir al puesto de rectora siguió su apoyo y supervisión del proyecto, apoyada por los decanos, directores, y coordinadores que se encargaban de los tres sub-comités.

Una delegación de la Universidad participó en la reunión inicial de la Cohorte #15 en la sede de ACE, en Washington DC, en agosto del 2017. Esta reunión facilitó el desarrollo de un marco y un vocabulario compartido entre las instituciones de la cohorte, y también enfatizó cómo el proceso se individualizaría para cada institución según su propio contexto.

Después de esta reunión, los tres comités fueron formalmente constituidos, y la Universidad inició la fase diagnóstica y la recopilación de datos, a través del cuestionario de ACE, dos encuestas para el profesorado (una para docentes y una para investigadores), y varios grupos focales para estudiantes. Estas actividades no sólo resultaron en datos valiosos, sino que despertaron la atención y el interés de muchos sectores del campus.

El entusiasmo tanto para la internacionalización como para esta conversación sobre prioridades se vio claramente durante la visita inicial al campus de la Dra. Susan Carvalho, senior associate de ACE, en octubre del 2017. Esta visita incluyó una reunión no sólo con el personal administrativo del proceso, sino también con un grupo de profesores, quienes se comprometieron a participar en el ejercicio diagnóstico. Durante una segunda visita al campus, en noviembre del 2018, la Dra. Carvalho hizo una presentación general para los profesores sobre “Convocatorias y becas en EE.UU. para universidades latinoamericanas,” y también asistió a una discusión general sobre las recomendaciones iniciales de los distintos subcomités para el plan estratégico.

ACE ofreció recursos y apoyo a lo largo del proceso. Todas las instituciones de la cohorte tuvieron acceso a una biblioteca privada de materiales, investigaciones, modelos y buenas prácticas de otras instituciones. Una serie de seminarios en línea permitió que las instituciones intercambiaran ideas sobre temas particulares. Susan Carvalho sirvió de asesora principal de ACE para la Universidad El Bosque, manteniendo una serie de conversaciones electrónicas y telefónicas con el comité operativo entre 2017 y 2019.

Cabe mencionar que, durante esta fase diagnóstica, la manera sistemática con la que la Universidad desarrolló su matriz DOFA atrajo la atención de la gerencia del Laboratorio ACE en Washington DC. Con admiración particular para el sistema que la Universidad diseñó para asignar un peso relativo a cada recomendación, el Laboratorio pidió que los directores del proceso de la Universidad El Bosque se encargaran de una sesión de

un webinar, a la que toda la cohorte asistió. El modelo de la Universidad El Bosque así sirvió como punto de referencia para las otras instituciones de la cohorte, aumentando a la vez la visibilidad internacional de la Universidad.

Antes de la presente revisión de pares, el comité de la Universidad les mandó a los visitantes un “Plan estratégico de internacionalización,” junto con siete anexos y otros documentos históricos. El presente informe constituye la respuesta de los visitantes a estos materiales y a las conversaciones que tomaron lugar durante la visita. El propósito de este documento es ofrecer algunas observaciones basadas en las buenas prácticas de ACE y las comparaciones con otras instituciones, para ofrecer retroalimentación colegial, y para presentar algunas sugerencias que la Universidad podría tener en cuenta durante la implementación de su plan estratégico.

Nuestras observaciones constituyen un documento confidencial, diseñado para apoyar los propios esfuerzos de la Universidad. A pesar de la amplia documentación que el equipo revisó, debemos enfatizar que este resumen no puede abarcar todas las dimensiones de la internacionalización de la Universidad, dada la brevedad de la visita. También merece mencionarse aquí la distinción entre una visita de acreditación y esta revisión de pares de ACE. Nuestras observaciones no constituyen una evaluación, sino una consulta. Ofrecemos estas observaciones basándonos en los conocimientos de las 16 cohortes del Laboratorio, junto con nuestra propia experiencia en las auto-evaluaciones, pero reconocemos que estas recomendaciones son simplemente sugerencias para ayudar a la Universidad a discernir su propio camino hacia el futuro. El contenido de este documento no será publicado ni compartido a menos que la Universidad nos dé el permiso para compartirlo. Pero sí recomendamos que el documento o un resumen de él se disemine internamente, para ayudar a la comunidad universitaria en su trabajo y planificación en cuanto a la internacionalización.

## LA REVISIÓN DE PARES, 2 ABRIL DEL 2019

---

Los miembros del equipo fueron escogidos específicamente teniendo en mente las necesidades y las áreas de énfasis de la Universidad El Bosque. La Dra. Susan Carvalho encabezó el grupo, siendo ella la asesora de ACE que había trabajado con la Universidad a lo largo del proceso. Ella también sirve de decana de los programas de posgrado en la Universidad de Alabama. El profesor Víctor Torres actualmente trabaja en Northeast Ohio Medical University, que comparte con la Universidad El Bosque un fuerte enfoque en la investigación y la educación médica. Y el profesor Brian Stiegler es de Salisbury University en Maryland, que también tiene como una de sus áreas de excelencia las ciencias de salud. Tanto Salisbury University como Northeast Ohio Medical University han participado en el Laboratorio en el pasado, y han podido implementar los resultantes planes estratégicos; y la participación de estos dos profesores en esta revisión de pares fue recomendada por ACE.

Dadas las dificultades de los distintos itinerarios y para aprovechar al máximo el tiempo que el equipo tenía en el campus, el equipo tuvo una video-conferencia con la rectora y el comité operativo durante la semana previa a la visita, para discutir la agenda y para hacer preguntas preliminares sobre el informe. Los tres miembros del equipo llegaron a Bogotá el lunes 1 abril, y fueron trasladados al Hotel Wellness, ubicado a un costado del campus. El martes, después de un desayuno de bienvenida, tuvimos la suerte de poder participar en un evento global del campus, la Inauguración de la Semana de Israel. La visita también felizmente coincidió con otra visita, la del decano de la Facultad de Educación de Virginia Commonwealth University, el Dr. Andrew Daire. Estas dos oportunidades ofrecieron al equipo un vistazo de cómo la Universidad El Bosque maneja sus iniciativas internacionales, con una mirada estratégica al futuro y a los beneficios que las distintas alianzas pueden proveer a sus estudiantes – y también con la amplia participación de muchos profesores, estudiantes, y personal administrativo.

El día también incluyó una sesión plenaria e interactiva con los profesores y personal administrativo de los tres subcomités. Esta sesión informativa incluyó la participación de varios decanos, y vimos que todos apreciaron

lo participativo que había sido el proceso de formular el plan. Muchas de las recomendaciones incluidas en el presente informe surgen de esta conversación abierta.

Después de una hora en la que el equipo recopiló sus impresiones y observaciones, la visita concluyó con una conversación con la rectora y otros directivos de la Universidad El Bosque. Este diálogo nos dio una oportunidad para ofrecer un resumen de las observaciones que se elaboran en el presente documento, y para hacer algunas últimas preguntas.

Quisiéramos expresar nuestro profundo agradecimiento por la hospitalidad que todos nos extendieron durante la visita. Apreciamos la transparencia y franqueza de las conversaciones, y el ambiente colegial y amable que encontramos en todas partes. El equipo también aprecia el tiempo que tanta gente invirtió en la planificación de las reuniones, y durante la visita misma, durante una época tan ocupada del calendario académico. Reconocemos que el manejo de este tipo de visita constituye un significativo esfuerzo, mismo que agradecemos. Vimos también que nuestros interlocutores en la reunión general apreciaron esta oportunidad para reflexionar sobre su propio progreso y sobre el futuro, con un orgullo bien justificado y con visiones ambiciosas para el futuro.

## **FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES**

---

A lo largo de nuestra revisión de los documentos históricos y el presente plan, junto con sus anexos, y las conversaciones durante la visita, el equipo hizo muchas observaciones sobre las fortalezas y oportunidades particulares a Universidad El Bosque. Nos impresionó mucho la consistencia que vimos en todas partes, sobre estos puntos de excelencia. Consideramos que los siguientes elementos son bases centrales y esenciales para el futuro desarrollo de la visión global del campus.

### **Liderazgo y compromiso institucional**

El equipo observó con mucha satisfacción una consistencia de visión y misión, a lo largo de los diferentes planes. En el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) de 2011 ya vemos el hilo de la internacionalización como un elemento fuerte, desarrollado con mayor detalle en el PDI de 2016; y también sirve de marco para el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de 2016. El Modelo de Gestión Institucional que se describe en el plan estratégico para la internacionalización explica que esta consistencia forma parte de la filosofía y la cultura institucional. La consistencia sirve como evidencia de un compromiso global ya existente, y siempre centrado en el hecho de que la investigación avanzada forzosamente tiene que ocurrir en un marco global. Este compromiso es fortalecido ahora por la participación en el Laboratorio como próximo paso.

Como ya se mencionó, es evidente que la presencia y la participación personal de la rectora, la Dra. María Clara Rangel, a lo largo del reciente proceso es un indicio de la seriedad, el compromiso, y la sostenibilidad de esta iniciativa. La participación en el Laboratorio en 2017-2019 no es un punto de inicio, sino de inflexión en el creciente involucramiento global de la Universidad.

### **El plan estratégico y el trabajo de los comités**

Nos impresionó mucho la manera en la que la Universidad no simplemente adoptó el modelo de ACE, con sus seis pilares, sino que adaptaron esta conceptualización comprehensiva para crear un modelo autóctono, que cuajaba mejor con la identidad y cultura institucional de la Universidad El Bosque. Este modelo permitió la priorización de la investigación, junto con la internacionalización del currículo y también la internacionalización en casa. La movilidad estudiantil, que es un pilar separado para otras instituciones, para la Universidad El Bosque se integra dentro de las tres esferas (investigación, currículo, en casa); y lo mismo con las alianzas y cooperaciones inter-institucionales, y el compromiso institucional articulado. El modelo que construyó la Uni-

versidad El Bosque facilitó y organizó la recopilación de datos del autoestudio, y creó mayor consistencia con la misión central de la institución.

El equipo admiró cómo la participación en el Laboratorio ha facilitado la mayor sistematización y estandarización de los procesos necesarios para la internacionalización – por ejemplo, la centralización de convenios – a lo largo de todas las facultades. Esta coherencia es necesaria como cimiento para el futuro crecimiento en todas las áreas. Bajo el liderazgo de Margarita Lombana (directora de la Oficina de Desarrollo) y María Claudia Coral (coordinadora de relaciones internacionales), vemos una gestión eficaz pero también abierta y amable, así que no hay una tensión visible entre la coordinación central y las distintas actividades y personalidades de las facultades.

Cabe mencionar de nuevo la utilidad de la estructura de la matriz DOFA. Dos de los miembros del equipo de revisión de pares no habían formado parte del seminario electrónico antes mencionado, pero por su propia cuenta se fijaron en la utilidad de este sistema de priorización. Todos afirmamos de nuevo que estas prioridades pueden y deben guiar los pasos a seguir.

También es de admirar la inclusión de consideraciones presupuestales, a lo largo del Plan. Vemos que ya hay ciertos fondos otorgados para las iniciativas globales, lo cual muestra que la presencia de la rectora, mencionada antes, no es simplemente simbólica. Dado que un presupuesto sirve como una articulación de prioridades, las consideraciones presupuestales muestran tanto la seriedad como la sostenibilidad del plan. El plan no describe sueños, sino pasos a seguir claramente identificados y cuantificados.

### **El mutuo fortalecimiento entre la internacionalización y los procesos de la acreditación nacional**

El equipo observó una conciencia compartida del vínculo entre la acreditación nacional y el plan para la internacionalización. Parece que todos entienden que uno nutre al otro, en particular en los aspectos de planificación y asesoramiento para poder medir y evaluar el progreso. Este lazo aumenta la sostenibilidad y la eficacia del plan. Y ahora, cuando la Universidad está iniciando el segundo ciclo de la acreditación nacional, el plan para la internacionalización también puede servir como cimiento para otras dimensiones del desarrollo institucional.

### **El ímpetu del progreso en la Universidad**

En varias dimensiones de la Universidad, vemos un contexto más amplio de avance institucional. Hay signos tangibles como el nuevo Centro de Desarrollo HUB, que facilita la interdisciplinariedad y la innovación. El nuevo edificio del hospital es otro elemento obvio de este ímpetu. El énfasis en la expansión de la tecnología (por ejemplo, los convenios con empresas tecnológicas como Lenovo y Microsoft, la expansión de educación continuada, y la telemedicina como plataforma para la investigación y el servicio) es otro aspecto importante de este contexto de progreso.

Este ambiente de mejoramiento continuo es fértil para la implementación del plan estratégico. Todos parecen entender que la internacionalización no es otro elemento más de este progreso, sino un aspecto intrínseco de todos los avances.

### **Los logros ya alcanzados**

El equipo notó una aceleración impresionante en la Universidad, en cuanto a la movilidad estudiantil. Entre el 2016 y el 2018, la Universidad ha duplicado la movilidad saliente, y ha subido cuatro veces la movilidad entrante. Estas son cifras impresionantes, y no sólo admirables por su propia cuenta, sino que también pueden servir para inspirar a todos para alcanzar otras metas. Habrá que aprovechar este éxito y celebrarlo de manera visible.

## **Reconocimiento de la importancia de la internacionalización en casa**

En las conversaciones generales vimos que hay un reconocimiento de que el único elemento de la internacionalización que puede influir en todos los estudiantes será la internacionalización en casa. Vimos un buen ejemplo de esto en la Semana de Israel que coincidió con nuestra visita. Estas “semanas” internacionales parecen ya establecidas como parte de la cultura cotidiana de El Bosque. Para el equipo pareció extraordinario el nivel de participación, pero para la gente del campus parece común y corriente – ya se ha institucionalizado.

## **La homologación de currículos con instituciones globales**

Para muchas instituciones, la “internacionalización del currículo” tiene que ver con la inclusión de más elementos internacionales, en los temarios y las actividades de las clases. Pero en la Universidad El Bosque, el enfoque es distinto: tiene que ver con la homologación de currículos, con las mejores instituciones internacionales. Para una universidad con énfasis en la investigación colaborativa global, esta homologación es un enfoque excelente y una buena manera de asegurar el mejoramiento continuo en cuanto al currículo. Tendrá un resultado corolario, que será el fortalecimiento de alianzas y diálogos con otras instituciones globales, al nivel de la facultad y del departamento. Asimismo, facilitará el intercambio de estudiantes, y también el desarrollo de programas curriculares de doble titulación en el futuro.

## **La institucionalización de mejores prácticas**

La Universidad está en camino para poder maximizar las experiencias de las diferentes facultades, en mejores prácticas institucionales. La estructura participativa del Laboratorio ahora abre el camino a estas conversaciones tan importantes entre las facultades. Allí, en estas conversaciones, vemos el comienzo de la cristalización de una visión institucional, e institucionalizada, que surgirá de estas conversaciones – de las interacciones formales y estructuradas y también de las interacciones informales. En particular el involucramiento de los decanos, en el pasado y en el futuro, será clave para fomentar y aprovechar estos puntos de conexión.

## **PRÓXIMOS PASOS**

---

La internacionalización siempre es una obra en proceso. En cuanto la institución alcance ciertas metas, debe ya empezar a visualizar nuevas metas a alcanzar. En los párrafos que siguen, el equipo identifica algunas posibles prioridades para el futuro, y ofrece sus sugerencias o recordatorios en cuanto a su desarrollo.

### **La visión**

Es de admirar que la Universidad esté pensando en pasos concretos, en su plan; pero también, y en particular en este contexto de progreso acelerado, éste puede ser un momento propicio para “pensar en grande”, para ser ambiciosos y construir una visión de lo ideal para el futuro. Por ejemplo, ¿cómo será la Universidad en diez años, si todos los planes son exitosos? Y luego, ¿cuáles son las estructuras que nos llevarán a la realización de esta visión compartida?

Esta discusión puede fortalecer las conexiones entre las facultades, y unirlos a todos con la confianza de una visión ambiciosa pero factible. Durante la presentación de la “Semana de Israel” se discutió el concepto de *jutzpá chutzpah*, o atrevimiento. Este concepto inspirador puede guiar la próxima fase de discusión sobre la internacionalización.

Los recursos siempre serán limitados frente a necesidades ilimitadas, en todas las instituciones. Por eso la localización de recursos será importante, como un signo claro de prioridades. La Universidad ya ha iniciado esta conversación. Ahora habrá que organizar las iniciativas, no sólo alrededor de los recursos disponibles, sino también en términos de las de corto plazo, de mediano plazo y de largo plazo. De esta manera las prioridades del momento se aclaran, y las de largo plazo se pueden dividir en pasos más pequeños para mantener el progreso y guiar la inversión de recursos (tanto humanos como económicos).

## **Estructura y priorización**

La cuestión no es sólo cuáles de las iniciativas serán las prioridades, sino cuál debe ser la estructura que mejor posicione la Universidad para articular una visión audaz, y para priorizar y armonizar las metas y los objetivos de la internacionalización, a nivel institucional. En este sentido el equipo tiene tres sugerencias específicas:

1. Que los subcomités se institucionalicen

Ya hay una inercia productiva dentro de los tres subcomités. Ahora estos grupos pueden servir como promotores de la estrategia común de la internacionalización, que se puede infundir en todas las facultades, junto con la rectoría y vicerrectoría académica, como diálogo constante uno con otro.

Si se constituye como una estructura permanente y continua, esta entidad puede servir como un comité timón para la implementación del plan. Pueden participar en la definición de prioridades y el orden de su implementación. Por ejemplo, pueden discutir la intencionalidad detrás del aumento de convenios y de relaciones interinstitucionales – pueden articular el “¿para qué?” – y luego pueden proponer estructuras sostenibles para aumentar, guiar, e influir en la selección de instituciones para las alianzas.

Esta participación de las bases es uno de los aspectos claves no sólo del Laboratorio sino del American Council on Education en un sentido más general; la vemos como un compromiso recíproco que llevará no sólo a más éxitos sino también a mayor satisfacción y participación de parte de todos.

2. La institucionalización del rol de los coordinadores dentro de las facultades

Estos coordinadores dentro de las facultades han tenido mucha influencia en cuanto al diálogo institucional. Habrá que pensar en cómo conectarlos de alguna manera formal al comité timón – y establecer qué funciones deberán tener y qué capacitación necesitarán para cumplir estas funciones.

Una posibilidad para esta capacitación, si los recursos disponibles lo permiten, podría ser la participación en foros como NAFSA, EAIE, AIEA o ASCUN, tanto para los coordinadores como para el personal de la Oficina Internacional. Este desarrollo profesional sirve para múltiples fines: los educa, les ayuda a mantener su pasión, inculca mejores prácticas internacionales, y también le trae más visibilidad internacional a la Universidad. Puede ser una manera de extender las redes profesionales. A la vez, puede mostrar el aprecio y subrayar que este trabajo de los coordinadores es importante, y que se esperan resultados tangibles de sus esfuerzos y su entrenamiento.

3. Establecimiento de metas y prioridades

El comité timón no debe ser un grupo que simplemente crea listas de actividades y que cuenta el creciente número de convenios, sino que debe involucrarse en articular una estrategia intencionada con un “¿por qué?” y un “¿para qué?”. Este comité puede proponer las metas y las prioridades, para que

el progreso pueda verse y medirse. Si todas las iniciativas tienen la misma prioridad, entonces todos se pueden frustrar – “no vamos a poder llegar.” Pero con prioridades, metas e indicadores específicos, se puede celebrar los éxitos a lo largo del camino, y se puede cambiar las metas cuando el contexto lo indique.

Como se mencionó antes, una cronología será necesaria, tal vez indicando cuáles de las estrategias serán de corto, de mediano, y de largo plazo.

Junto con la priorización, se deben establecer indicadores específicos. Por ejemplo, vemos que hay 114 convenios firmados. El comité timón podría, por ejemplo, definir las 3-5 alianzas estratégicas de mayor valor agregado, para recibir una mayor inversión institucional en este momento. Este grupo élite de alianzas serán las joyas en la corona de la Universidad El Bosque. Las instituciones aliadas también se sentirán privilegiadas, formando parte de este pequeño grupo, y esto en sí fortalecerá la cooperación. Con base en estos ejemplos, el comité podría crear una rúbrica para establecer y evaluar nuevas alianzas, o renovar alianzas existentes, dejando morir las alianzas que no conlleven estos signos de productividad.

Otro ejemplo podría tener que ver con la mencionada incorporación de algunas clases dictadas en inglés, en cada facultad – o si no la clase entera, tal vez algunas actividades bilingües, como una lectura o una tarea. ¿Cuál debe ser la meta? ¿actividades bilingües dos veces al semestre, en 50% de las clases? Estos son ejemplos de los indicadores que pueden hacer visible el progreso, en una meta de largo plazo como lo es el bilingüismo.

Dada la realidad de recursos limitados, la priorización de estrategias será fundamental para evidenciar el progreso, para mantener la fe, y para generar un sentido de satisfacción dentro de las facultades. Hay que poder no sólo evaluar el progreso, sino también recalibrar cuando sea necesario, y mantener la confianza de todos los participantes en el progreso continuo.

### **Hacer mayor uso del Centro de Lenguas como socio integral al proceso**

Desde la perspectiva del equipo, el Centro de Lenguas puede ser una joya para la internacionalización, en la Universidad El Bosque. El equipo postula que el Centro podría tener una presencia más visible en el desarrollo de la visión ambiciosa de la institución, no sólo como herramienta sino como contribuidor a la conversación.

El equipo cree que hay posibilidades para nuevas iniciativas en las que el Centro puede tener un rol central. Por ejemplo, la Universidad El Bosque está bien posicionada para ofrecer cursos de español en el verano, específicamente orientados hacia las profesiones médicas. Hay muchos estudiantes de pre-medicina o de otras carreras de ciencias de salud, que aprovecharían tal oportunidad, porque fortalece sus futuras solicitudes para los programas profesionales en cuanto a su capacidad para trabajar con poblaciones hispanohablantes en EE.UU.

Otro ejemplo sería el fortalecimiento de cursos de inglés para el personal de la Universidad, como un signo de que “estamos invirtiendo en Uds.” Escuchamos el deseo para más énfasis en el bilingüismo, para los profesores y para los estudiantes – pero parece una meta inalcanzable, para algunos de ellos. Parece un deseo pero no un plan concreto. Tal vez se pueden establecer indicadores para poder evaluar y celebrar no el bilingüismo total sino el progreso hacia el bilingüismo. Por ejemplo, se podría otorgar tiempo formal al personal para participar en los cursos de inglés del Centro; o quizá los primeros recursos podrían destinarse a los docentes y alumnos que ya tienen un compromiso demostrado con el inglés, y que están preparados para tomar el próximo paso.

Estos son unos pocos ejemplos – no necesariamente que se deben implementar, sino simplemente algunas posibilidades para fomentar la imaginación de los comités en cuanto a cómo hacer mejor uso del Centro de Lenguas en la futura estrategia. Desde afuera, el equipo no sabe exactamente cuáles deben ser los próximos



pasos para aumentar la visibilidad y el impacto del Centro, pero sí creemos que puede tener más impacto si llega a ser una parte integral de la estrategia.

## CONCLUSION

---

El equipo de ACE elogia a sus colegas de la Universidad El Bosque, por sus logros significativos y por la naturaleza comprehensiva de su proceso de revisión. El trabajo de estos años parece haber fomentado la próxima generación de conversaciones continuas, profundas e inclusivas sobre la visión de la Universidad para la internacionalización, y ha proveído una base fuerte sobre la que pueden ahora mantener el ímpetu. Está claro que la Universidad El Bosque no sólo está participando en el mercado global de la educación superior, sino que puede ser líder en ciertos aspectos que maximizan su talento y pericia. Tenemos mucha confianza en los próximos pasos de esta evolución.

Ahora será importante reconciliar estas observaciones y sugerencias con la perspectiva no sólo de las facultades sino del liderazgo de la Universidad. El futuro promete mucho para la Universidad, en cuanto a la visión y a su realización; y quedamos a su servicio si de alguna manera más podemos apoyar estos esfuerzos.

## ANEXO: PARTICIPANTES EN LAS CONVERSACIONES DE LA REVISION DE PARES, 2 ABRIL DEL 2019

EVENTO	FECHA Y LUGAR	HORA	INVITADO	CARGO
DESAYUNO DEL LABORATORIO DE INTERNACIONALIZACIÓN	2 DE ABRIL – EDIFICIO HUB	8:00 A.M. – 9:30 A.M.	DRA. MARÍA CLARA RANGEL DRA. RITA PLATA DE SILVA DRA. MARTA MONTIEL DRA. MARGARITA LOMBANA M. DRA. RUBY OSORIO DRA. CAROLINA VIZCAÍNO DRA. DIANA GRANADOS FALLA DRA. MARÍA CLAUDIA CORAL B. DRA. SUSAN CARVALHO DR. VÍCTOR TORRES DR. BRIAN STIEGLER DR. ANDREW DAIRE	RECTORA VICERRECTORA ACADÉMICA DECANA DE FACULTAD DE EDUCACIÓN DIRECTORA DE OFICINA DE DESARROLLO COORDINACIÓN FORTALECIMIENTO CURRICULAR COORDINADORA INVESTIGACIONES ASESORA VICERRECTORA INVESTIGACIONES COORDINADORA RELACIONES INTERNACIONALES ACE LAB ACE LAB ACE LAB DECANO VIRGINIA COMMONWEALTH UNIVERSITY
ALMUERZO ACE Y EMBAJADA DE ISRAEL	2 DE ABRIL – SALÓN FUNDADORES- SEPTIMO PISO- ED. FUNDADORES	1:00 P.M. – 2:30 P.M.	EMBAJADOR MARCO SERMONETA DRA. MARÍA CLARA RANGEL DR. FRANCISCO FALLA DR. MIGUEL OTERO DRA. RITA PLATA DE SILVA DR. CARLOS FELIPE ESCOBAR DRA. NATALIA RUIZ DRA. MARTHA MONTIEL DRA. MARGARITA LOMBANA M. DRA. RUBY OSORIO DRA. CAROLINA VIZCAÍNO DRA. DIANA GRANADOS FALLA DRA. MARÍA CLAUDIA CORAL B. DRA. SUSAN CARVALHO DR. BRIAN STIEGLER DR. VÍCTOR TORRES DR. ANDREW DAIRE	EMBAJADOR DE ISRAEL RECTORA VICERRECTOR ADMINISTRATIVO VICERRECTOR DE INVESTIGACIONES VICERRECTORA ACADÉMICA DIRECTOR DE DEPARTAMENTO DE PROSPECTIVA E INNOVACIÓN DEPARTAMENTO DE PROSPECTIVA E INNOVACIÓN DECANA DE FACULTAD DE EDUCACIÓN DIRECTORA DE OFICINA DE DESARROLLO COORDINACIÓN FORTALECIMIENTO CURRICULAR COORDINADORA INVESTIGACIONES ASESORA VICERRECTORA INVESTIGACIONES COORDINADORA RELACIONES INTERNACIONALES ACE LAB ACE LAB ACE LAB DECANO VIRGINIA COMMONWEALTH UNIVERSITY

<b>EVENTO</b>	<b>FECHA Y LUGAR</b>	<b>HORA</b>	<b>INVITADO</b>	<b>CARGO</b>
REUNIÓN DIRECTIVOS - LABORATORIO DE INTERNACIONALIZACIÓN	2 DE ABRIL – SALÓN FUNDADORES- SEPTIMO PISO- ED. FUNDADORES	4:00 P.M. – 5:00 P.M	DRA. MARÍA CLARA RANGEL DR. FRANCISCO FALLA DR. MIGUEL OTERO DRA. RITA PLATA DE SILVA DRA. MARGARITA LOMBANA M DRA. SUSAN CARVALHO DR. BRIAN STIEGLER DR. VÍCTOR TORRES	RECTORA VICERRECTOR ADMINISTRATIVO VICERRECTOR DE INVESTIGACIONES VICERRECTORA ACADÉMICA DIRECTORA OFICINA DE DESARROLLO ACE LAB ACE LAB ACE LAB
COCTAIL DEL LABORATORIO DE INTERNACIONALIZACIÓN	2 DE ABRIL – FUNDADORES- SEPTIMO PISO- ED. FUNDADORES	5:30 P.M. – 7:30 P.M.	DRA. MARÍA CLARA RANGEL DRA. RITA PLATA DE SILVA DR. FRANCISCO FALLA DR. MIGUEL OTERO DRA. RITA PLATA DE SILVA DRA. MARTA MONTIEL DRA. MARGARITA LOMBANA M. DRA. RUBY OSORIO DRA. CAROLINA VIZCAÍNO DRA. DIANA GRANADOS FALLA DRA. MARÍA CLAUDIA CORAL B. DRA. SUSAN CARVALHO DR. VÍCTOR TORRES DR. BRIAN STIEGLER DR. ANDREW DAIRE DIANA NIETO AURA BARRIOS MAYRA SOTELO	RECTORA VICERRECTORA ACADÉMICA VICERRECTOR ADMINISTRATIVO VICERRECTOR DE INVESTIGACIONES VICERRECTORA ACADÉMICA DECANA DE FACULTAD DE EDUCACIÓN DIRECTORA DE OFICINA DE DESARROLLO COORDINACIÓN FORTALECIMIENTO CURRICULAR COORDINADORA INVESTIGACIONES ASESORA VICERRECTORA INVESTIGACIONES COORDINADORA RELACIONES INTERNACIONALES ACE LAB ACE LAB ACE LAB DECANO VIRGINIA COMMONWEALTH UNIVERSITY RELACIONES INTERNACIONALES UEB RELACIONES INTERNACIONALES UEB RELACIONES INTERNACIONALES UEB