

# **Impactos de la estrategia de internacionalización en el fortalecimiento académico de la Universidad de Managua**

## **Impacts of the internationalization strategy on the academic strengthening of the University of Managua**

**Autores:** MS.c Fernando Valle Meza

María Leticia Valle Meza

Karla Cruz Valdivia

**Institución:** Universidad de Managua, Nicaragua

**Correo electrónico:** [vrgeneral@udm.edu.ni](mailto:vrgeneral@udm.edu.ni)

[maleticiavalle@gmail.com](mailto:maleticiavalle@gmail.com)

[karlacruzvaldivia@gmail.com](mailto:karlacruzvaldivia@gmail.com)

### **Resumen**

En el actual contexto internacional competitivo y globalizado, la contribución de la educación superior es estratégica para la modernización económica del país en función de reducir las desigualdades sociales. Sobre todo, porque en ella se edifica la esperanza de cimentar valores orientados hacia la cohesión social, la preservación de las identidades nacionales y la conservación ambiental para alcanzar el bienestar individual y colectivo. Particular incidencia tiene en ello el establecimiento de políticas de internacionalización contextualizadas, que fomenten la cooperación interinstitucional a través de las fronteras en función del desarrollo sostenible de las universidades, la elevación de la calidad de sus procesos y su pertinencia. En este sentido, este artículo tiene como finalidad exponer las principales experiencias en la implementación de la decisión estratégica de internacionalización de la Universidad de Managua que, como parte de su Proyecto de Desarrollo Institucional, ha llevado a la práctica; así como su impacto en la formación de profesionales, el postgrado y la formación continua fundamentalmente.

**Palabras clave:** Internacionalización; decisión estratégica, impacto organizacional.

## **Abstract**

In the current international competitive and globalized context, the contribution of higher education is strategic for the modernization of the productive sector in terms of reducing social inequalities. Above all because it builds the hope of cementing values oriented towards social cohesion, the preservation of national identities and environmental conservation, to achieve individual and collective well-being. Particularly influential is the establishment of contextualized internationalization policies based on the sustainable development of universities and the raising of the quality of their processes, which go beyond interpersonal or inter-institutional cooperation across borders. In this sense, it is that the present work has the objective of exposing the main experiences in the implementation of the strategic decision of internationalization of the University of Managua that as part of its Project of Institutional Development has led to the practice; as well as its impact, the training of professionals, postgraduate and continuing education fundamentally.

**Keywords:** Internationalization; Strategic decisions; organizational impact

## **Introducción**

Los profundos cambios que se producen en la sociedad producto de la globalización, el incremento de los niveles de competitividad de la producción y los servicios, y el desarrollo de las tecnologías de la información, la comunicación y de la sociedad del conocimiento en general; demandan la transformación de los sistemas de educación superior. Todo ello con el fin de formar profesionales conscientes de esta realidad, capaces de comunicarse con empatía, disminuir la brecha de las desigualdades sociales, aportar alternativas de solución soportadas en la investigación científica a los problemas actuales de la economía y la conservación ambiental (Morales, Meza y Valle, 2014).

La construcción de una sociedad, basada en el conocimiento que contribuya al desarrollo económico y social, constituye precisamente uno de los desafíos fundamentales de la educación superior en Latinoamérica en el siglo XXI. Por su dimensión y complejidad, para enfrentarse con eficacia y equidad, se requiere de la inteligencia colectiva que acumulan y desarrollan sus universidades, así como de la colaboración solidaria entre ellas a través de procesos de internacionalización.

En estas condiciones, las universidades tienen que reinventarse y convertirse en un agente de cambio constructivo, que apunte su compromiso con los procesos de internacionalización, para posicionarse como la institución generadora del desarrollo humano y social que demandan los pueblos. Todo ello se caracteriza por la sustentabilidad, donde predomine la cultura de paz, la solidaridad y la educación permanente de calidad. En el mundo académico actual, se reconoce a la cooperación internacional entre universidades como un elemento intrínseco en los procesos de generación del conocimiento científico y del desarrollo humano, que apuntan a la innovación.

Al respecto Knight (2005); Valle, Meza, Valle, Montero y Castellanos (2019), reconocen que en la calidad de la educación superior contemporánea tiene un alto impacto su internacionalización como factor clave en la formación de profesionales. Éstos son capaces de adaptarse y actuar proactivamente en el escenario internacional, y de comportarse como líderes que aporten desde su saber-hacer y sus valores, al mejoramiento de las condiciones actuales de la sociedad, así como a la creación y transferencia de conocimientos y tecnologías que no resultan posible a las instituciones por sí solas. De igual manera, pueden intensificar su proyección social, lo cual contribuye al avance progresivo hacia la excelencia.

La sociedad nicaragüense, en correspondencia con los ejes estratégicos definidos en el Plan Nacional de Desarrollo Humano, y las necesidades que se hacen evidentes en el país, en cuanto al desarrollo de una educación superior con calidad como factor clave para el desarrollo socioeconómico del mismo, exige a sus universidades trabajar para la satisfacción de las demandas sociales. Por tales razones, se precisa de una renovación y fortalecimiento en la gestión de todos sus procesos, con énfasis en los de formación y desarrollo de profesionales a nivel de grado y posgrado en los diferentes campos del saber en los que se desarrollan sus ofertas educativas, al igual que en la ciencia y la innovación (Plan Nacional de Desarrollo Humano, 2018)

En Nicaragua, la calidad de la educación se ha convertido en una prioridad de las políticas y estrategias de la nación, expresado en las acciones que se desarrollan actualmente en función de la creación y desarrollo de los sistemas para su gestión y aseguramiento a nivel nacional, así como los marcos legales que lo sustentan como base para su implementación en las universidades, a

partir de sus particularidades específicas. Se destacan, en la concepción del mismo, la identificación como dimensiones de calidad de la educación hacia las cuales las universidades han de dirigir sus esfuerzos: la gestión, la docencia, la investigación, la proyección social y la internacionalización.

Entre los tópicos abordados en la Resolución del IV Congreso Nacional de la Educación Superior Nicaragüense 2019, la internacionalización se destacó como una dimensión de calidad, con impactos significativos en la pertinencia de la educación. También se consideró como un eje estratégico, que requería de sistematización y del desarrollo de una cultura institucional que potenciara las estrategias que, en este sentido, las universidades venían desarrollando, y generalizarla como una práctica con altos impactos en el cumplimiento de los fines de la universidad moderna.

La Universidad de Managua (UdeM), que tiene sus orígenes en el año 1998, una vez concluido el proceso de evaluación institucional en el año 2004, identificó a la internacionalización como una decisión de carácter estratégico para el desarrollo institucional en su plan estratégico 2005-2008. La internacionalización en la universidad solo se había limitado a acciones puntuales de especialistas extranjeros, y no alineadas a las metas institucionales, constituyendo su gestión, desde una concepción estratégica, una innovación en su sistema de gestión institucional.

En el presente artículo se exponen los principales impactos de la internacionalización obtenidos a partir de la lógica de trabajo, fomentando el desempeño de los procesos de formación de profesionales e investigación, y el cumplimiento del compromiso social de la universidad de manera responsable.

## **Desarrollo**

La educación superior en el mundo nace en un proceso de internacionalización, que tiene sus orígenes en la Edad Media y que se ha potenciado en el siglo XX y XXI, asociada a fenómenos exógenos de la globalización y el desarrollo de las tecnologías de la información y la sociedad del conocimiento; y endógenos relacionados con la calidad de la educación (Valle, Meza, Valle, Montero y Castellanos, 2019).

En las universidades de Nicaragua, la internacionalización se ha centrado fundamentalmente en la actualización de profesores, el desarrollo de

investigaciones conjuntas, el aprendizaje de idiomas, la participación en congresos y la docencia, entre otros. Constituyen un rasgo de estas relaciones con universidades extranjeras, el que se ejecute fundamentalmente por las Universidades Públicas y en menor medida por las Universidades Privadas. Por otro lado, en las relaciones predomina el intercambio con universidades latinoamericanas y caribeñas, y en menor medida con países europeos y universidades estadounidenses. Además, prevalece en las relaciones la condición de usuarios, siendo necesario trabajar en función de pasar a una de igual a igual (Dirección de Desarrollo Institucional, 2019).

La internacionalización de la Educación Superior tiene que desarrollar estrategias, las cuales permitan a la comunidad universitaria tener una visión amplia de la realidad y de la actualidad mundial en todas sus dimensiones (económica, social, política, cultural, intelectual, artística y moral). Debe concretarse en el proceso formativo y de desarrollo de los estudiantes, con miras a la apropiación de las competencias globales que le permitan dar respuesta a las demandas de la sociedad actual, la cualificación del profesorado y el desarrollo de la ciencia, la innovación y la asimilación de las prácticas de gestión que resulten coherentes con la situación en que desarrollan su quehacer académico. Es importante analizar la perspectiva de que a la internacionalización ha de distinguirla el carácter solidario, en correspondencia con que la educación es un bien público y un derecho social. Por tanto, ha de estructurarse bajo los principios de la reciprocidad y del respeto a la diversidad. El análisis de las posiciones de los autores Knight (2007); Gaete y Bratos (2012); Didou (2017); Conferencia Regional de Educación Superior (2018); Hunter (2018) y Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (2019), evidencia que la internacionalización:

- Es un proceso sistemático, sostenido y dinámico de transformación institucional que favorece la eficiencia; teniendo en cuenta que no es neutral al contexto donde se inscribe. Consecuentemente, se propone comprender a la internacionalización universitaria desde una perspectiva endógena e integral.
- No debe ser un fin en sí, sino un medio para lograr la excelencia académica.

- Es una función central del quehacer institucional donde los académicos tienen el papel principal.
- Contribuye al mejoramiento de la calidad educativa, a partir de un acercamiento más profundo de las disciplinas mediante la integración en los programas de cursos, desde una perspectiva internacional, intercultural, comparativa e interdisciplinaria.
- Permite avanzar hacia la sociedad del conocimiento.
- Debe promover iniciativas enfocadas a la calidad, a la equidad en la distribución de oportunidades, al mejoramiento de las competencias profesionales y a la innovación.

La sociedad nicaragüense, en correspondencia con los ejes estratégicos definidos en el Plan Nacional de Desarrollo Humano y la demanda en cuanto al desarrollo de una educación superior con calidad como factor clave para el desarrollo socioeconómico del país, demanda a sus universidades trabajar con altos estándares de calidad para la satisfacción de las exigencias sociales, realizar una renovación y fortalecimiento en la gestión de todos sus procesos con énfasis en el de formación y desarrollo de profesionales. Todo ello con el objetivo de tener graduados más competitivos y comprometidos en los diferentes campos del saber donde se desarrollan sus ofertas educativas; y convertir así la ciencia, la innovación y la tecnología en factores esenciales de la productividad. Por otra parte, el estado en los últimos años ha establecido marcos legales que sistematizan la organización y gestión de las instituciones de educación superior, a fin de lograr el avance sistemático en la aplicación del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2011).

En este contexto, la UdeM considera desarrollar la internacionalización a partir de un trabajo cooperado con Instituciones de Educación Superior de mayor trascendencia académica en el contexto internacional, siendo una alternativa pertinente para desarrollarse como universidad moderna, coherente con el panorama del mundo de hoy, que promueve la comprensión intercultural y el desarrollo humano, que le permitirá cumplir su función social y el reconocimiento de la institución en el espacio latinoamericano (Knight, 2007, 2010)

La UdeM concibe la internacionalización como una estrategia transversal e integrada, con enfoque holístico y sistémico orientada a fortalecer el desarrollo

institucional a mediano y largo plazo. Todo ello implica difusión y comunicación del conocimiento que se crea en el seno de la institución universitaria, trabajo conjunto y sostenido de apertura al mundo, con énfasis en Latinoamérica, y de enriquecimiento personal como consecuencia del encuentro con otras culturas. Esto implica transformaciones en la cultura organizacional y en la forma de actuar en el día a día, que lleva a la comparación permanente para aprender de experiencias que exigen más calidad, y especialmente para resaltar y poner al servicio de la comunidad internacional las buenas prácticas que se poseen.

Desde el punto de vista metodológico, la lógica de trabajo en función de desarrollar la internacionalización de la UdeM, se estructuró en las siguientes etapas:

- 1) Primera etapa: mediante un análisis documental se estudió el plan estratégico y el Modelo Educativo, y a través de una dinámica grupal con el Consejo Universitario, se determinaron las demandas en las cuales resultaba conveniente practicar la internacionalización.
- 2) Segunda etapa: estuvo dirigida a identificar las posibles universidades con las cuales se pudiera establecer relaciones de cooperación. Para el estudio se tomó en cuenta el nivel de desarrollo de las instituciones, reconocido en ranking internacionales y nacionales, los avances en la implementación de sistemas de gestión de la calidad, la experiencia en internacionalización y la variable económica.
- 3) Tercera etapa: se seleccionaron universidades y empresas, y se firmaron los convenios, ejecutaron las acciones.
- 4) Cuarta etapa: se estableció un sistema de evaluación y mejora, que incluye el análisis de los impactos en las instituciones.

Según Gaete y Bratos (2012), el impacto organizacional puede definirse como el cambio generado en la organización como consecuencia de una innovación. Por otro lado, el impacto constituye la valoración de los resultados de la aplicación de acciones, que en el caso de la internacionalización constituyen los impactos organizacionales que pueden llegar a constituir una innovación.

Los impactos fundamentales de las acciones de internacionalización desarrolladas se han efectuado en los procesos sustantivos, fundamentalmente en la formación y desarrollo de profesionales, en la capacitación y desarrollo de

profesores, especialistas de la producción y los servicios y en la investigación. A continuación, se detallan los mimos:

#### I. Impacto en la oferta formativa de pregrado y grado académico

Los impactos fundamentales de la estrategia de internacionalización, a nivel de grado, se centraron en la colaboración para el desarrollo del proceso de transformación curricular. Este proceso se efectuó además como parte de un proyecto del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE).

La oferta formativa de la UdeM, para el grado, está compuesta por nueve carreras correspondientes a las áreas del conocimiento de ciencias técnicas, ciencias económicas y sociales. Los planes de estudio de las carreras están diseñados en correspondencia con la modalidad (sabatina, dominical, matutino y nocturno), y en función de ello se define el tiempo programado para cada carrera.

El trabajo se organizó en correspondencia con el procedimiento establecido en el Manual de Procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad de la Universidad, que a grandes rasgos incluye la preparación del personal que participará en el proceso, la cual fue realizada por los profesores de las universidades de Cuba y Costa Rica. En el marco de la misma se definieron el modelo curricular y el enfoque pedagógico a seguir en las condiciones de la UdeM, posteriormente se procedió a realizar un análisis comparado de los programas académicos de universidades nacionales con reconocimiento en el país, y de universidades extranjeras centroamericanas y de Latinoamérica, considerando sus posiciones en el rankings web de universidades. Luego se continuó con un estudio de demandas del mercado y la sociedad en general, en función de lograr la pertinencia, utilizando encuestas, entrevistas y el análisis documental; los resultados fueron triangulados y procesados estadísticamente.

Disponiendo de esta información, las academias de docentes de la UdeM con la participación de los profesores extranjeros procedieron al diseño de los planes de estudio y programas de asignaturas, los cuales fueron validados posteriormente con el resto del claustro de profesores de la universidad, los estudiantes, empresarios y representantes de instituciones públicas. Posteriormente se realizó un taller en la Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas (UCLV), donde algunos directivos del área académica de la UdeM presentaron los resultados de la transformación curricular a jefes de carreras



homólogas; y finalmente los resultados fueron avalados por la comisión técnica del proyecto patrocinado por el BCIE.

Se distinguió la transformación curricular, por potenciar las competencias de los profesionales en el uso del idioma inglés y la formación de técnicos. En el caso del primero, se definió una estrategia curricular de formación en este idioma, que se soportó en un convenio de colaboración con la empresa Rosseta Stone de Estados Unidos, con la que se planificó la utilización de metodologías de acompañamiento para el aprendizaje del idioma con capacitadores procedentes de México, Puerto Rico y de Washington D.C., en función de desarrollar habilidades de enseñanza idiomática a los docentes que luego conducirían el proceso de enseñanza aprendizaje en la universidad mediante un software (Álvarez, 2015)

En el caso de la formación de técnicos, es conveniente precisar que en el marco de la Educación Superior, se desarrolla la educación técnico – profesional de nivel superior o pregrado que permite iniciar y/o continuar itinerarios profesionalizantes, mediante la formación en áreas ocupacionales específicas, cuya complejidad requiere el dominio y la manifestación de conocimientos, habilidades, destrezas, valores y actitudes profesionales que solo es posible desarrollar a través de los procesos de formación prolongados y sistemáticos (Instituto Nacional de Educación Tecnológica [INATEC], 2011).

La formación del técnico superior en la UdeM, se consideró como una salida lateral en el currículo de la carrera a la altura del octavo cuatrimestre, lo que permite a los estudiantes disponer de un título con el que pueden insertarse en el mercado laboral (Consejo Superior de la Empresa Privada [COSEP], 2015)

Ambas decisiones, en el proceso de transformación curricular obedecieron, por una parte, a la necesidad de formación idiomática que resulta una competencia valorada en el mercado laboral, que de poseerla sitúa al estudiante en posición ventajosa para el empleo al culminar la carrera profesional. La formación técnica, por su parte integrada al plan de estudio de las carreras en la UdeM, constituye un espacio que potencia la formación de capacidades que demanda el desarrollo de la producción y los servicios en el país, y una alternativa de preparación para el empleo muy necesaria, sobre todo en el sector económicamente vulnerable que atiende la universidad (Banco Centroamericano de Integración Económica [BCIE], 2015)

## II. Impacto en la oferta formativa de postgrado

La universidad contempla, en sus políticas institucionales, especial atención al capital humano como medio indispensable para contribuir de manera eficaz al desarrollo de procesos de calidad. Para ello promueve programas de formación docente que mejoran los niveles de excelencia, y le permiten desempeñarse con propiedad en el proceso de enseñanza aprendizaje, facilitando a la institución su efectividad en la respuesta a las demandas sociales.

En esta línea estratégica, desarrollada con docentes de la UCLV, el impacto de la estrategia de internacionalización se evidenció en la consolidación del sistema de formación continua y postgrado, integrado por diplomados y maestrías. Los programas formativos de posgrado se diseñaron y desarrollaron con la particularidad de que garantizan la continuidad de estudios a los graduados en cada una de las nueve carreras de la oferta formativa de grado (Ver tabla 1), considerado como una mejora necesaria para garantizar el desarrollo profesional y la interrelación entre posgrado y pregrado, posibilitando la especialización una respuesta efectiva a las demandas de formación del país.

**Tabla 1. Relación de la oferta educativa de grado con la de postgrado.**

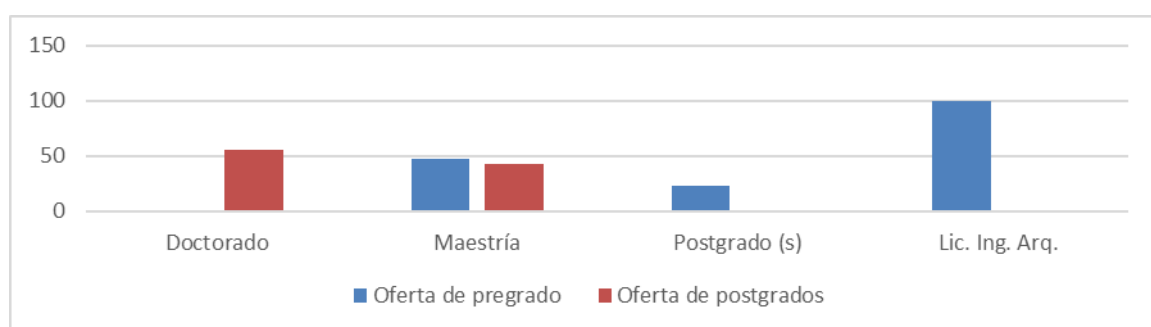
Oferta formativa de pregrado	Oferta formativa de posgrado
Licenciatura en Administración de Negocios	Maestría en Administración de Negocios
Licenciatura en Administración de Empresas Turísticas	Maestría en Gestión Turística
Licenciatura en Mercadeo	Maestría en Mercadeo
Licenciatura en Contaduría Pública	Maestría en Contabilidad Gerencial
Ingeniería en Computación y Telemática	Maestría en Computación Aplicada
Ingeniería en Sistemas	Maestría en Informática Empresarial
Ingeniería Industrial	Maestría en Gestión Industrial
Licenciatura en Derecho	Maestría en Asesoría Jurídica de Empresas Maestría en Ciencias Forenses Maestría en Derecho de Familia Maestría en Derecho Procesal
Licenciatura en Periodismo	Maestría en Periodismo y Comunicación

Alvarado (2013), citado por Nieva & Martínez (2016), manifiesta que la educación como proceso y desde las prácticas pedagógicas, contribuye a

resolver problemas educativos y sociales. También se plantea que, si el docente no cambia, no podrán hacerse cambios relevantes en los procesos educativos para que éstos sean conforme a la necesidad que se genera de las demandas sociales. De igual forma, reconocen al docente como el actor fundamental en el proceso de internacionalización. Tomando en cuenta el interés en elevar la calidad de la educación en la universidad, y en correspondencia con las estrategias y concepciones definidas en el Modelo Educativo en cuanto a las competencias necesarias a lograr en el personal docente, se desarrolló la Maestría en Educación Superior. Los resultados obtenidos, en cuanto a la mejora de los conocimientos, habilidades y actitudes del docente sobre aspectos tales como pedagogía, currículo, evaluación, acreditación, tecnologías de información y la comunicación, tuvieron su influencia en la mejora de la calidad de la docencia a nivel de grado. Esto se expresa en el alto nivel de satisfacción con la calidad de la docencia, evidenciado en la evaluación de procesos de docencia realizada en los marcos del Sistema de Gestión de la Calidad Institucional.

La estrategia de internacionalización a nivel de postgrado y formación y desarrollo de docentes, se efectuó con la cooperación de profesores de la UCLV y Costa Rica, participando en ella 99 profesores, de los cuales 56 son Doctores en Ciencias y 43 poseen el grado de Master.

En el gráfico 1, se muestra la cantidad de docentes que, con categorías académicas o científicas, participaron en los procesos de formación de grado o postgrado como consecuencia de la estrategia de internacionalización seguida.



**Gráfico 1 Nivel académico y científico de los docentes, que participaron en los procesos de grado y postgrado.**

**Fuente: Dirección de Admisión y Registro UdeM.**

### III. Impacto en la investigación

En el ámbito de la investigación, las acciones de internacionalización se orientaron, por una parte, a la participación en la Red de Dirección Estratégica de la Educación Superior, en lo que se ha logrado:

- Compartir experiencias en el ámbito de la Dirección Estratégica con instituciones de educación superior, lo cual facilita la consolidación del enfoque de dirección de la UdeM.
- Fortalecer las capacidades de gestión a los directivos que dirigen en la actualidad y en un futuro próximo a la institución.
- Superar retos para impulsar actividades investigativas en la institución, que se desatienden por limitaciones presupuestarias.

La red constituyó además, una oportunidad para insertarse en procesos investigativos que instituciones miembros desarrollan, de forma tal que paulatinamente se obtengan productos, y se tomen experiencias para desarrollar plenamente esta función (Almuiñas y Galarza, 2014).

Por otra parte, se logró la publicación de dos artículos conjuntos y una monografía con profesores de la UCLV, se obtuvo un Premio CITMA conjunto con el Centro de Estudios de Dirección Empresarial de la propia institución, la presentación de siete ponencias a eventos internacionales y el desarrollo de un proyecto de investigación conjunto.

### **Conclusiones**

La consulta a autores y el análisis de experiencias internacionales, evidenció que la internacionalización constituye una decisión estratégica pertinente para las universidades contemporáneas, una alternativa viable para lograr el desarrollo institucional desde una perspectiva solidaria y una vía efectiva para la elevación de la calidad de la educación superior.

El desarrollo del proceso de internacionalización en la Universidad de Managua, se gestionó con orientación estratégica y sistémica en función de la elevación de la calidad de sus procesos, sustentado metodológicamente en una lógica de trabajo caracterizada por la sistematicidad, el dinamismo y el espíritu de colaboración. Estos aspectos permitieron obtener impactos significativos en la formación y desarrollo de profesionales, en la investigación, sobre todo de

docentes y directivos, contribuyendo a que la universidad avance progresivamente a convertirse en una institución internacionalizada.

El nivel de los resultados alcanzados en el proceso de internacionalización en la UdeM, si bien ha evidenciado resultados positivos, se han visto limitados en determinados periodos por la inestabilidad en la ritmicidad de las actividades, como consecuencia de la influencia de factores asociados a las relaciones internacionales a nivel del macroentorno.

La contextualización, la ejecución en correspondencia con las normas y valores de la universidad y la multidimensionalidad de la estrategia aplicada, contribuyó a impedir el efecto de los riesgos que supone para las instituciones, el desarrollo de los procesos de internacionalización, sobre todo en lo concerniente a la fuga de cerebros y la asimilación de culturas no coherentes con la sociedad nicaragüense.

Los impactos de la internacionalización en la UdeM llevaron a la alta dirección a considerarla como una dimensión de calidad, y continuarla gestionando prospectiva y estratégicamente en el Plan Estratégico 2019-2023.

### **Referencias bibliográficas**

- Almuiñas, J. L. y Galarza, J. (2014). *La dirección estratégica y su contribución al mejoramiento de la calidad en las Instituciones de Educación Superior*. México. Editorial de la Universidad Juárez del estado de Durango. Dirección estratégica y calidad en la Educación Superior.
- Álvarez, W. (2015). Presión por más bilingües. La Prensa. Recuperado de <https://www.laprensa.com.ni/2013/11/12/economia/169620-presion-por-mas-bilingues>
- Asamblea Nacional de Nicaragua (2011). Ley creadora del Sistema Nacional para el aseguramiento de la calidad de la educación reguladora del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación.
- Banco Centroamericano de Integración Económica (2015). Proyecto para el mejoramiento de las carreras de formación profesional en la Universidad de Managua (UdeM).
- Conferencia Regional de Educación Superior (2018). *La educación superior, internacionalización e integración regional de América y el Caribe. Balance regional y prospectiva*. Argentina: UNC

- Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (2019). Modelo de calidad de la Educación Superior Nicaragüense.
- Consejo Superior de la Empresa Privada (2015). Universidad de Managua presenta novedosa oferta académica. *ATREVETE*. Recuperado de <https://revistaatreveteyexplora.blogspot.com/2015/08/universidad-de-managua-presenta.html>
- Didou, S. (2017). La internacionalización de la educación superior en América Latina: transitar de lo exógeno a lo endógeno. México: Unión de Universidades de América Latina y el Caribe. *Integración Y Conocimiento*, 8(1), 137-139. Recuperado de <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/integracionyconocimiento/article/view/24674>
- Dirección de Desarrollo Institucional (2012). Informe de autoevaluación institucional. Universidad de Managua.
- Dirección de Desarrollo Institucional (2019) Informe sobre la evaluación de la estrategia de internacionalización de la UdeM.
- Gaete, R. y Bratos, M. (2012). Una mirada a la internacionalización universitaria desde la perspectiva de la responsabilidad social: discursos de los jóvenes investigadores. *Estudios Pedagógicos*, XXXVIII (1), 255-272.
- Hunter, F. (2018). Training administrative staff to become key players in the internationalization of higher education, International Higher Education, Centre for International Higher Education, Boston College, January.
- Instituto Nacional de Educación Tecnológica (2011). Educación Técnica de Nivel Superior. Ministerio de Educación. Managua, Nicaragua.
- Knight, J. (2005). Un modelo de internacionalización: Respuesta a nuevas realidades y retos. En Wit, H., Jaramillo, C., Gacel-Avila, J. y Kight, J. (Eds.), *Educación superior en América Latina. La dimensión internacional* (pp. 1-38). Bogotá: Banco Mundial/Mayol Ediciones. Recuperado de <http://www.oecdbookshop.org/get-it.php?REF=5L9HXS561J38&TYPE=browse>
- Knight, J. (2007). Internationalization: Concepts, Complexities and Challenges. *Springer International Handbooks Education*, 18 (1), 207-227.

- Knight, J. (2010). *Internacionalización de la educación superior: Nuevos desarrollos y consecuencias no intencionadas*. Boletín IESALC. Informe de Educación Superior, 211.
- Morales, J., Meza, D. M. y Valle, F. (2014). *Autoevaluación institucional con fines de mejora en Nicaragua: la experiencia en la universidad de Managua*. Ponencia presentada en el II Congreso Internacional Universidad de Guanajuato, México.
- Nieva, J. y Martínez, O. (2016). Una nueva mirada sobre la formación docente. *Universidad y Sociedad*, 8 (4), 14-21. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202016000400002](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000400002)
- Plan Nacional de Desarrollo Humano (2018). *Ejes del Programa Nacional de Desarrollo Humano 2018-2021 de Nicaragua*. Recuperado de <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/ejes-del-programa-nacional-de-desarrollo-humano-2018-2021-de-nicaragua>
- Valle, M., Meza, D. M., Valle, F., Montero, A. y Castellanos, J.R. (2019). *Experiencias en el desarrollo de las relaciones de internacionalización de la Universidad de Managua con la Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas*. Ponencia presentada en la II Convención Científica Internacional de la Educación Superior. Villa Clara, Cuba.