

LA CULTURA COMO OPORTUNIDAD DE INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA OFICINA  
DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA ESAP

Valentina Calderon Melo

Escuela Superior de Administración Pública – ESAP  
Administración Pública Territorial, Facultad de Pregrado  
Jairo Antonio Muñoz Moyano

Bogotá, Colombia

12 de diciembre de 2025

## **Agradecimientos**

A mí, primero. Por no ceder cuando el camino se volvió gris, por seguir, aunque temblara, y por recordarme que resistir también es una forma de creación.

A mi madre, por su presencia firme e incondicional, que ha sido siempre mi refugio. Por creer en mí incluso cuando yo misma dudé.

A mi padre, que en algún rincón del universo sigue acompañando mis pasos; a su ausencia que también me enseñó a caminar.

A Wil, mi polo a tierra, por recordarme que incluso las ideas más rebeldes necesitan un punto desde el cual tomar impulso.

A mi amigo de infancia, Jhorman, por abrirme la puerta a esta carrera y mostrarme que lo público no es solo una estructura, sino un territorio donde también se pueden sembrar dignidad, lucha y sentido.

Al profesor Jairo Antonio, por su guía generosa, por su humanismo y demostrar que educar es un acto político y profundamente ético.

## Resumen

El presente informe de pasantía analiza cómo la cultura organizacional puede convertirse en un motor de innovación institucional dentro de la Oficina de Internacionalización de la Escuela Superior de Administración Pública ESAP. A partir de un enfoque descriptivo con integración de herramientas cualitativas y cuantitativas, se examinan las percepciones, conocimientos y experiencias de estudiantes, docentes, servidores públicos y funcionarios de la Oficina de Internacionalización, mediante encuestas, observación participante y revisión documental. El estudio identifica fortalezas, vacíos y dinámicas internas que influyen en la proyección internacional de la ESAP, especialmente en aspectos como movilidad académica, convenios, eventos, multilingüismo, prácticas y comunicaciones.

El informe concluye con un conjunto de recomendaciones estratégicas para fortalecer la cultura organizacional, consolidar procesos internos, incorporar la dimensión cultural en las alianzas internacionales e implementar herramientas tecnológicas como tableros de control para la toma de decisiones basada en evidencia.

## Tabla de contenido

<b>Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Objetivos .....</b>	<b>8</b>
1.1 General.....	8
1.2 Específicos .....	8
<b>2. Justificación .....</b>	<b>9</b>
<b>3. Descripción de la entidad.....</b>	<b>10</b>
3.1 Escuela Superior de Administración Pública: Naturaleza Institucional y Alcance Territorial.....	10
3.2 Oficina de Internacionalización: Estructura Funcional y Proyección Global .....	11
3.3 Actividades realizadas .....	12
3.4 Definición del producto .....	14
<b>4. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....</b>	<b>16</b>
<b>4.1 Cultura organizacional e innovación institucional .....</b>	<b>16</b>
<b>4.2 Internacionalización y gestión intercultural.....</b>	<b>17</b>
<b>4.3 Integración de cultura e innovación en la internacionalización de la ESAP .....</b>	<b>18</b>
<b>5. DISEÑO METODOLOGICO .....</b>	<b>20</b>
5.1 Tipo de estudio .....	20
5.2 Universo poblacional y muestra .....	20
5.2.1 Universo poblacional .....	20
5.2.2 Muestra.....	21
5.3 Técnicas de recolección de información.....	22
5.3.1 Encuesta para Integrantes de la Oficina de Internacionalización, Estudiantes y Servidores Públicos de la Subdirección Nacional de Servicios Académicos.....	23
5.3.2 Encuesta para Docentes de Cátedra de la Sede Central. ....	26
<b>6. RESULTADOS .....</b>	<b>31</b>
6.1 Análisis de las encuestas aplicadas .....	31
6.2 Análisis general de las líneas de trabajo de la Oficina de Internacionalización .....	61
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>66</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>72</b>

## **La cultura como oportunidad de innovación organizacional en la Oficina de Internacionalización de la ESAP**

### **Introducción**

El presente informe de pasantía, titulado *Prácticas culturales e innovación institucional en los procesos de internacionalización de la ESAP*, aborda el estudio de la cultura organizacional como un factor determinante en el fortalecimiento de la innovación institucional y de los procesos de internacionalización de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP). El interés por este tema surge de la necesidad de comprender cómo las prácticas culturales que caracterizan la dinámica interna de la institución inciden en la manera en que esta se proyecta hacia escenarios internacionales de cooperación académica, técnica y administrativa. Analizar la integración entre cultura e internacionalización resulta fundamental para promover una gestión pública moderna, inclusiva y sostenible, en concordancia con los principios de servicio, equidad y transparencia que orientan la misión institucional de la ESAP.

La importancia de este trabajo radica en que la internacionalización, entendida no solo como movilidad o firma de convenios, sino como una práctica cultural de intercambio y aprendizaje, se ha convertido en una estrategia clave para el fortalecimiento institucional. Tal como señala la UNESCO (2019) en su Informe Mundial sobre la Cultura y el Desarrollo Sostenible, la cultura constituye un motor de innovación y cooperación, capaz de transformar las organizaciones desde sus valores, prácticas y modos de relación. En este sentido, integrar la cultura organizacional en los procesos de internacionalización permite consolidar una identidad institucional abierta al diálogo intercultural y al desarrollo sostenible, contribuyendo al

posicionamiento de la ESAP como referente regional en administración pública y gestión del conocimiento.

El trabajo se estructura en tres apartados principales. En primer lugar, se presenta un marco teórico que expone los fundamentos conceptuales sobre cultura organizacional, innovación institucional e internacionalización, con especial énfasis en su aplicación a las instituciones públicas de educación superior. En segundo lugar, se desarrolla la metodología, que describe el enfoque mixto adoptado para el análisis de las prácticas culturales en la Oficina de Internacionalización de la ESAP, sustentado en la observación directa, la revisión documental y el análisis institucional. Finalmente, se exponen los resultados y orientaciones estratégicas derivadas del estudio, encaminadas a fortalecer la cultura organizacional y promover la innovación en la gestión de la internacionalización.

El método empleado combina el análisis documental y la interpretación institucional, permitiendo relacionar las prácticas observadas con los lineamientos internacionales propuestos por la UNESCO (2019). Esta aproximación posibilita identificar los aspectos culturales que favorecen la innovación, así como las áreas de mejora en los procesos de cooperación internacional. Dado el carácter de pasantía, el alcance del estudio es exploratorio y se circunscribe a la Oficina de Internacionalización de la ESAP, por lo que no pretende ofrecer conclusiones generalizables, sino generar un conjunto de orientaciones aplicables al fortalecimiento cultural e innovador de la institución.

En síntesis, este informe busca aportar una mirada reflexiva y propositiva sobre la relación entre cultura e innovación institucional en el contexto de la internacionalización pública. Su

desarrollo pretende contribuir al fortalecimiento de la cultura organizacional de la ESAP y, con ello, a la consolidación de una gestión más participativa, creativa e incluyente con los desafíos globales contemporáneos.

## **1. Objetivos**

### **1.1 General**

Analizar la integración de prácticas culturales organizacionales en los procesos de la Oficina de internacionalización de la ESAP para formular lineamientos que fortalezcan la innovación institucional

### **1.2 Específicos**

Identificar las prácticas de cultura organizacional presentes en la Oficina de Internacionalización de la ESAP que inciden en los procesos de cooperación, movilidad académica y proyección institucional.

1.2.1      Evaluar la relación entre dichas prácticas culturales y los procesos de innovación institucional, a partir de los lineamientos del Informe Mundial sobre la Cultura y el Desarrollo Sostenible.

1.2.2      Diseñar orientaciones estratégicas basadas en el análisis realizado, orientadas a fortalecer la cultura organizacional y promover la innovación en la gestión de la internacionalización de la ESAP.

## **2. Justificación**

La presente investigación se justifica en la necesidad de fortalecer los procesos de internacionalización de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) mediante un enfoque que reconozca y articule las prácticas culturales propias de la institución y del contexto colombiano. La internacionalización no debe concebirse únicamente como un proceso de apertura hacia otros países o de movilidad académica, sino como una estrategia integral que incorpore la identidad cultural, los valores institucionales y las formas de gestión pública locales. Integrar prácticas culturales que fomenten la innovación permite no solo diversificar los mecanismos de cooperación y aprendizaje, sino también proyectar una imagen institucional coherente con los principios de la ESAP. De esta manera, el estudio contribuye a generar orientaciones estratégicas que promuevan una internacionalización más inclusiva, sostenible y alineada con las dinámicas interculturales contemporáneas.

### **3. Descripción de la entidad**

#### **3.1 Escuela Superior de Administración Pública: Naturaleza Institucional y Alcance Territorial**

La Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) ocupa un lugar distintivo en el panorama educativo colombiano como establecimiento público de educación superior especializado en la formación y desarrollo de la administración pública. Creada mediante la Ley 19 de 1958 (Congreso de la república, 1958), esta institución surge como respuesta institucional a la necesidad de fortalecer las capacidades administrativas del Estado colombiano, consolidándose a lo largo de las décadas como la principal entidad educativa especializada en administración pública a nivel nacional y territorial.

Su configuración jurídica como entidad adscrita al Departamento Administrativo de la Función Pública, manteniendo personería jurídica propia y autonomía académica, técnica, administrativa y financiera, le otorga una condición particular que trasciende el ámbito puramente educativo. Esta singularidad se manifiesta en su doble función: actúa simultáneamente como institución de educación superior ofreciendo programas de pregrado y posgrado, y como centro de gestión académica para la asistencia técnica nacional y territorial, proporcionando apoyo directo a los distintos niveles de gobierno en la organización, gestión y operación de lo público.

El objeto institucional de la ESAP, definido por el Decreto 164 de 2021, abarca la formación, investigación y extensión académica en administración pública, así como la investigación, innovación y creación como centro de gestión académico para la asistencia técnica. Entre sus

funciones más relevantes se encuentran la difusión de la Constitución Política, la promoción de la descentralización, el desarrollo de programas curriculares especializados y el ejercicio como órgano consultivo para la modernización administrativa.

La estructura organizacional refleja tanto la complejidad funcional como el alcance territorial de la institución. A través de una red nacional compuesta por veinte Direcciones Territoriales y múltiples Centros Territoriales de Administración Pública (CETAP), la ESAP descentraliza su oferta educativa y servicios de asistencia técnica, facilitando el acceso a la educación superior en administración pública en regiones apartadas del país. Los CETAP representan una modalidad educativa innovadora que opera principalmente mediante convenios con alcaldías, gobernaciones y otras entidades públicas, permitiendo que el programa de Administración Pública Territorial llegue a municipios donde tradicionalmente el acceso a la educación superior ha sido limitado.

### **3.2 Oficina de Internacionalización: Estructura Funcional y Proyección Global**

La creación de la Oficina de Internacionalización mediante el Decreto 164 de 2021 responde a la necesidad estratégica de fortalecer la inserción de la ESAP en el contexto global de la educación superior y la administración pública. Esta dependencia, adscrita directamente al Despacho del director nacional, refleja la importancia institucional otorgada a los procesos de proyección internacional, promoviendo el intercambio académico, la cooperación internacional y la transferencia de conocimientos especializados.

La misión de esta oficina se centra en fomentar los lazos de cooperación e integración de la ESAP con sus pares transnacionales, incrementando el reconocimiento nacional e internacional de la institución como referente en la formación y asesoría del saber administrativo público. Su visión apunta al posicionamiento de la ESAP como centro de pensamiento del saber administrativo público de clase mundial, objetivo que se materializa a través de funciones

específicas que incluyen la proposición y ejecución de estrategias de internacionalización, el fomento de acuerdos y convenios internacionales, y el liderazgo en la internacionalización de procesos académicos, investigativos y de capacitación.

Las líneas de acción desarrolladas por la oficina abarcan programas de movilidad académica, formación en lenguas extranjeras, prácticas administrativas internacionales y participación en eventos académicos globales. El programa "ESAP Sin Fronteras" constituye una iniciativa emblemática que permite a estudiantes realizar prácticas profesionales en escenarios internacionales, incluyendo universidades extranjeras, embajadas y organizaciones de cooperación internacional. Paralelamente, la oficina coordina la participación institucional en congresos, seminarios y foros especializados, facilitando el intercambio de experiencias y buenas prácticas con instituciones homólogas.

El desarrollo de la internacionalización se fundamenta en una red de convenios y alianzas estratégicas con instituciones académicas, organismos multilaterales y entidades de cooperación internacional. Estas alianzas, que incluyen universidades latinoamericanas especializadas en administración pública, organismos como el Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas, y embajadas de diversos países, no solo enriquecen la oferta académica, sino que contribuyen al fortalecimiento de las capacidades institucionales y al posicionamiento de la ESAP como referente regional en educación superior especializada.

### **3.3 Actividades realizadas**

- ✓ Reunión inicial con tutor académico y administrativo para conocimiento del plan de trabajo inicial, relacionamiento y planteamiento de ajustes para definir el alcance.
- ✓ Identificación de las líneas de trabajo de la Oficina de Internacionalización
- ✓ Revisión documental de la misión, visión y planes institucionales de la ESAP.

- ✓ Planteamiento preliminar del rol de la cultura como componente estratégico en la internacionalización.
- ✓ Construcción y ajuste de objetivo general y específicos del plan de trabajo.
- ✓ Segunda reunión con tutor académico y administrativo para revisión de ajustes y aprobación del plan de trabajo.
- ✓ Recopilación de referentes teóricos sobre cultura, arte e internacionalización.
- ✓ Revisión de documentos institucionales de la ESAP relacionados con la internacionalización (planes de acción, informes y convenios vigentes).
- ✓ Análisis de referentes internacionales de la UNESCO, la ONU y el Ministerio de Cultura sobre cultura y desarrollo sostenible.
- ✓ Lectura y análisis de autores como Charles Taylor, Henry Mintzberg y George Yúdice, para fundamentar el papel de la cultura en la gestión pública.
- ✓ Definición de las seis líneas de trabajo a analizar: convenios, eventos, movilidad, prácticas, multilingüismo y comunicaciones.
- ✓ Construcción de una base de datos en Excel sobre agencias, universidades e institutos culturales internacionales para identificar nuevas oportunidades de convenios y alianzas para la ESAP.
- ✓ Coordinación con el tutor académico para ajustar el plan de trabajo y alinear el diagnóstico a los objetivos institucionales.
- ✓ Diseño metodológico para la recolección de información, incluyendo definición de población, muestra y criterios de selección.
- ✓ Formulación de una encuesta dirigida a cuatro grupos poblacionales: docentes (cátedra y carrera), estudiantes de APT, funcionarios de otras dependencias e integrantes de la Oficina de Internacionalización.

- ✓ Aplicación de la encuesta a las poblaciones definidas mediante correo institucional y difusión interna.
- ✓ Revisión y organización de las respuestas recibidas en formato Excel para su análisis.
- ✓ Análisis cuantitativo y cualitativo de las respuestas, identificando tendencias, percepciones, niveles de conocimiento y recomendaciones aportadas por los participantes.
- ✓ Tutoría académica para la revisión del enfoque analítico y validación de la interpretación de los resultados de la encuesta.
- ✓ Incorporación de ajustes metodológicos y analíticos derivados de la tutoría académica para fortalecer la coherencia del diagnóstico.
- ✓ Elaboración de la sección de análisis de resultados que integra la información de la encuesta con la revisión documental y teórica.
- ✓ Redacción y sistematización de la percepción general sobre las dinámicas de las líneas de trabajo de la Oficina de Internacionalización desde la observación participante.
- ✓ Integración de hallazgos de la percepción general con los resultados de la encuesta para construir una lectura unificada del estado de la cultura organizacional.
- ✓ Ajuste y estructuración del documento del plan de trabajo para la entrega final, incorporando recomendaciones, conclusiones y coherencia con los objetivos planteados.

### **3.4 Definición del producto**

El producto final consistirá en un documento diagnóstico y propositivo sobre la cultura organizacional de la Oficina de Internacionalización de la ESAP, orientado a analizar cómo las prácticas, valores y dinámicas internas influyen en los procesos de cooperación académica y proyección institucional. El documento integrará un análisis general de las percepciones recogidas mediante la encuesta, así como una interpretación transversal de las líneas de

trabajo de la oficina. Adicionalmente, se anexará una matriz de análisis de pares internacionales elaborada durante la práctica, la cual, aunque no constituye el eje central de la investigación, representa un insumo técnico complementario para la gestión de convenios y la identificación de oportunidades de cooperación institucional.

## 4. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

### 4.1 Cultura organizacional e innovación institucional

La cultura organizacional constituye el eje simbólico y operativo que orienta el comportamiento colectivo dentro de las instituciones. Edgar Schein (1988) la define como un patrón de supuestos básicos aprendidos por un grupo al enfrentar problemas de adaptación externa e integración interna, los cuales son transmitidos a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir y actuar en la organización. Desde esta perspectiva, la cultura organizacional no se limita a rutinas o procedimientos, sino que articula valores, normas, prácticas y significados compartidos que dan coherencia a la vida institucional.

En el ámbito público, la cultura organizacional cumple una doble función: legitima las prácticas administrativas y refuerza los principios éticos que orientan el servicio al ciudadano. En el caso de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), dicha cultura se ha configurado históricamente alrededor de la formación de servidores públicos íntegros y comprometidos con el desarrollo del Estado social de derecho. Esto implica una identidad institucional fundada en valores como la ética, la transparencia, la equidad y la vocación de servicio, los cuales trascienden lo administrativo para constituirse en un lenguaje común dentro de la gestión académica y administrativa.

La relación entre cultura e innovación ha sido abordada por autores como Naranjo-Valencia et al. (2015), quienes plantean que la cultura organizacional puede fomentar o inhibir la innovación según su grado de apertura al cambio. De manera similar, Cameron & Quinn (1999) sostienen que las organizaciones con culturas adhocráticas (caracterizadas por la flexibilidad, la creatividad y la orientación a la experimentación) tienden a adaptarse mejor a entornos cambiantes. En este sentido, una cultura institucional que promueva el aprendizaje continuo, la

comunicación abierta y la cooperación se convierte en el terreno fértil para la innovación organizacional.

Sin embargo, la innovación no debe entenderse sólo como un proceso técnico o administrativo, sino también como un fenómeno cultural. Davies & Buisine (2018) conciben la cultura de innovación como una configuración de valores, hábitos y rituales que hacen del pensamiento creativo algo natural dentro de la organización. Desde una mirada crítica inspirada en Paulo Freire (1970), la cultura puede asumirse como un espacio de construcción colectiva de significados y transformación social, donde la innovación se convierte en praxis emancipadora. Bajo esta óptica, fortalecer una cultura organizacional innovadora en la ESAP desde la oficina de internacionalización, significa potenciar su capacidad de aprendizaje institucional, su flexibilidad frente a los desafíos del entorno y su compromiso con la transformación de lo público.

#### **4.2 Internacionalización y gestión intercultural**

La internacionalización de la educación superior, entendida como la integración de una dimensión internacional e intercultural en las funciones sustantivas de las instituciones Knight, (2004), se ha convertido en un componente estratégico para la calidad y la proyección global. No obstante, en instituciones públicas como la ESAP, este proceso trasciende la movilidad académica o la firma de convenios para constituirse en una práctica cultural orientada al fortalecimiento de capacidades institucionales y al intercambio equitativo de conocimientos.

León Robaina & Madera Soriano (2016) sostienen que la internacionalización universitaria es una respuesta cultural y educativa al impacto de la globalización, que exige la construcción de una cultura universitaria internacionalizada. En el contexto de la ESAP, esta tarea implica conciliar la vocación pública y territorial con la apertura global, asegurando que la cooperación internacional contribuya al desarrollo social y no reproduzca jerarquías coloniales del

conocimiento. La Oficina de Internacionalización, creada por el Decreto 164 de 2021, encarna esta misión al servir de puente entre la identidad institucional y los escenarios globales de cooperación.

Desde la perspectiva de la UNESCO (2019), la cultura constituye un vector esencial del desarrollo sostenible, al promover la diversidad, el diálogo y la innovación social. Este enfoque invita a repensar la internacionalización no como un proceso de homogeneización, sino como una oportunidad para el fortalecimiento de la interculturalidad y la proyección de las identidades locales en contextos globales. En la ESAP, esto se refleja en iniciativas como ESAP Sin Fronteras y los programas de cooperación académica, que buscan integrar los valores institucionales (servicio, equidad y transparencia) en los espacios internacionales.

El Plan Decenal de Desarrollo Institucional 2023 – 2033 (Escuela Superior de Administración Pública [ESAP], 2024.) reconoce la internacionalización como un eje transversal para la innovación y la modernización administrativa. Este documento enfatiza la necesidad de consolidar una cultura organizacional orientada a la cooperación, la diversidad y la gestión del conocimiento, factores clave para afrontar los retos globales de la administración pública contemporánea Saavedra, (2021). Así, la cultura institucional se convierte en condición indispensable para la sostenibilidad y legitimidad de los procesos internacionales.

#### **4.3 Integración de cultura e innovación en la internacionalización de la ESAP**

La interacción entre cultura organizacional e innovación en la internacionalización de la ESAP representa tanto un desafío como una oportunidad. Las oficinas de internacionalización funcionan como espacios de intersección donde convergen diversas tradiciones académicas, políticas institucionales y prácticas administrativas, dando lugar a lo que puede denominarse

una “subcultura de interfaz”: una configuración híbrida que combina lo local y lo global, lo tradicional y lo innovador.

En este contexto, la cultura institucional de la ESAP, forjada en torno al servicio público, puede convertirse en un vehículo de innovación si logra integrar la dimensión intercultural como parte de su identidad organizacional. La promoción del aprendizaje colaborativo, la construcción de redes de cooperación y la implementación de estrategias inclusivas permiten proyectar la misión de la Escuela en el ámbito internacional, reforzando su papel como referente regional en educación y gestión pública.

Así, la internacionalización no es solo un conjunto de acciones o convenios, sino una expresión de madurez cultural y organizacional. Una cultura que valore la innovación, la diversidad y la cooperación genera instituciones más abiertas, sostenibles y coherentes con los desafíos del siglo XXI. En consecuencia, comprender la cultura como motor de innovación en la internacionalización de la ESAP implica reconocer que el desarrollo institucional depende tanto de la gestión técnica como de la transformación cultural.

## **5. DISEÑO METODOLOGICO**

Este apartado describe el tipo de estudio que se llevará a cabo, la población objeto de análisis y la muestra escogida, el método de investigación, así como el proceso de manejo de la información; es decir, los criterios para analizar e interpretar los datos y las técnicas empleadas para recolectarlos.

### **5.1 Tipo de estudio**

El presente trabajo corresponde a un estudio descriptivo con alcance propositivo, orientado a analizar la presencia e integración de prácticas de cultura organizacional en los procesos de la Oficina de Internacionalización de la ESAP. metodológicamente se desarrolla bajo un enfoque cualitativo con integración de datos cuantitativos, ya que combina la recolección de información mediante encuesta a distintos actores institucionales, análisis documental de planes, lineamientos y procesos, Así mismo la observación directa y análisis interpretativo de la experiencia en campo durante la práctica.

Por lo tanto, este enfoque permite comprender no solo qué ocurre en la oficina, sino cómo y por qué las prácticas culturales influyen en la innovación institucional, lo cual resulta coherente con los objetivos del estudio.

### **5.2 Universo poblacional y muestra**

#### **5.2.1 Universo poblacional**

El universo poblacional está conformado por los actores que interactúan directa o indirectamente con la Oficina de Internacionalización, entre ellos: servidores públicos de la

Oficina de Internacionalización, estudiantes de Administración Pública Territorial, docentes de planta y servidores públicos de la Subdirección Nacional de Servicios Académicos para un total de 79 personas.

### 5.2.2 Muestra

Para seleccionar los participantes se empleó un muestreo no probabilístico por criterio, considerando la necesidad de incluir grupos con conocimiento y relación directa con los procesos que se analizan.

Dado que el estudio incorpora un componente cuantitativo derivado de la encuesta, se definió el tamaño de la muestra utilizando la fórmula propuesta por BRIONES (2002):

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Siendo

n = muestra

N = Total de la población (en este caso 15)

Z = 1,96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)

p = Proporción esperada (en este caso 5% = 0,05)

$q = 1 - p$  (en este caso  $1 - 0,05 = 0,95$ )

$d =$  precisión ((en este caso  $5\% = 0,05$ )

Para cada uno de los cuatro (4) grupos seleccionados se utilizaron los siguientes criterios:

Integrantes de la Oficina de Internacionalización, por su participación en los procesos de cooperación académica, articulación internacional, movilidad, comunicaciones y gestión operativa; que aplicando la formula se establecieron 7 encuestados.

Estudiantes de Administración Pública Territorial (APT) de noveno (9°) de la Sede Central y 10° semestre, pertenecientes a la Territorial Meta – Villavicencio, como población atendida por los mecanismos de internacionalización, lo cual arrojó una muestra de 60 estudiantes.

Servidores Públicos de la Subdirección Nacional de Servicios Académicos, con el fin de identificar el nivel de articulación interdependencias y su percepción sobre la cultura organizacional vinculada a la internacionalización; lo cual arrojó una muestra de 14 colaboradores.

Docentes de planta de la Sede Central debido a su rol en el desarrollo académico y su potencial participación en convenios, movilidad, proyectos internacionales y actividades formativas; lo cual arrojó una muestra de 7 profesores.

### **5.3 Técnicas de recolección de información**

Para el presente estudio se diseñó una encuesta con el fin de indagar sobre el grado de conocimiento y percepción de la Oficina de Internacionalización; así como, la identificación de la cultura organizacional en la dependencia y la proyección a escenarios internacionales de la ESAP junto con elementos de innovación, aplicada a los Integrantes de la Oficina de Internacionalización, Estudiantes, Servidores Públicos de la Subdirección Nacional de Servicios Académicos y Docentes como se puede apreciar en las siguientes preguntas:

**5.3.1 Encuesta para Integrantes de la Oficina de Internacionalización, Estudiantes y Servidores Públicos de la Subdirección Nacional de Servicios Académicos.**

## Conceptos

8. De las siguientes opciones qué conceptos conoce usted? \*

- Movilidad Académica
- Convenios Internacionales
- Cooperación Internacional
- Aprendizaje de Idiomas
- Intercambio Cultural
- Innovación Institucional
- Redes Globales de Conocimiento
- Visibilidad Internacional
- Desarrollo Sostenible
- Ninguno

## Conocimientos generales de la ESAP

9. ¿Conoce usted la visión y la misión 2033 de la ESAP? \*

- SI
- NO

10. En caso afirmativo ¿qué aspectos resalta usted de cada una de ellas? \*

Escriba su respuesta

11. ¿Mencione los valores institucionales de la ESAP? \*

Escriba su respuesta

7. Justifique brevemente su respuesta: \*

Escriba su respuesta

12. Siendo los valores: el respeto, honestidad, compromiso, justicia, diligencia, empatía y sentido de pertenencia. En su concepto ¿estos valores se reflejan en los procesos de la Oficina de internacionalización? \*

- Si, claramente
- Parcialmente
- Poco
- No
- No tengo suficiente información para evaluar

13. ¿Qué estrategias de innovación utiliza usted en el desempeño diario de su trabajo que puedan servir para la proyección internacional de la ESAP? \*

Escriba su respuesta

14. ¿Trabaja usted en la Oficina de Internacionalización? \*

- Si
- No

15. ¿Qué mejoraría en el clima organizacional de la oficina de Internacionalización? \*

Escriba su respuesta

16. ¿Podría indicar si reconoce algún símbolo que identifique a la oficina de internacionalización? \*

Escriba su respuesta

17. ¿Cree usted que el arte y las expresiones culturales pueden ser herramientas estratégicas para fortalecer la internacionalización de la ESAP? \*

- Si, definitivamente
- Probablemente si
- No estoy seguro/a
- Probablemente no
- Definitivamente no

18. ¿Qué tipo de actividades culturales o artísticas considera que podrían enriquecer los procesos de cooperación internacional de la ESAP? \*

Escriba su respuesta

Sección 4

...

#### Opiniones y Recomendaciones

19. En su opinión, ¿cuáles son los principales desafíos que enfrenta la ESAP en sus procesos de internacionalización? \*

Escriba su respuesta

20. ¿Tiene alguna recomendación, sugerencia o comentario adicional para fortalecer la integración entre cultura organizacional, innovación e internacionalización en la ESAP? \*

Escriba su respuesta

### 5.3.2 Encuesta para Docentes de Cátedra de la Sede Central.



## Identificación Básica

1. **Aviso de Privacidad y Protección de Datos (Ley 1581 de 2012)** Los datos personales recopilados en esta encuesta serán utilizados exclusivamente para fines académicos relacionados con el trabajo de practica administrativa "*Prácticas culturales e innovación institucional en los procesos de internacionalización de la ESAP*". La información será analizada para identificar percepciones, experiencias y recomendaciones que fortalezcan la cultura organizacional y la gestión de la internacionalización. La información proporcionada será tratada de manera estrictamente confidencial. Los datos personales **NO serán compartidos públicamente**, ni utilizados con fines diferentes a los establecidos en este aviso. Los resultados se presentarán de forma agregada y anónima. Usted tiene derecho a conocer, actualizar, rectificar y suprimir sus datos personales, así como a revocar la autorización otorgada para su tratamiento, conforme a lo establecido en la Ley 1581 de 2012 y su Decreto Reglamentario 1377 de 2013. **Consentimiento informado:** Al diligenciar esta encuesta, usted autoriza de manera libre, previa, expresa e informada el tratamiento de sus datos personales de acuerdo con los términos aquí descritos. \*

SI

2. Tipo de Vinculación \*

Cátedra

Carrera

3. Sede o territorial a la que pertenece: \*

Escriba su respuesta

4. Asignatura a la que pertenece: \*

Escriba su respuesta

5. ¿Cuántos años lleva vinculado(a) a la ESAP? \*

1 - 3 años

3 - 6 años

Más de 6 años

### Conocimiento general de la ESAP

6. ¿Conoce usted la visión y la misión 2033 de la ESAP? \*

- SI
- NO

7. En caso afirmativo ¿qué aspectos considera relevantes? \*

Escriba su respuesta

8. ¿Conoce usted la Oficina de Internacionalización? \*\*

- SI. Conozco sus funciones y actividades
- SI. Conozco parcialmente lo que hace
- No la conozco

9. ¿Identifica algún símbolo, logotipo o representación institucional que distinga a la Oficina de Internacionalización? \*

- SI
- No
- No estoy seguro(a)

10. En caso afirmativo, ¿cuál? \*

Escriba su respuesta

11. De las siguientes opciones, ¿cuáles conceptos conoce usted? \*

- Movilidad Académica
- Convenios Internacionales
- Cooperación Internacional
- Aprendizaje de Idiomas
- Intercambio Cultural
- Innovación Institucional
- Redes Globales de Conocimiento
- Viabilidad Internacional
- Desarrollo Sostenible

12. ¿Ha participado en actividades promovidas por la Oficina de Internacionalización? \*

- Sí
- No

13. En caso afirmativo, ¿En cuáles? \*

Escriba su respuesta

Sección 3

### Cultura Organizacional

14. Siendo los valores institucionales de la ESAP: el respeto, honestidad, compromiso, justicia, diligencia, empatía y sentido de pertenencia. En su concepto ¿estos valores se reflejan en los procesos de la Oficina de internacionalización? \*

- Sí, claramente
- Parcialmente
- Poco
- No
- No tengo suficiente información para evaluar

15. ¿Qué mejoraría en el clima organizacional de la oficina de Internacionalización? \*

Escriba su respuesta

16. La cultura organizacional se entiende como "un patrón de supuestos básicos aprendidos por un grupo al enfrentar problemas de adaptación externa e integración interna" (Schein, 1992), que incluye valores, prácticas, rituales, formas de comunicación y modos de relación compartidos. ¿Cómo calificaría la importancia de integrar esta dimensión cultural en los procesos de internacionalización de la ESAP? \*

- 5 - Muy importante
- 4 - Importante
- 3 - Moderadamente importante
- 2 - Poco importante
- 1 - Nada importante

17. ¿Considera usted que el arte y las expresiones culturales pueden ser herramientas estratégicas para fortalecer la internacionalización de la ESAP? \*

- Sí, definitivamente
- Probablemente sí
- No estoy seguro/a
- Probablemente no
- Definitivamente no

18. ¿Qué tipo de actividades culturales o artísticas considera que podrían enriquecer los procesos de cooperación internacional de la ESAP? \*

Escriba su respuesta

19. ¿Qué estrategias de innovación utiliza en su práctica docente que podrían contribuir a la proyección internacional de la ESAP? \*

Escriba su respuesta

Sección 4

...

## Opiniones y Recomendaciones

20. En su opinión, ¿cuáles son los principales desafíos que enfrenta la ESAP en sus procesos de internacionalización? \*

Escriba su respuesta

21. ¿Tiene alguna recomendación, sugerencia o comentario adicional para fortalecer la integración entre cultura organizacional, innovación e internacionalización en la ESAP? \*

Escriba su respuesta

22. Nombre (opcional)

Escriba su respuesta

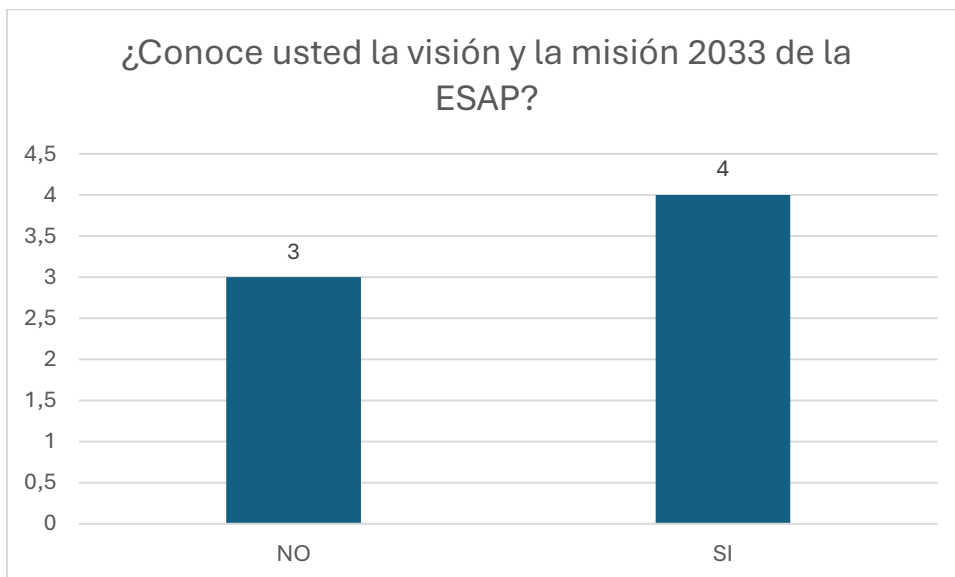
## **6. RESULTADOS**

La presente sección expone los principales hallazgos derivados del proceso de recolección y análisis de información realizado durante la práctica en la Oficina de Internacionalización de la ESAP. En primer lugar, se presentan los resultados de la encuesta aplicada a docentes, funcionarios, estudiantes y miembros de la comunidad académica, cuyo propósito fue identificar el nivel de conocimiento, percepción y valoración de la cultura organizacional y de los procesos de internacionalización.

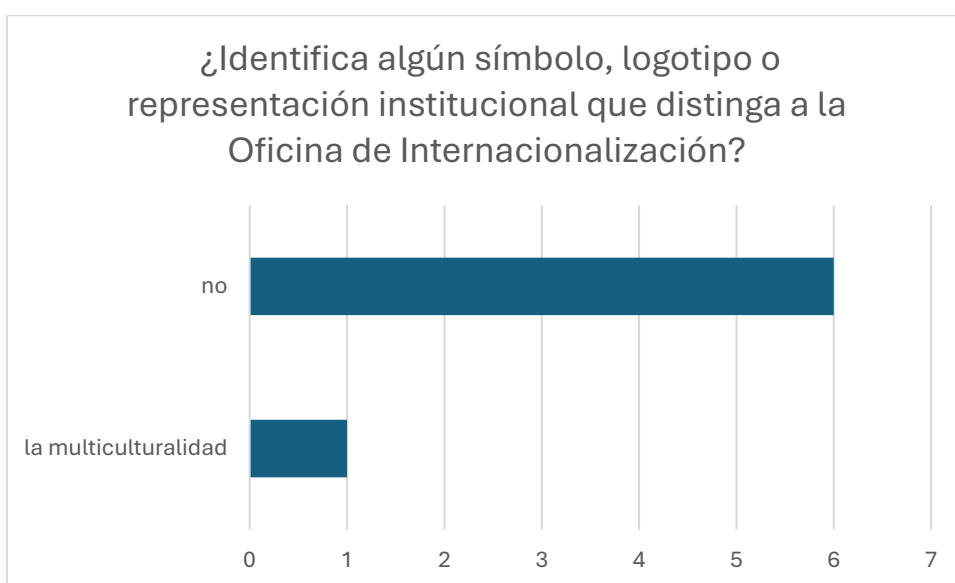
Posteriormente, se incorpora un análisis cualitativo basado en la observación participante y la experiencia directa en las líneas de trabajo de la oficina, con el fin de complementar los resultados cuantitativos y ofrecer una visión integral del funcionamiento interno, las dinámicas laborales y los desafíos institucionales. En conjunto, estos insumos permiten comprender el estado actual de la cultura organizacional y su incidencia en la gestión de la internacionalización, aportando elementos fundamentales para la formulación de lineamientos de mejora.

### **6.1 Análisis de las encuestas aplicadas**

En primer lugar, se van a presentar los resultados de las encuestas aplicadas a siete (7) de los servidores públicos que integran la Oficina de Internacionalización de un total de 14.

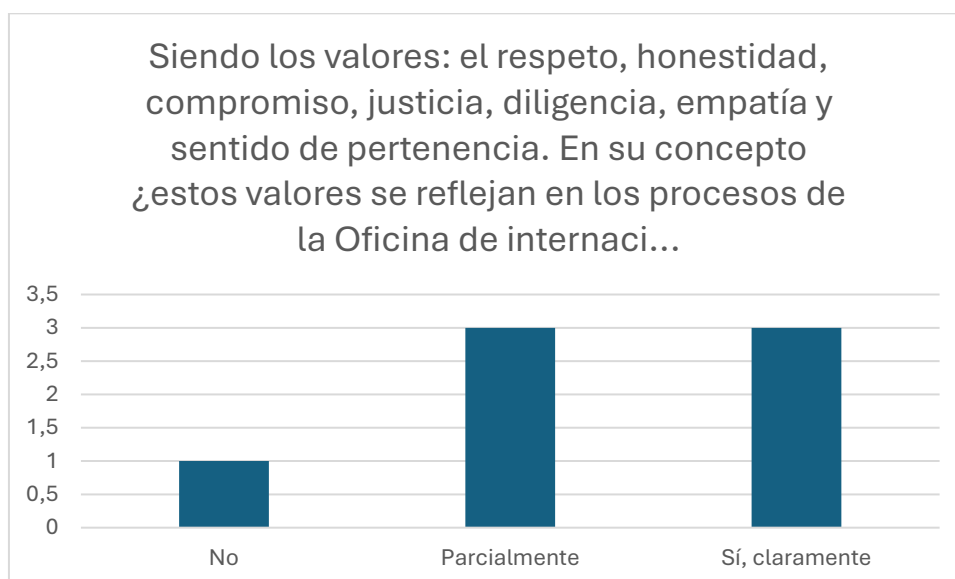


De ellos, cuatro (4) manifestaron conocer la misión y la visión 2033 de la Escuela, resaltando los aspectos de ser referente de conocimiento y la relación con la ética, la paz, la justicia social, y la multiculturalidad como ejes centrales para su proyección a nivel nacional e internacional.



Seis (6) servidores manifestaron no identificar ningún símbolo, logotipo o representación institucional que distinga específicamente a esta dependencia. Únicamente un (1) funcionario mencionó la multiculturalidad como elemento distintivo.

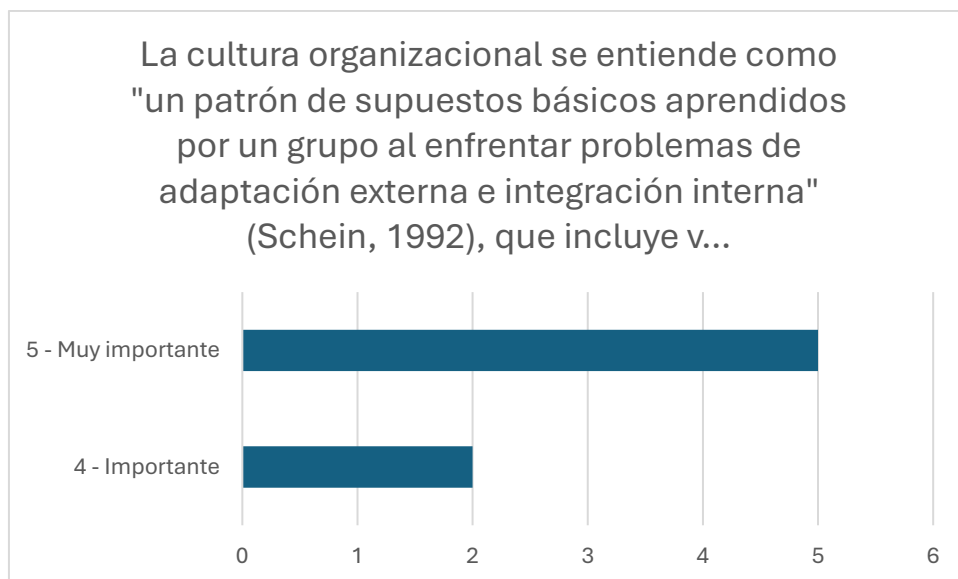
En cuanto al dominio de los conceptos centrales que orientan el trabajo de la Oficina, solo tres (3) servidores demuestran conocer más de la mitad de los términos fundamentales, entre los cuales se destacan: Movilidad Académica, Convenios Internacionales, Cooperación Internacional y Aprendizaje de Idiomas.



En relación con los valores institucionales de la ESAP (respeto, honestidad, compromiso, justicia, diligencia, empatía y sentido de pertenencia), tres (3) encuestados manifestaron desconocerlos. De los servidores que sí los conocen, tres (3) consideran que estos valores se reflejan parcialmente en los procesos de la Oficina, mientras que uno (1) considera que no se reflejan.

Los servidores identificaron las siguientes oportunidades de mejora en el clima organizacional de la Oficina:

- Transparencia y comunicación, especialmente con el liderazgo de la dependencia, se requiere fortalecer los canales de comunicación y la claridad en la información.
- Definición de roles para enfrentar la falta de claridad en responsabilidades y equilibrio de cargas laborales.
- Ejercicio eficiente del liderazgo, con acompañamiento y seguimiento.
- Procesos estandarizados y manuales operativos para garantizar trazabilidad.
- Ambiente laboral colaborativo, asociado a la organización y compromiso.



Seis (6) servidores calificaron como "muy importante" la integración de la dimensión de cultura organizacional en los procesos de internacionalización. Las justificaciones aportadas incluyen:

- El trabajo con otras culturas implica necesariamente relacionamiento intercultural y habilidades de negociación, aspectos fundamentales para que la Oficina cumpla su misionalidad y alcance los objetivos propuestos.

- La integración de esta dimensión permitiría dar respuesta efectiva a las necesidades específicas de la población a la que se dirige el trabajo de internacionalización.
- Una cultura organizacional sólida generaría sinergia interna cuyos resultados positivos se proyectarían y serían visibles externamente, fortaleciendo la imagen institucional.

Cuatro (4) encuestados consideran que el arte y las expresiones culturales son definitivamente herramientas estratégicas para fortalecer los procesos de internacionalización de la ESAP. Entre las actividades culturales o artísticas que podrían enriquecer los procesos de cooperación internacional, los servidores propusieron:

- Muestras culturales: exposiciones de arte y memoria histórica
- Conversatorios y círculos de diálogo intercultural
- Cine-foros internacionales
- Actividades complementarias al quehacer tradicional de la Administración Pública que amplíen las perspectivas de relacionamiento internacional

Los encuestados identificaron las siguientes estrategias de innovación que actualmente utilizan en su desempeño laboral:

- Incorporación de inteligencia artificial en los procesos de trabajo
- Mejora continua de procesos y optimización mediante cronogramas de trabajo
- Comprensión de las expectativas y necesidades de los jóvenes frente a los procesos de internacionalización

- Desarrollo de procesos que beneficien no solo a la Oficina sino también a sus colaboradores
- Articulación con otras áreas institucionales que posean mayor experiencia o información relevante para el desarrollo y continuidad de los procesos en curso
- Entre los principales desafíos que enfrenta la ESAP en sus procesos de internacionalización, los servidores señalaron:
  - Adaptación a cambios geopolíticos y educativos globales ya que, la dinámica de la cooperación internacional depende de contextos cambiantes que requieren capacidad de respuesta institucional ágil.
  - Visibilidad y posicionamiento puesto que es necesario dar a conocer las ventajas y el valor agregado que ofrece la Oficina de Internacionalización a la comunidad académica.
  - Focalización estratégica porque se requiere concentrar las acciones internacionales de la Escuela en aquellas que realmente aporten al fortalecimiento del saber administrativo público, que es la misión central de la institución.

Los servidores de la Oficina de Internacionalización identificaron diversos desafíos que enfrenta la ESAP en sus procesos de internacionalización como los siguientes:

Los funcionarios señalan que la cooperación internacional depende de dinámicas cambiantes y complejas, tales como crisis internacionales, políticas migratorias, nuevas legislaciones y tendencias educativas emergentes. Esto exige de la institución una alta capacidad de flexibilidad y respuesta institucional ágil para mantener la vigencia y pertinencia de sus procesos de internacionalización.

Los funcionarios identifican como desafío crítico la falta de visibilidad de los servicios, beneficios y oportunidades que ofrece la Oficina a la comunidad académica. Esta deficiencia en la socialización limita el alcance y el impacto de los procesos de cooperación internacional.

Señalan que existe una percepción predominante de que la Administración Pública se concibe únicamente desde lo nacional, desconociéndose su trascendencia e importancia en el ámbito internacional. Esta visión limitada constituye una barrera para el desarrollo de una cultura de internacionalización en la comunidad ESAP.

Los funcionarios manifiestan la necesidad de concentrar los esfuerzos en aquellas acciones internacionales que realmente aporten al saber administrativo público, que es la misión central de la ESAP. Esto implica priorizar iniciativas con pertinencia académica y evitar dispersión de recursos en actividades que no fortalezcan el sentido institucional.

Los servidores reconocen que la Oficina es relativamente nueva y está en proceso de consolidación. Esta condición de inicio se traduce en la ausencia de procesos claramente establecidos, protocolos definidos y rutas operativas consolidadas. La Oficina está actualmente gestando su camino institucional, lo que representa tanto un desafío como una oportunidad para construir estructuras sólidas desde el inicio.

Identifican como desafío significativo la participación de los estudiantes que se inscriben en las diferentes ofertas impulsadas por la Oficina de internacionalización, lo cual puede afectar la efectividad de las iniciativas y la construcción de relaciones internacionales duraderas.

Gestión de compromisos institucionales ya que los funcionarios alertan sobre la tendencia a dar por sentado el compromiso en las relaciones de cooperación internacional, así como sobreentender los primeros acercamientos como compromisos formales. Destacan la importancia de la precisión y claridad al establecer qué se hará o no se hará en el marco de las

alianzas internacionales, evitando generar falsas expectativas tanto internas como con instituciones aliadas.

Los servidores encuestados formularon las siguientes recomendaciones para fortalecer la integración entre cultura organizacional, innovación e internacionalización:

- Fortalecer una cultura organizacional orientada hacia la apertura, la cooperación y el trabajo colaborativo.
- Ampliar la oferta cultural a diversos entornos y públicos, diversificando las estrategias de relacionamiento internacional.
- Disminuir la influencia de actores políticos en el quehacer académico y técnico de la ESAP, fortaleciendo la autonomía institucional.
- Socializar y visibilizar la cultura organizacional de la Oficina para generar mayor reconocimiento institucional y participación de la comunidad académica.
- Trascender los procesos comunes y tradicionales, innovando en las formas de cooperación internacional.
- Incrementar el compromiso de los integrantes de la Oficina mediante el fortalecimiento del sentido de pertenencia y la motivación laboral.
- Implementar un manual de procesos que garantice mayor orden, claridad y eficiencia en las operaciones de la dependencia

En segundo lugar, se van a presentar los resultados de las encuestas aplicadas a 60 estudiantes de Administración Pública Territorial.

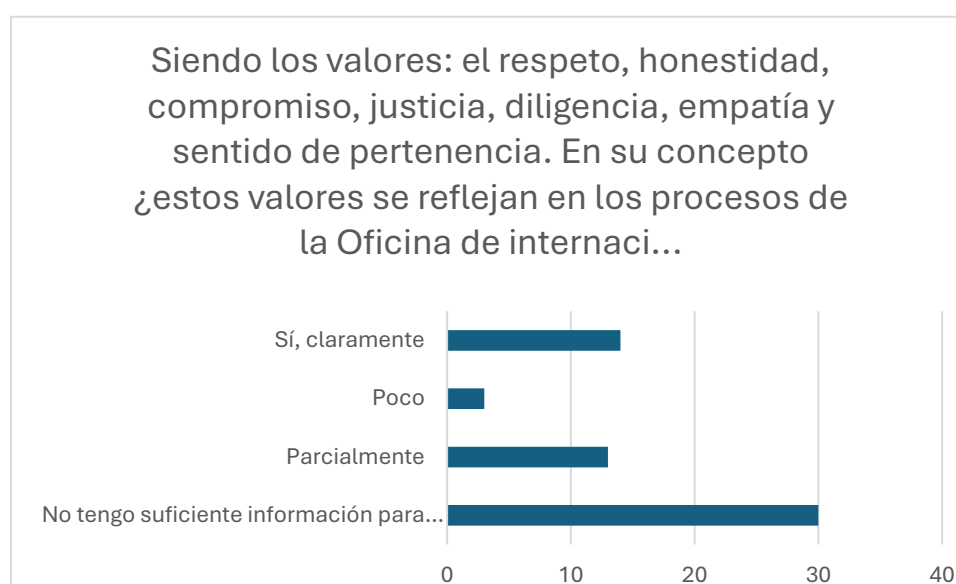
De ellos 35 manifestaron no conocer la visión y misión 2033 de la Escuela mientras que los 25 que la conocen resaltaron aspectos como la importancia de tener más cobertura en todo el

territorio, la formación integral de servidores públicos, ser referente mundial en Administración Pública y la construcción de paz en los territorios junto con las justicia social y ambiental.

30 de los estudiantes no conocen la Oficina de Internacionalización, y 26 conocen parcialmente lo que hace. Solo cuatro (4) la conocen en detalle.

55 de los estudiantes no distinguen un símbolo, logotipo o representación institucional que distinga a la Oficina, dos (2) afirman hay algún símbolo, mientras tres (3) dicen reconocer un globo terráqueo y la imagen del mundo analizado por la comunidad Esapista, y las convocatorias.

Los conceptos tienen en común la mayoría son: Convenios Internacionales, Aprendizaje de Idiomas e Intercambio cultural. Destacando que el término que aparece con mayor frecuencia es “Movilidad Académica”, lo cual indica que para los encuestados esta es la línea de trabajo más reconocida y asociada a la Oficina de Internacionalización. Este resultado evidencia que, aunque la oficina desarrolla múltiples procesos, la percepción institucional se concentra principalmente en la movilidad, lo que confirma una oportunidad para fortalecer la visibilización de otras líneas como convenios, cooperación internacional, idiomas e innovación cultural.

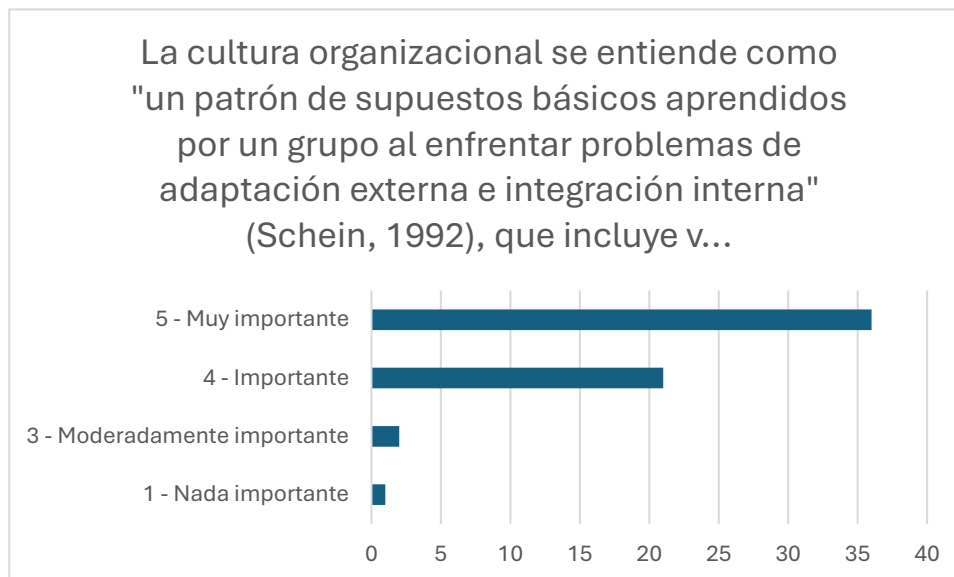


En relación con los valores institucionales de la ESAP (respeto, honestidad, compromiso, justicia, diligencia, empatía y sentido de pertenencia), siete (7) encuestados manifestaron desconocerlos, 14 señalaron conocerlos parcialmente y 39 afirmaron conocerlos. De quienes sí los conocen, 14 consideran que estos valores se reflejan claramente, 13 opinan que se reflejan parcialmente y tres (3) indican que poco se evidencian en los procesos de la Oficina. Por su parte, 30 personas mencionaron no tener suficiente información para evaluarlos.

En cuanto a lo que los estudiantes mejorarían del clima organizacional de la Oficina de Internacionalización, señalaron aspectos como:

- Mejorar la comunicación interna, la participación del equipo y las oportunidades de capacitación para fortalecer la coordinación y el bienestar.
- Una mejora organizacional.
- Una organización estructural.
- El trabajo en equipo y la visión institucional.
- La empatía.

36



estudiantes calificaron como "muy importante" la integración de la dimensión de cultura organizacional en los procesos de internacionalización. Las justificaciones aportadas incluyen:

Los estudiantes reconocen que la cultura organizacional es fundamental para la internacionalización de la ESAP porque proyecta su identidad institucional con valores, lenguaje y vocación pública hacia otros contextos. Citando a Schein (1992), señalan que la cultura orienta la adaptación y la integración, por lo que incluirla garantiza coherencia, legitimidad y sostenibilidad en los procesos internacionales. Un comentario particularmente crítico advierte que "puedes tener el mejor plan de internacionalización en papel, pero sin una cultura organizacional que lo respalde, los supuestos básicos del grupo boicotarán los esfuerzos de adaptación externa."

Los estudiantes destacan que la cultura organizacional es el factor que asegura que la institución pueda proyectarse globalmente sin perder su identidad, gestionando el cambio de manera armónica, fortaleciendo su legitimidad y adaptando aprendizajes internacionales a su propio contexto misional. También señalan que las prácticas y valores de la ESAP en los procesos de internacionalización constituirían el sello de marca y calidad como reconocimiento de todos sus procesos.

Los estudiantes resaltan que la ESAP reúne estudiantes de todas las regiones del país, con diferentes costumbres, dialectos, culturas y tradiciones, por lo que aplicar esta metodología permite a estudiantes y docentes no sólo conocer las mismas sino comprender muchas situaciones y acciones de los demás. Agregan que entender con detalle las dinámicas de las múltiples culturas que cuenta la sociedad colombiana permite a los Administradores Públicos entender realidades y proyectar políticas públicas que proporcionen una mejor calidad de vida a estas poblaciones.

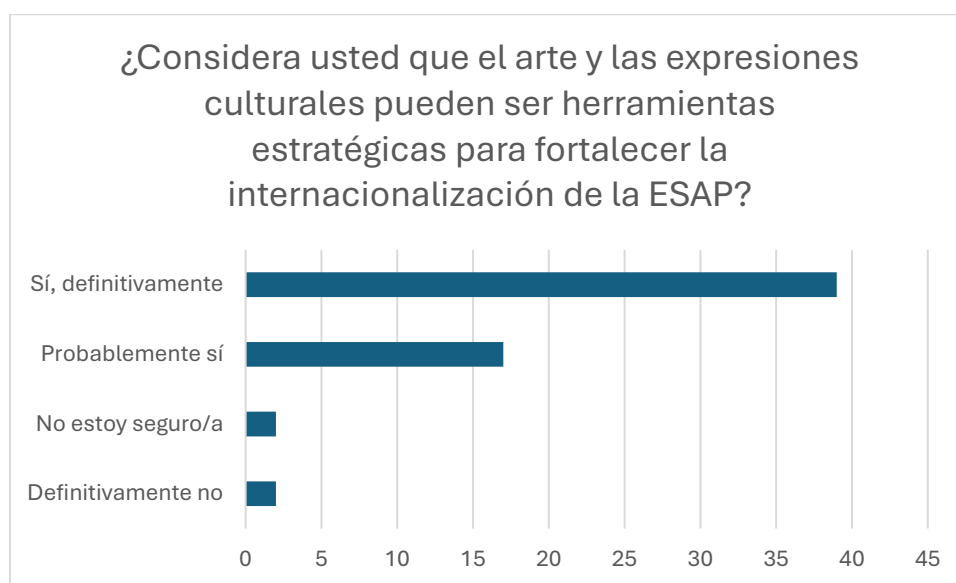
Según los estudiantes, la cultura organizacional orienta el comportamiento, facilita la comunicación y unifica criterios dentro de la institución. Integrarla a los procesos de internacionalización permite que la ESAP mantenga coherencia, identidad y adaptación efectiva frente a nuevos contextos y alianzas internacionales. Explican que la cultura organizacional define cómo se toman decisiones, cómo se comunican las personas y cómo se resuelven problemas, por lo que, al internacionalizarse, la ESAP interactúa con contextos culturales distintos y esta integración permite reducir choques culturales y mejorar la cooperación.

Los estudiantes enfatizan la importancia de traer a colación un contexto real que les permita identificar las diferentes problemáticas a las que se enfrentan y cómo actuar, pero además destacan la necesidad de enfatizar en los valores y en sus funciones como futuros funcionarios públicos. Reflexionan que muchas veces no se comprende que estar en un cargo público no hace a nadie mejor que otro, sino que están para servir con respeto y ayudar a una comunidad, no a alguien en particular con intereses individuales.

Los estudiantes manifiestan que la cultura organizacional hace énfasis en la nueva gerencia, donde la inclusión de nuevos métodos y enfoques hace que se vuelva más participativa. Consideran que un modelo con avances y proyección al exterior hace que se perciba como una comunidad más sólida, generando conocimientos y permitiendo que la interrelación cultural adopte nuevas perspectivas y capacidades dentro de la vida diaria.

Los estudiantes identifican que el sistema debe ser integral e inclusivo para toda la comunidad esapista, y que es necesario dar a conocer la información en las aulas y no solo por correo electrónico. Señalan que es crucial mejorar las formas en cómo se relacionan con otros dentro de la organización y cómo se pueden mejorar los procesos y la atención brindada.

Finalmente, los estudiantes valoran que el proceso de internacionalización de la Escuela es profundamente importante, ya que constituye la visibilización que procura toda institución académica en la creación de redes de investigación, intercambio académico y posibilidad de expansión. Como estudiantes, consideran que les brinda oportunidades para integrar su conocimiento a nivel internacional.



39 estudiantes manifiestan que el arte y las expresiones culturales pueden ser herramientas que ayuden a fortalecer la internacionalización de la ESAP, así mismo 17 manifiestan que probablemente si lo consideran mientras dos (2) no están seguros y dos (2) manifiestan que definitivamente no, ya que no saben.

En cuanto al tipo de actividades culturales y artísticas que podrían enriquecer los procesos de cooperación internacional de la ESAP. Las propuestas son las siguientes:

Danzas culturales, regionales y ancestrales: Destacan que estas manifestaciones artísticas tienen un arraigo profundo en Colombia que no se refleja en la mayoría de los países, lo que constituye una ventaja comparativa para la proyección internacional.

Muestras del folklore local porque enfatizan la importancia de que cada sede y CETAP del país muestre sus arraigos culturales propios, muchos de los cuales son desconocidos incluso a nivel nacional.

Proponen festivales de música tradicional y presentaciones musicales que reflejen la diversidad sonora del territorio nacional, así como el teatro y las artes escénicas como herramientas de comunicación y expresión cultural. A su vez sugieren exposiciones de arte local, exposiciones artísticas, galerías y muestras de creatividad que visibilicen el talento artístico de las diferentes regiones.

Los estudiantes proponen la creación de espacios de encuentro y diálogo entre diferentes culturas, actividades que permitan la colaboración entre estudiantes de diferentes países y el compartir de tradiciones, música, gastronomía y costumbres de los países aliados.

Los estudiantes reconocen el valor de la gastronomía como elemento de identidad cultural, proponiendo muestras gastronómicas que reflejen la diversidad territorial y así encuentros gastronómicos internacionales que permitan el intercambio de saberes culinarios

Los estudiantes proponen combinar lo cultural con lo formativo mediante conversatorios y diálogos interculturales con invitados internacionales, artistas y expertos que aborden temas de cultura, cooperación y patrimonio cultural.

Conferencias y simposios sobre temas relevantes de cultura y cooperación internacional, foros internacionales para el debate académico con perspectiva intercultural, cine-foros como herramienta de reflexión y diálogo cultural.

Clubes de idiomas para fortalecer las competencias lingüísticas necesarias en la cooperación internacional.

Los estudiantes enfatizan la necesidad muestras de talentos y emprendimientos que permitan descubrir y potenciar las habilidades artísticas de los estudiantes, muchas de las cuales no han tenido espacio para mostrarse en el espacio académico.

Representación equitativa de las regiones porque destacan que la cooperación internacional no debe enfocarse únicamente en lo que dispone la sede principal, sino mostrar lo que cada región del país puede aportar en términos de arte, música y saberes regionales.

Socialización de servicios particularmente para CETAP'S que brindan el programa de APT, donde los estudiantes manifiestan desconocimiento de la Oficina de Internacionalización y solicitan actividades de difusión los fines de semana. Así como la articulación entre sedes para que se realicen integraciones que permitan que toda la Escuela se pueda conectar, mostrando las diferentes culturas ante todo el cuerpo colegiado.

Los estudiantes proponen actualizar las formas de transmisión cultural con ciclos culturales programados en donde se acuerden intercambios sistemáticos con escuelas de administración pública de otros países.

Es importante señalar que algunos estudiantes manifestaron desconocimiento total de la Oficina de Internacionalización y sus funciones, particularmente en sedes diferentes a la principal. Un estudiante de APT señaló con frustración: "Hacer cosas en APT, ni siquiera tenemos una papelería abierta, mucho menos hemos visto esa oficina", evidenciando una brecha significativa en la visibilidad y cobertura de los servicios de internacionalización en las sedes territoriales.

Los estudiantes encuestados describieron diversas estrategias de innovación que utilizan en su desempeño diario y que consideran podrían servir para la proyección internacional de la ESAP, como las siguientes:

Los estudiantes mencionan el uso de herramientas como Power BI para facilitar el manejo de volúmenes de datos, el trabajo continuo con herramientas digitales que van de la mano con la innovación, el uso de plataformas de inteligencia artificial, herramientas digitales para optimizar la comunicación y procesos, herramientas digitales colaborativas, y redes sociales y de comunicación. Varios destacan que la tecnología en los procesos es fundamental en el desarrollo actual de una entidad y que actualmente la ayuda de la IA ha cambiado la forma en como el estudiante resuelve o se ayuda académicamente. Uno señala específicamente: "Utilizo la inteligencia artificial la cual podría servir para la proyección internacional de la ESAP."

Múltiples estudiantes enfatizan el aprendizaje continuo a través de internet, la actualización permanente, la actualización de información en cuanto a normativa vigente, la búsqueda constante de buenas prácticas internacionales, el estar informado, la gestión del conocimiento, y el fortalecimiento de la gestión del conocimiento. Un estudiante menciona: "Utilizo estrategias como el uso de herramientas digitales para optimizar la comunicación, la búsqueda constante de buenas prácticas internacionales, el trabajo colaborativo y la actualización permanente en temas de gestión pública."

Los encuestados mencionan el trabajo colaborativo, la socialización del conocimiento, las metodologías colaborativas que facilitan el trabajo en red, el diálogo participativo con espacios de escucha y puntos estratégicos de divulgación, las estrategias de cooperación y trabajo en equipo, y la comunicación. Un estudiante explica: "Estas estrategias permiten adaptarse a entornos globales, fortalecer la interacción con instituciones extranjeras y proyectar a la ESAP como una entidad moderna, conectada y abierta a la cooperación internacional."

Algunos estudiantes destacan el análisis basado en datos, la resolución creativa de problemas, el análisis de datos, y el establecer metas claras y colaborativas además de utilizar herramientas tecnológicas.

Los estudiantes mencionan hacer el trabajo con calidad y honestidad, aplicando el uso de los idiomas en la gestión, hacer el trabajo lo más excelente posible, escuchar, ser más empático y tolerante frente a los diferentes grupos, la honestidad, respeto y amor, la orientación a resultados, disciplina, innovación pedagógica, liderazgo ético, y el liderazgo desde cualquier cargo reconociendo que todos son importantes.

Varios estudiantes mencionan el conocimiento de problemáticas públicas dentro de instituciones, la implementación de herramientas y habilidades vanguardistas adquiridas en la escuela como planeación estratégica y gestión de recursos físicos, financieros y humanos, la prospectiva (mencionada dos veces), y buscar continuamente la forma de realizar el trabajo de la manera más eficiente.

Un estudiante propone "promover el relacionamiento con la ciudadanía, podría tomarse desde espacios y dinámicas de co-creación entre instituciones, ciudadanos y organizaciones sociales y académicas." Otro menciona la presencia de representantes de las diversas culturas del país en la sede de la ESAP mediante foros, academias y charlas.

Un estudiante señala el reconocimiento de saberes sociales lo cual impulsa a la innovación y socialización cultural. Otro menciona buscar otra manera de que las personas puedan acceder a convocatorias sin que se desconozcan las realidades de todos los estudiantes.

Los estudiantes proponen ampliar los convenios y prácticas en el extranjero a otros países que no tengan convenio con la ESAP, utilizar las redes sociales e involucrar a los estudiantes de APT en los procesos, así como difundir información los fines de semana. Uno señala: "que

den a conocer la proyección internacional en todas las jornadas de la ESAP porque en la jornada de los fines de semana no brindan casi nada de información."

Es significativo que varios estudiantes respondieron "ninguna", "no conozco", "no sabría con exactitud", "no identifique ninguna", o "no pertenezco a esta dependencia". Un estudiante expresó: "Ninguna, porque mi empleo es solo de sistematizar información y no conozco nada sobre la Oficina de internacionalización de la ESAP o sus proyecciones." Otro manifestó: "Con mi rol de estudiante no creo que pueda aportar mucho a la proyección internacional." También hubo respuestas como "no tengo trabajo" y referencias a la falta de información en sedes como APT.

Los estudiantes identificaron los siguientes desafíos que enfrenta la ESAP en sus procesos de internacionalización:

Los encuestados mencionan reiteradamente la falta de comunicación, reconocimiento y divulgación, falta de difusión, poco relacionamiento, articulación, promoción y divulgación deficientes, procesos no muy conocidos para la carrera de APT, falta de conocimiento de los procesos en los estudiantes, desconocimiento de la oferta por los estudiantes, y desconocimiento como principal problema. Un estudiante expresó: "en 10 semestres que he tenido es la primera vez que veo que hay una oficina de esas."

Los estudiantes destacan la falta de recursos en las diferentes CETAP, el proceso muy centralizado cuando la ESAP debería propender por la descentralización, la necesidad de visibilizarse especialmente en sedes como el CETAP Villavicencio, la brecha territorial, la falta de difusión y llamado al acompañamiento desde las regiones, la centralización de procesos, las desigualdades entre sedes, la divulgación en las sedes, y la equidad territorial. Uno señala: "dar a conocer los procesos en todas las jornadas."

Varios estudiantes mencionan la necesidad de fortalecer el dominio de idiomas extranjeros, la baja capacidad de dominio de idiomas, la brecha idiomática, poco bilingüismo en algunos casos, el bajo dominio de idiomas, y la ausencia del idioma mundial (inglés) como desafíos significativos.

Los encuestados identifican la falta de gestión, clima laboral, falta de organización, gestiones, gestión administrativa compleja, trámites lentos, sistemas de información no muy óptimos, burocracia interna, procesos no ágiles, y la necesidad de procesos institucionales más ágiles que faciliten la movilidad académica.

Los estudiantes señalan la sobre exigencia de requisitos, los requerimientos de participación estrictos, las plazas limitadas y los medios por los cuales se puede acceder, la oferta limitada, las convocatorias no muy accesibles para estudiantes de APT, y la identificación de la internacionalización como barreras de entrada.

Un estudiante realizó una crítica extensa sobre la falacia de la meritocracia, señalando que los concursos desconocen las diferencias de capital cultural y económico entre estudiantes de diferentes orígenes socioeconómicos, comparando quienes tienen padres con especializaciones y recursos versus quienes vienen del campo con padres que "a duras penas hicieron quinto de primaria."

Los encuestados mencionan la necesidad de mantener y mejorar la calidad de los programas, alcanzar estándares académicos internacionales, competir con instituciones internacionales con mayor trayectoria, fortalecer la marca institucional ya que otras escuelas de administración pública tienen mayor tradición, redes y posicionamiento, la necesidad de mayor producción investigativa y visibilidad internacional, llegar a más países con nuevos convenios, y fortalecer alianzas internacionales sostenibles.

Los estudiantes identifican la dinámica política, barreras políticas, la necesidad de consolidar una cultura institucional orientada a la cooperación internacional, administradores con sentido de pertenencia y respeto hacia el otro, gestión del cambio cultural, fomentar una cultura que valore la perspectiva internacional, la falta de participación por parte de los beneficiados, y el compromiso constante con la mejora continua.

Los estudiantes encuestados formularon las siguientes recomendaciones para fortalecer la integración entre cultura organizacional, innovación e internacionalización:

Los estudiantes recomiendan ser más participativos e incluir a las demás áreas o departamentos, dejar de pensar que la escuela es solo la sede central e involucrar a todas las regiones, fomentar la descentralización de expertos hacia las sedes territoriales, dar más espacio para que se pueda publicar información de la oficina en los CETAP, e involucrar al programa de APT en el proceso.

Las sugerencias incluyen publicación y información más accesible y explicada para todos los territorios, visibilizar más sus fines, otro tipo de visibilidad ya que el correo muchas veces no es revisado, mejorar el acceso y la visibilidad de estos servicios para la carrera de APT, mayor socialización y sobre todo campañas presenciales, y aumentar la visibilidad en general.

Los estudiantes proponen convocatorias más amplias, dejar más abiertos los requisitos de las convocatorias para poder potencializar, mejorar los procesos de selección y darle la oportunidad a la gente a la que realmente nunca se les ha dado la oportunidad, reducir los estándares demasiado elevados para el acceso, y la falta de cupos.

Las recomendaciones incluyen vincular a los estudiantes desde los primeros semestres con el proceso, preparación en una cátedra que informe en su totalidad de estos temas, impulsar la formación en idiomas y competencias globales, fortalecer espacios de formación en

competencias interculturales, fortalecer el aprendizaje de idiomas, y diseñar programas de formación intercultural y digital capacitando a estudiantes y funcionarios.

Los estudiantes sugieren convenios prácticos con entidades del exterior, ampliar los convenios internacionales, crear proyectos piloto que conecten equipos internos con socios extranjeros, impulsar proyectos innovadores, ampliar los intercambios culturales y académicos, y encuentros internacionales llevando ideas y propuestas que incentiven las relaciones a nivel mundial.

Las propuestas incluyen organización de eventos culturales, muestras de talento y emprendimientos que le permitan al estudiante generar relaciones más enfocadas en el ser, promover actividades interculturales que integren a estudiantes y docentes, y divulgar las experiencias y los aprendizajes.

Los estudiantes recomiendan fortalecer el uso de herramientas digitales, agilidad en los procesos y desarrollo tecnológico, mayor conectividad en internet, promover una cultura de innovación basada en el uso de tecnologías colaborativas, integrar la innovación en la estrategia global y desarrollar competencias digitales e internacionales, modernizar continuamente los planes de estudio para incluir competencias en innovación pública y administración global preparando a los funcionarios para un contexto moderno y real donde las TICs y el conocimiento son esenciales.

Las recomendaciones incluyen consolidar una estrategia integrada que articule cultura organizacional, innovación e internacionalización, consolidar lineamientos institucionales que integren valores, identidad y prácticas internacionales, definir un sello institucional que proyecte la identidad pública de la ESAP en el ámbito global, fortalecer la marca institucional robusta, coherente y reconocida para aumentar la influencia en espacios internacionales y atraer cooperación, talento, proyectos y oportunidades.

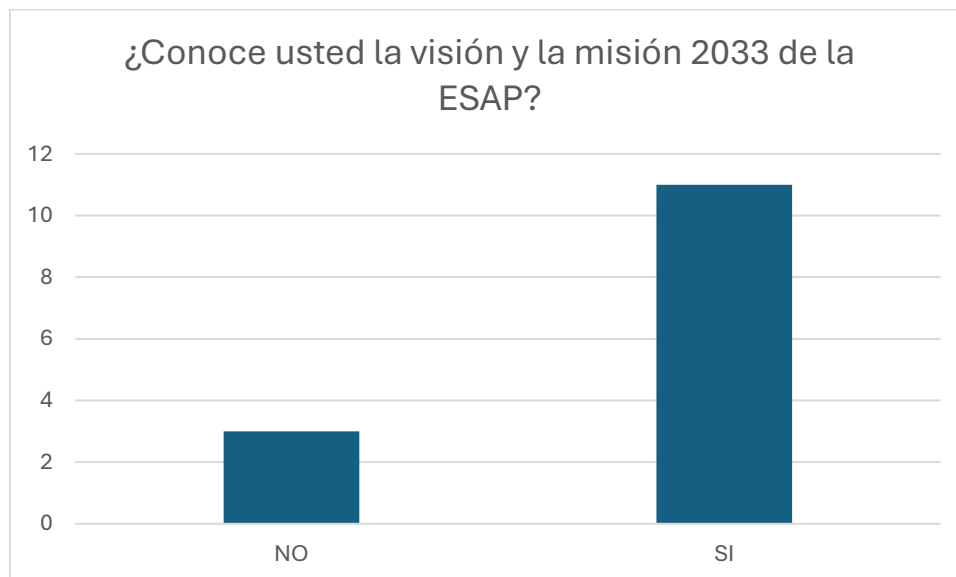
Una recomendación destacada propone fortalecer la "Internacionalización en Casa" a través de herramientas de innovación pedagógica como la metodología COIL (Collaborative Online International Learning), lo que permitiría democratizar la experiencia global para estudiantes y funcionarios en todos los territorios, no solo para quienes pueden viajar.

Se sugiere crear un sistema de incentivos institucionales que reconozca formalmente a los colaboradores que integren estándares internacionales en sus procesos diarios, para que la cultura de la excelencia global deje de ser un esfuerzo individual y se convierta en un valor corporativo tangible.

Los estudiantes recomiendan consultar a los diferentes actores de la ESAP para contrastar las inquietudes y apreciaciones sobre la cultura organizacional, la innovación e internacionalización, y promover mayor participación con los estudiantes.

Un estudiante reconoció que "el proyecto de internacionalización es un objetivo reciente dentro de la Escuela pero le va a generar mucho rédito a nivel nacional e internacional", evidenciando una percepción positiva sobre el potencial de este proceso a pesar de los desafíos identificados.

En tercer lugar, se van a presentar los resultados de las encuestas aplicadas a 14 servidores públicos de la Subdirección Nacional de Servicios Académicos de un total de 25.

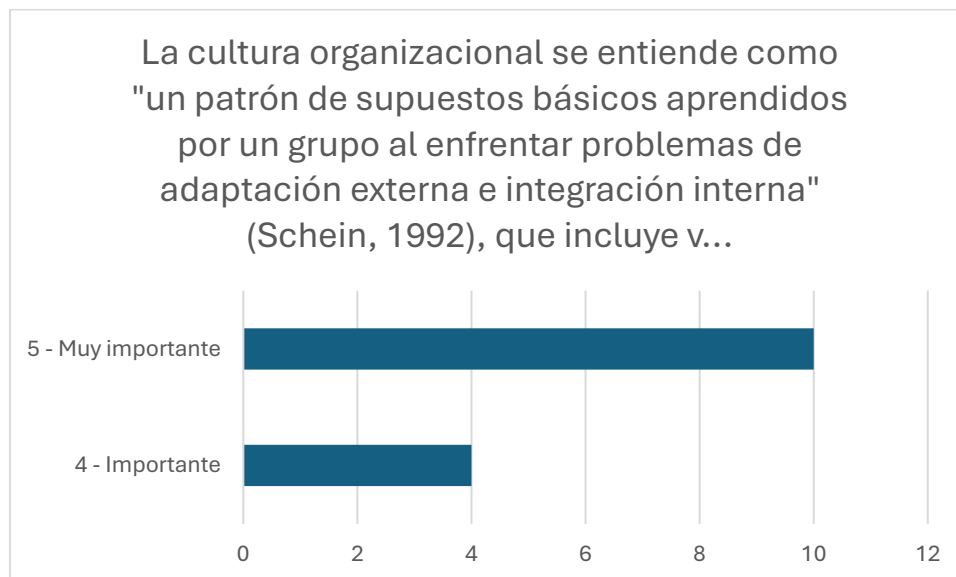


De ellos, 11 manifestaron conocer la misión y la visión 2033 de la Escuela, resaltando los aspectos de ser referente de formación en Administración Pública, excelencia académica, formación con calidad y los valores como generadores de conocimiento.

Una (1) persona manifestó no conocer la Oficina, y siete (7) conocen parcialmente lo que hace. A su vez ninguno identifica algún símbolo, logotipo o representación que distinga a la Oficina.

En cuanto al dominio de los conceptos centrales que orientan el trabajo de la Oficina, ocho (8) servidores solo conocen un (1) concepto: Movilidad Académica, Convenios Internacionales, o Aprendizaje de Idiomas. Y solo una (1) persona conoce más de dos (2) conceptos.

En relación con los valores institucionales de la ESAP (respeto, honestidad, compromiso, justicia, diligencia, empatía y sentido de pertenencia), un (1) encuestado manifestó desconocerlos. De los servidores que sí los conocen, uno (1) considera que estos valores se reflejan parcialmente en los procesos de la Oficina, mientras que cinco (5) manifiestan que no tienen suficiente información para evaluar. Además, no opinan sobre lo que mejorarían del clima organizacional de la Oficina.



Nueve (9) servidores calificaron como "muy importante" la integración de la dimensión de cultura organizacional en los procesos de internacionalización. Las justificaciones aportadas incluyen:

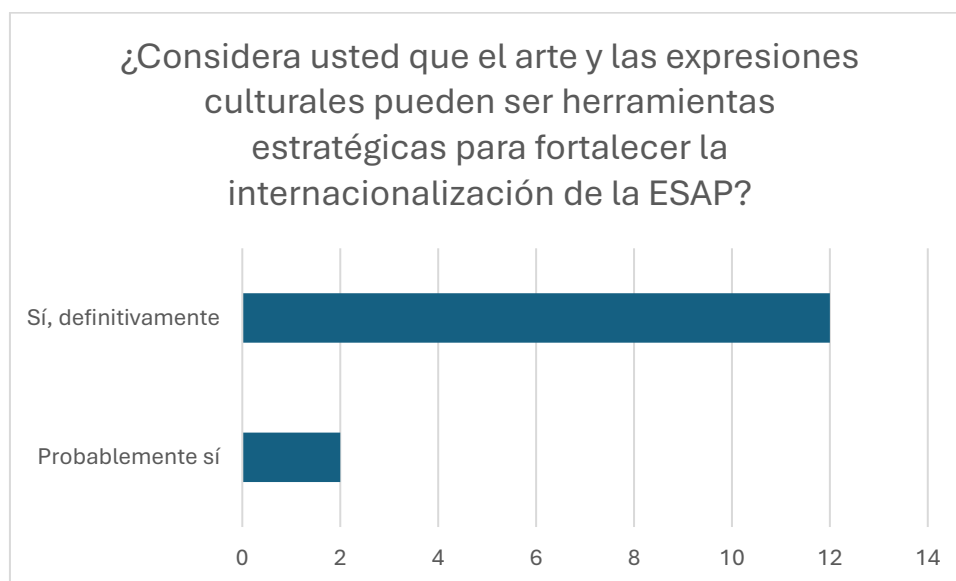
Que "la internacionalización implica aprender de otras escuelas de gobierno, administraciones públicas, modelos de gestión, investigación y formación", destacando el valor del intercambio de conocimientos y buenas prácticas internacionales.

Un servidor explica que "podemos a través del intercambio tomar ejemplos de otros lugares para implementarlos en nuestro espacio", enfatizando la aplicabilidad práctica del aprendizaje internacional al contexto local.

Se justifica que "es muy importante porque estamos en un mundo cambiante y los procesos de internacionalización de la escuela deben ajustarse y actualizarse, por ello la importancia del trabajo en equipo y estar acordes con el contexto", subrayando la necesidad de agilidad institucional y colaboración.

Finalmente, un funcionario argumenta que la integración sirve "para fomentar el compromiso y sentido de pertenencia de los colaboradores, acorde con los objetivos institucionales,

fortaleciendo la imagen institucional en los procesos de internacionalización", vinculando la cultura organizacional directamente con el éxito de la proyección internacional de la ESAP.



Diez (10) encuestados consideran que el arte y las expresiones culturales son definitivamente herramientas estratégicas para fortalecer los procesos de internacionalización de la ESAP. Entre las actividades culturales o artísticas que podrían enriquecer los procesos de cooperación internacional, los servidores propusieron lo siguiente:

Un servidor sugiere videos de los tipos de enseñanza no convencional en otros países, como herramienta para conocer y comparar metodologías pedagógicas innovadoras a nivel internacional.

Los funcionarios sugieren artes plásticas, literatura, narrativa y artes escénicas con contexto dentro de la administración pública y las problemáticas sociales y culturales del país, vinculando directamente la expresión artística con la misión institucional.

Se propone destacar la diversidad y particularidades de cada territorio, teniendo en cuenta los CETAP, la riqueza cultural de los territorios y sus estudiantes, diferentes tipos de baile y música, y gastronomía, reconociendo la descentralización como fortaleza institucional.

Los encuestados identificaron las siguientes estrategias de innovación que actualmente utilizan en su desempeño laboral:

Los funcionarios destacan la importancia de leer y estar documentados, así como participar en las capacitaciones como estrategias fundamentales para mantenerse actualizados y competentes en un entorno educativo cambiante.

Los servidores reportan el uso estratégico de herramientas digitales y colaborativas, plataformas digitales que facilitan la gestión de información, el trabajo en equipo y la comunicación asincrónica, además de herramientas analíticas de información para la toma de decisiones basada en datos.

Los funcionarios mencionan la excelencia, pulcritud y trabajo en equipo como valores operativos que guían su desempeño diario, así como la integración con el perfil y el desempeño de los docentes, evidenciando un enfoque sistémico de la gestión académica.

Los servidores de la Subdirección de Servicios Académicos identificaron como principales desafíos que enfrenta la ESAP en sus procesos de internacionalización: la falta de visibilización y divulgación de la Oficina, señalando que "no los conocen y que hace falta protagonismo"; la necesidad de mayor cobertura a todos los servidores de la ESAP y socialización de las actividades, así como el dominio de idiomas por parte de los funcionarios del área para desarrollar buenas relaciones con instituciones extranjeras y el desafío de lograr posicionar su calidad académica en un contexto de cambio constante como los escenarios de globalización.

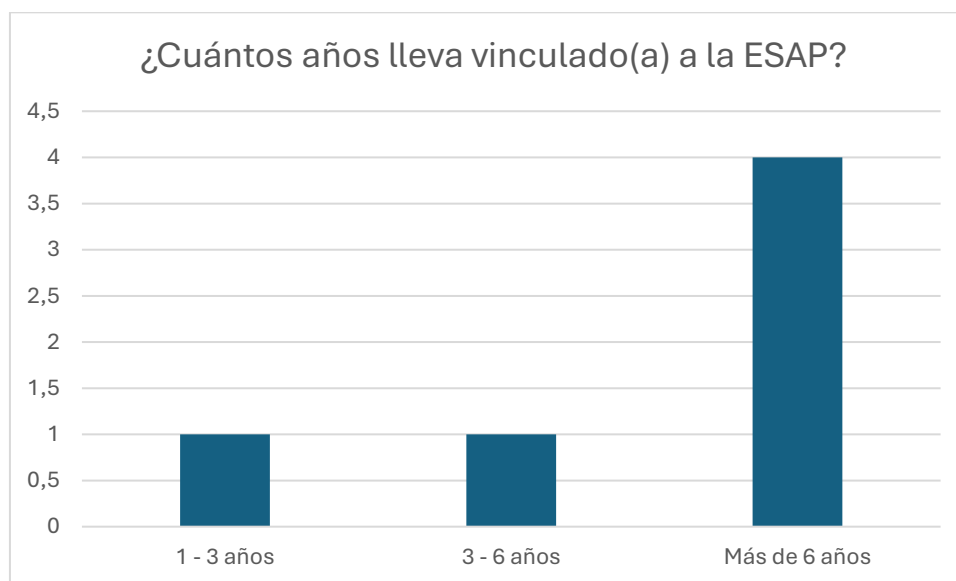
Los servidores formularon las siguientes recomendaciones para fortalecer la integración entre cultura organizacional, innovación e internacionalización:

Buscar becas o facilidades entre universidades y acuerdos virtuales que reduzcan gastos y acerquen a la comunidad a otras culturas, así como integrar más a los funcionarios de varias dependencias garantizando que las actividades sean iguales para todos los servidores de

planta; continuar fortaleciendo las semanas de internacionalización con participación de toda la comunidad ESAP (docentes, estudiantes, administrativos) y socializar experiencias significativas de quienes han participado en actividades de internacionalización para aumentar el interés, estrechar los lazos de comunicación con toda la comunidad esapista y dar a conocer más las actividades realizadas por la oficina

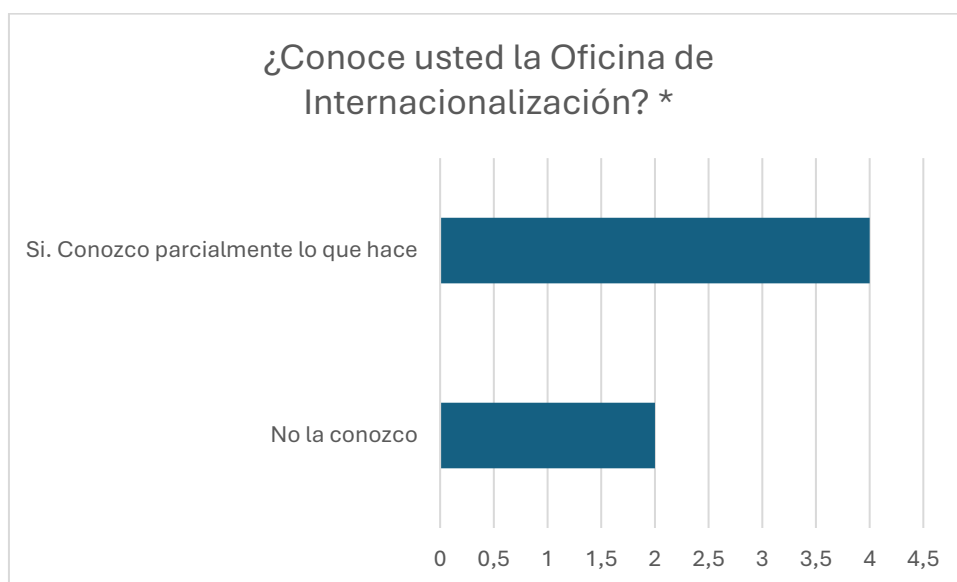
La promoción de espacios que refuercen valores como el respeto, la empatía y la justicia social desde una perspectiva internacional, la articulación entre Académica, Investigaciones, Alto Gobierno e Internacionalización para compartir conocimiento y experiencias, referenciar a la escuela en el exterior. En ese sentido realizar convenios y participar en eventos de manera conjunta.

En cuarto y último lugar, se van a presentar los resultados de las encuestas aplicadas a siete (7) docentes catedra de la sede central. Pertenecientes a las siguientes asignaturas: Cultura Política Territorial, Derechos humanos y negociación de conflictos, Matemáticas Financieras y Finanzas públicas, Derecho público, Convivencia y participación ciudadana, Estadística y matemáticas, y Gestión para el desarrollo.



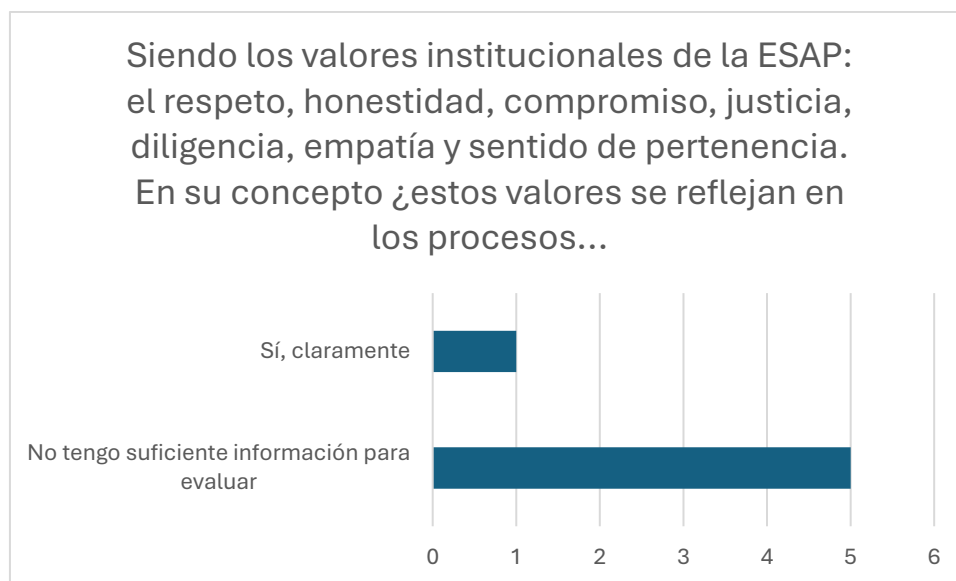
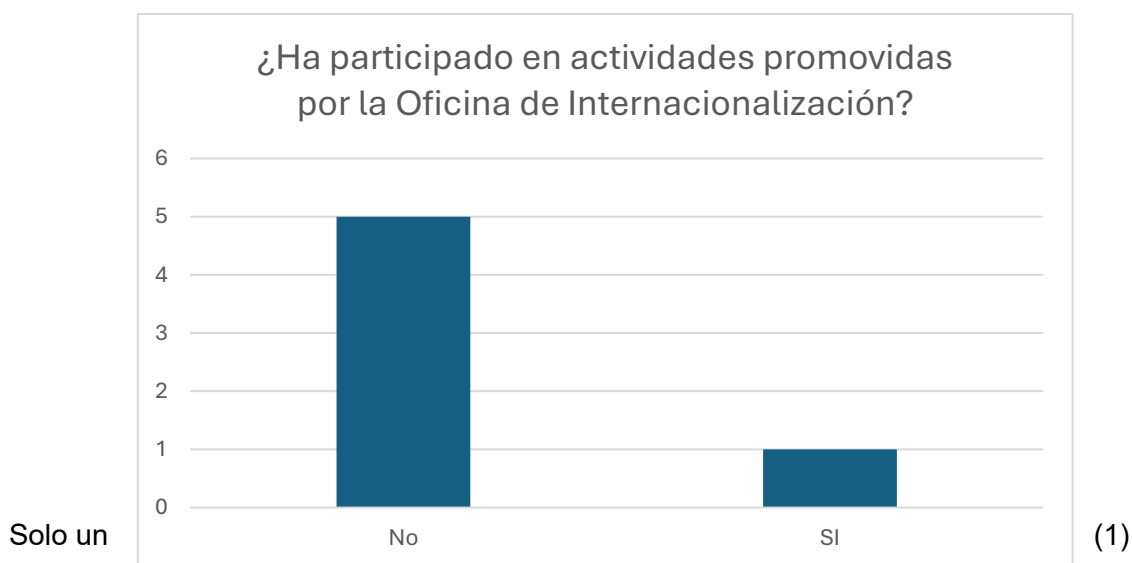
Seis (6) docentes llevan vinculados más de seis (6) años en la escuela.

Tres (3) de los siete (7) docentes manifiestan no conocer la visión y misión 2033 de la ESAP. Los que la conocen resaltan el hecho de que exista una relación orquestada con otros elementos de la formación superior. También el querer ser un referente global en la formación de funcionarios públicos y posicionarse a nivel internacional en el campo de la Administración Pública.

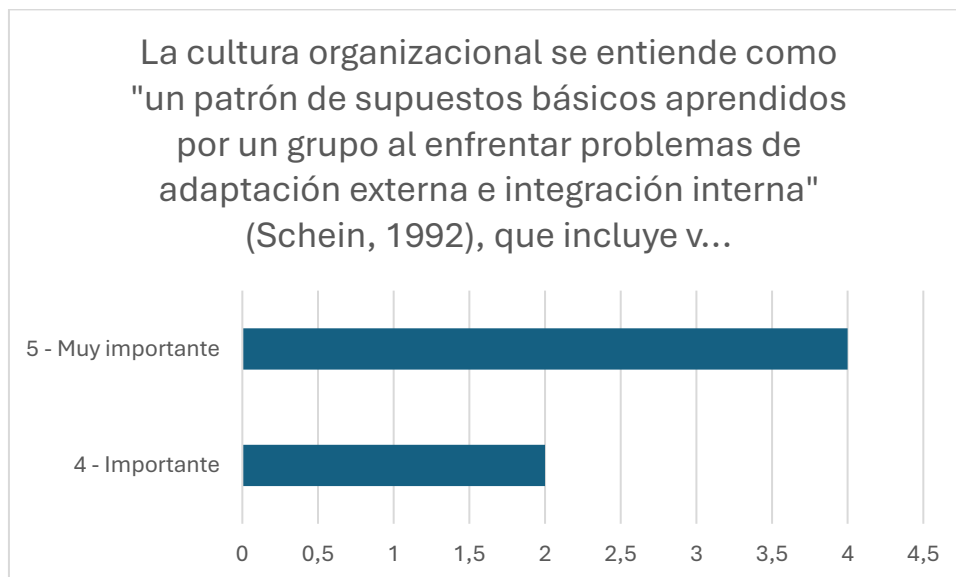


Tres (3) docentes manifiestan no conocer la Oficina, y de los siete (7) encuestados ninguno identifica algún símbolo, logotipo o representación de la misma.

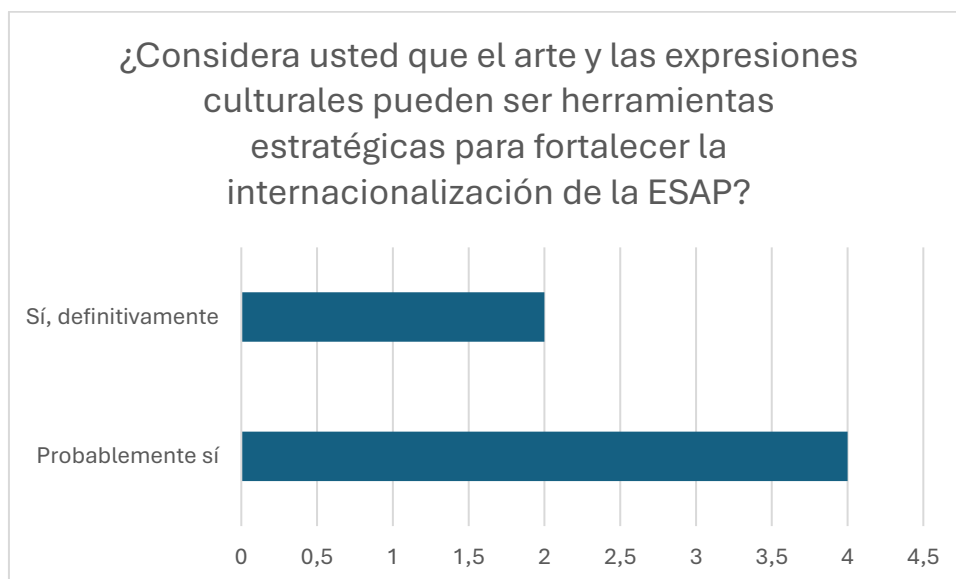
En cuanto al conocimiento de conceptos centrales que orientan el trabajo de la Oficina, los resultados muestran que los conceptos más conocidos son Convenios Internacionales, Aprendizaje de Idiomas, Cooperación Internacional y Movilidad Académica. Destaca que solo un (1) docente reconoce la totalidad de los nueve conceptos presentados, mientras que uno (1) conoce solo conoce dos conceptos.



Solo un (1) docente manifestó que los valores institucionales de la ESAP se reflejan en los procesos de la Oficina. En este sentido ninguno manifiesta mejorar algo del clima organizacional de la Oficina, ya que no la conocen o tienen poco conocimiento sobre ella.



Cuatro (4) docentes calificaron como "muy importante" la integración de la dimensión de cultura organizacional en los procesos de internacionalización.



Cinco (5) docentes consideran que el arte y las expresiones culturales probablemente sí, son herramientas estratégicas para fortalecer los procesos de internacionalización de la ESAP.

Entre las actividades culturales o artísticas que podrían enriquecer los procesos de cooperación internacional, los docentes propusieron: Acciones museales, pictóricas y fotográficas. También

propusieron aquellas actividades que sean integradas como estratégicas en los planes de desarrollo institucional y del Ministerio de Cultura para indicadores de desarrollo humano y desarrollo sostenible.

En cuanto a las estrategias de innovación que usan los docentes en sus actividades, manifestaron las siguientes: Experiencias de aplicación de herramientas creativas para provocar la participación y el control social a la gestión pública y hubo un docente que ha intentado dar clases en inglés, pero dice que los/as estudiantes no tienen el nivel para ello.

Los docentes identificaron como principales desafíos el favorecer la ampliación de conocimientos y experiencias internacionales para los estudiantes junto con el reconocimiento internacional de la ESAP y la canalización o gestión de recursos. A su vez la complejidad en la negociación entre equivalentes de gobierno según el tipo de Estado, como son los procesos de colaboración y cooperación Internacional.

Los docentes recomiendan fortalecer el uso y aprendizaje del inglés con la creación un programa dentro de la oferta académica para que los estudiantes entiendan la importancia de la internacionalización de la Administración Pública. Por otra parte, dar a conocer las actividades de internacionalización a los miembros de la ESAP, seguir adelante con las redes de cooperación con otras instituciones e incluir a los docentes en las propuestas de internacionalización.

Finalmente recomiendan analizar las profesiones de los integrantes de la Oficina para unificar el trabajo teniendo como referente la ciencia de la Administración Pública y proyectarla hacia otros escenarios académicos internacionales.

## **6.2 Análisis general de las líneas de trabajo de la Oficina de Internacionalización**

A partir de la participación directa en las actividades de la Oficina de Internacionalización de la ESAP, fue posible identificar una serie de dinámicas internas que inciden de manera

significativa en el funcionamiento de cada una de sus líneas de trabajo (cooperación, movilidad, eventos, multilingüismo, prácticas y comunicaciones). Aunque la Oficina cuenta con una estructura formal que define sus líneas estratégicas, se considera prudente establecer de forma clara y estandarizada, el paso a paso requerido para la ejecución de cada actividad lo cual evita variabilidad en la gestión, duplicidad de funciones, retrasos administrativos y una alta dependencia de decisiones improvisadas.

De manera complementaria, se elaboró una matriz comparativa de pares internacionales que organiza instituciones por continentes, evalúa seis dimensiones estratégicas y califica oportunidades potenciales de cooperación. Este insumo se adjunta como anexo técnico.

En cuanto a la comunicación interna, se observa fragmentación en el flujo de información. Datos que no son sensibles ni requieren reserva se manejan de manera aislada, lo que limita el trabajo colaborativo y afecta la eficiencia operativa. Asimismo, la ausencia de criterios unificados dificulta la gestión de los cursos de idiomas, el manejo de asistencia, el registro de participantes y el seguimiento a los procesos. Aunque se identifican esfuerzos recientes por mejorar estos aspectos, aún no existe un mecanismo consolidado.

En cuanto al componente de análisis de convenios, la elaboración de la matriz de pares internacionales permitió evidenciar algunas falencias susceptibles de convertirse en oportunidades de mejora. De allí la oficina puede diseñar lineamientos claros o actualizados sobre la política de convenios, la organización de un registro público y organizado en el microsítio institucional, y la inclusión de la cultura como dimensión estratégica para las alianzas internacionales.

En conjunto, las dinámicas identificadas permiten concluir que para que la Oficina de Internacionalización fortalezca su proyección institucional, requiere primero consolidar sus procesos internos, mejorar su cultura organizacional y establecer mecanismos claros de

coordinación y comunicación. Esto no solo impactará la eficiencia del trabajo interno, sino que ampliará su capacidad de generar alianzas estratégicas coherentes con los valores y la misión de la ESAP.

Adicionalmente durante el proceso de observación participante y análisis documental, se identificó una deficiencia crítica en la capacidad de la Oficina para consolidar, visualizar y analizar datos estratégicos de sus procesos con la ausencia de un sistema integrado de información impide la toma de decisiones basada en evidencia y limita la capacidad de rendición de cuentas ante las autoridades institucionales y la comunidad académica.

Actualmente, la información relacionada con las líneas de trabajo se encuentra dispersa en múltiples archivos de Excel, correos electrónicos y documentos físicos sin interconexión y algunos sin trazabilidad por tanto, esta situación genera las siguientes problemáticas específicas que se describen por cada una de las líneas de trabajo de la Oficina:

En la línea de movilidad académica hay ausencia de un registro consolidado que permita conocer en tiempo real el número total de movilizaciones realizadas por semestre o año académico, el tipo de movilidad (entrante o saliente), los países de destino más frecuentes, las instituciones aliadas más activas, el perfil académico de los participantes (estudiantes de pregrado, posgrado, docentes, funcionarios), ni el nivel de satisfacción con la experiencia. Esta carencia impide evaluar la eficacia de los convenios vigentes, identificar patrones de éxito o fracaso en las movilizaciones, y así proyectar metas institucionales reales para períodos futuros.

En la línea de convenios internacionales, la oficina si bien cuenta con un Excel que lleva una trazabilidad de convenios existentes con sus vigencias. No cuenta con un sistema que visualice de manera dinámica el número de convenios vigentes versus convenios inactivos o vencidos, la distribución geográfica de las alianzas (por continente y país), las instituciones con mayor nivel de cooperación efectiva, las áreas temáticas de colaboración, ni los indicadores de

cumplimiento de compromisos pactados, así como los beneficiarios de cada convenio lo cual hace que esta situación genere desconocimiento sobre la red real de cooperación internacional de la ESAP y dificulta la priorización estratégica de alianzas.

En la línea de multilingüismo no se dispone de información sistematizada sobre el número de estudiantes, docentes y funcionarios inscritos en cursos de idiomas por nivel (básico, intermedio, avanzado), tasas de deserción, tasas de aprobación, idiomas ofertados, satisfacción con la metodología, ni el impacto de la formación en idiomas sobre la participación efectiva en procesos de internacionalización lo cual hace que la ausencia de datos impida evaluar la pertinencia de la oferta formativa, ajustar estrategias pedagógicas y demostrar el retorno de inversión en programas de idiomas.

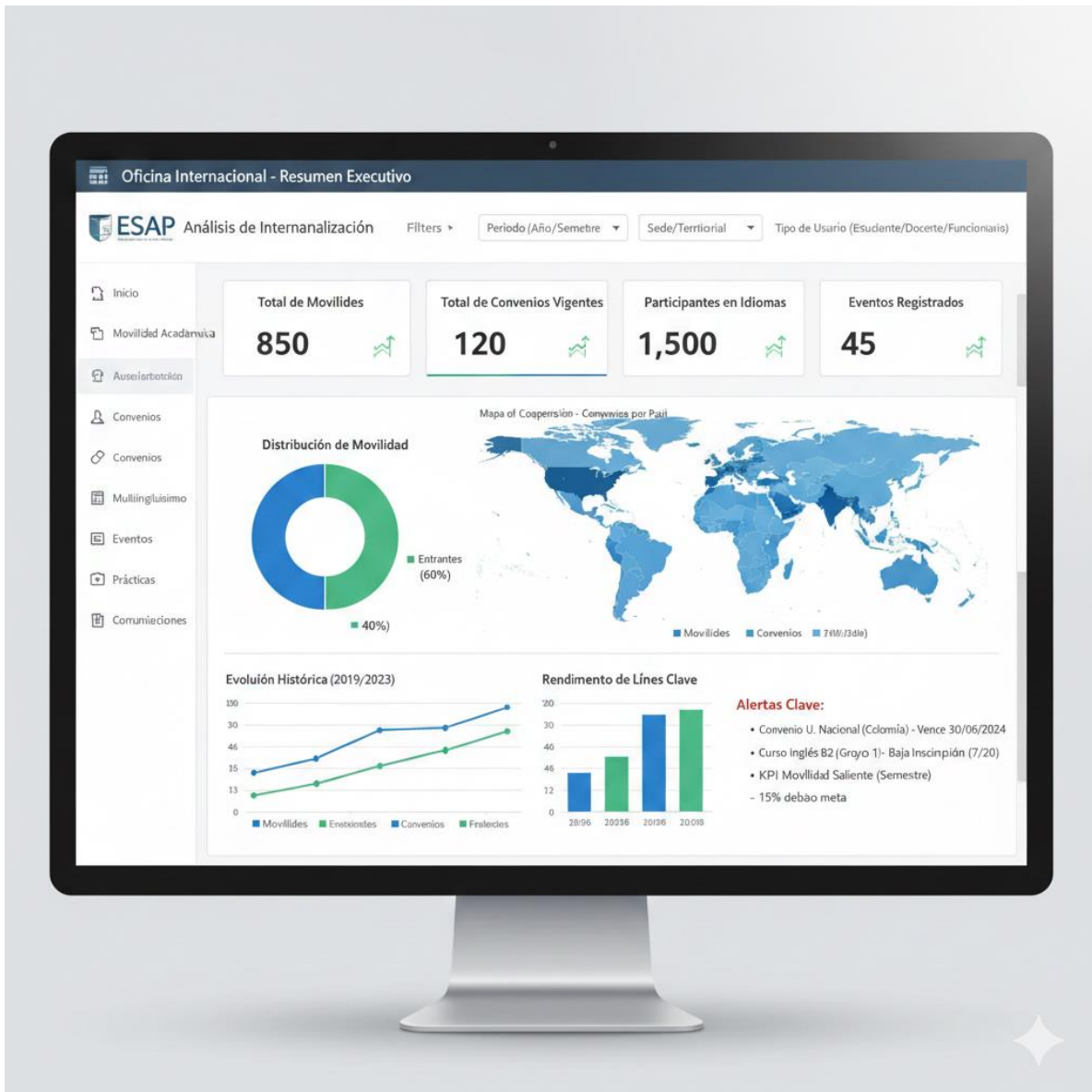
En la línea de eventos internacionales no existe un registro histórico estructurado de los eventos organizados o co-organizados por la oficina, el número de participantes, la procedencia de los asistentes, las temáticas abordadas, ni el nivel de impacto en la comunidad académica. Tampoco se documenta sistemáticamente la participación de la ESAP en eventos externos, y tampoco una agenda de los eventos próximos de la Oficina con la cual los interesados puedan proyectarse a la participación. Esta carencia limita la capacidad de medir el posicionamiento internacional de la institución y de planificar eventos con mayor pertinencia y eficacia.

En la línea de prácticas internacionales no se cuenta con datos consolidados sobre el número de estudiantes que realizan prácticas en el exterior, las entidades receptoras, los países de destino, la duración promedio de las prácticas, el grado de satisfacción de la experiencia, ni el seguimiento del proceso del practicante seguido de la inserción laboral posterior. Esta información es fundamental para evaluar el programa ESAP Sin Fronteras y su impacto en la formación profesional de los estudiantes.

En la línea de comunicaciones no se mide de manera sistemática el alcance de las estrategias de divulgación, el nivel de interacción de la comunidad académica con los contenidos publicados, ni la efectividad de los canales de comunicación utilizados lo cual impide ajustar estrategias comunicativas basadas en evidencia sobre qué funciona y qué no.

La implementación de un tablero de control en Power BI representaría una solución técnica viable y estratégicamente necesaria para subsanar estas deficiencias y además permitiría consolidar información dispersa: (formularios, bases de datos institucionales, sistemas académicos), generar visualizaciones dinámicas (dashboards interactivos que permitan filtrar información por períodos, programas académicos, países, tipos de actividad), facilitar el monitoreo en tiempo real con (indicadores clave de desempeño KPI), mejorar la rendición de cuentas (con la generación de reportes automáticos), apoyar la planeación estratégica (facilitar análisis de tendencias históricas). Además de aumentar la transparencia institucional y fortalecer la cultura organizacional basada en datos.

En la siguiente imagen de apoyo (Google, 2025) se puede apreciar un boceto del diseño del tablero a implementar. (los datos mostrados en la imagen no son reales, solo se usan para ejemplificar):



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de finalizada la práctica administrativa en la Oficina de Internacionalización de la ESAP y considerando la información recolectada tanto en las encuestas como en la matriz de pares internacionales, se determinaron las siguientes conclusiones y recomendaciones:

El análisis de las encuestas aplicadas a los cuatro grupos poblacionales (servidores de la Oficina, estudiantes, funcionarios de Servicios Académicos y docentes) evidencia la necesidad de conexión entre la Oficina de Internacionalización y la comunidad académica de la ESAP. El 50% de los estudiantes encuestados desconocen la existencia de la Oficina, mientras que tres de siete docentes manifestaron no conocerla; esta invisibilidad institucional se agrava en las sedes territoriales y CETAP, donde estudiantes expresaron frustración por la concentración de procesos en la Sede Central en donde los resultados confirman que la principal barrera para el cumplimiento de la misión de internacionalización no es la falta de convenios o recursos, sino la ausencia de estrategias efectivas de comunicación y socialización que democratizen el acceso a las oportunidades disponibles.

La cultura organizacional interna de la Oficina presenta debilidades estructurales que limitan su capacidad de proyección institucional. Los servidores públicos encuestados identificaron problemas críticos como indefinición de roles, ausencia de procesos estandarizados y comunicación interna fragmentada. Solo tres (3) de siete (7) funcionarios conocen más de la mitad de los conceptos fundamentales que orientan el trabajo de la dependencia, y seis (6) no identifican ningún símbolo distintivo que represente a la Oficina.

Por otro lado, el estudio evidencia la necesidad de reforzar el conocimiento de los valores misionales y su aplicación en los procesos de la Oficina de Internacionalización. No obstante, los resultados revelan un consenso transversal sobre el potencial estratégico de la cultura organizacional y las expresiones culturales en los procesos de internacionalización, ya que proyecta la identidad institucional, facilita la adaptación a contextos internacionales, y permite el intercambio equitativo de conocimientos.

Particularmente significativo es el reconocimiento estudiantil de que la ESAP reúne estudiantes de todas las regiones del país con diferentes costumbres y tradiciones, por lo que aplicar un enfoque cultural permitiría comprender realidades diversas y proyectar políticas públicas más pertinentes. Este consenso representa una oportunidad institucional para reorientar la internacionalización hacia un modelo más inclusivo, contextualizado y coherente con la vocación pública territorial de la Escuela.

La gestión del talento humano, especialmente en lo relacionado con los practicantes, refleja debilidades institucionales que impactan la calidad del proceso formativo y la coherencia de la misión educativa de la ESAP, esto debido a la ausencia de un protocolo de inducción, de seguimiento mensual y de asignación de tareas pertinentes, sumado a retrasos en pagos evidencia un trato operativo insuficiente frente a la importancia que las prácticas tienen para la formación profesional. Esta situación confirma que la oficina requiere fortalecer sus mecanismos de acompañamiento y definir responsabilidades claras para promover un ambiente organizacional más coherente, eficiente y acorde con los valores institucionales de respeto, compromiso, transparencia y servicio público.

La revisión de la matriz de pares internacionales evidenció vacíos en criterios de selección, ausencia de variables culturales explícitas en las alianzas y un desconocimiento general sobre los convenios vigentes debido a la desactualización del microsítio institucional. Esto demuestra que la internacionalización de la ESAP requiere fortalecer sus fundamentos internos antes de expandir su alcance externo, y resalta la necesidad de integrar la cultura como dimensión estratégica para orientar la innovación y mejorar la calidad de las relaciones internacionales.

La ausencia de un sistema integrado de gestión de información evidencia una limitación estructural que impide a la Oficina de Internacionalización medir su impacto, rendir cuentas efectivamente y tomar decisiones estratégicas basadas en evidencia ya que la dispersión de datos en archivos independientes sin trazabilidad, la inexistencia de indicadores consolidados

sobre movilidades, convenios, formación en idiomas, eventos y prácticas internacionales, y la falta de visualizaciones dinámicas que faciliten el análisis, revelan una gestión reactiva y carente de herramientas de monitoreo institucional.

La implementación de un tablero de control en Power BI emerge como una necesidad estratégica urgente que permitiría consolidar información, generar visualizaciones interactivas, establecer indicadores clave de desempeño, facilitar la rendición de cuentas y fortalecer una cultura organizacional orientada a la gestión basada en datos. Sin este sistema, la oficina continuará operando con información fragmentada, sin capacidad de análisis longitudinal ni posibilidad de proyectar metas institucionales realistas.

Con base en los objetivos planteados y los hallazgos del estudio, se recomienda implementar cinco líneas estratégicas orientadas a fortalecer la cultura organizacional y promover la innovación en la gestión de la internacionalización.

Primero, consolidar la cultura organizacional interna mediante la elaboración de un manual de procesos que documente flujos de trabajo, responsables, tiempos de respuesta y formatos estandarizados para cada línea estratégica (movilidad, convenios, eventos, multilingüismo, prácticas, comunicaciones); la definición de roles y perfiles funcionales que asignen responsabilidades según competencias profesionales, el fortalecimiento del liderazgo a través de reuniones periódicas de equipo con comunicación transparente; la construcción de identidad visual propia de la Oficina (logotipo, manual de marca) que refleje su misión intercultural además de la integración explícita de los valores institucionales de la ESAP en protocolos de atención y criterios de selección.

Segundo, democratizar el acceso y garantizar equidad territorial mediante la implementación de una estrategia de comunicación diferenciada por públicos que utilice múltiples canales (presencial, digital, redes sociales), la realización de jornadas de socialización presencial en

todas las sedes territoriales y CETAP en horarios compatibles con estudiantes de jornada nocturna y fines de semana.

También la incorporación curricular de un módulo sobre internacionalización de la administración pública; la revisión crítica de requisitos en convocatorias para eliminar barreras innecesarias que excluyen a estudiantes de contextos vulnerables; el establecimiento de cuotas territoriales mínimas de participación para sedes regionales, el fortalecimiento de la "internacionalización en casa" mediante metodologías COIL (Collaborative Online International Learning) y proyectos virtuales colaborativos sumando la creación de un fondo de becas que priorice estudiantes de estratos socioeconómicos bajos, víctimas del conflicto y población rural.

Tercero, integrar estratégicamente la dimensión cultural mediante la inclusión de cláusulas culturales explícitas en nuevos convenios internacionales que comprometan actividades culturales conjuntas e investigación sobre administración pública intercultural ya que la institucionalización de un programa anual de expresiones culturales que incluya festivales de música y danza, muestras gastronómicas, exposiciones de arte, cine-foros y conversatorios interculturales.

De esa manera la conformación de un Colectivo Cultural ESAP que identifique y visibilice talentos artísticos estudiantiles de todas las sedes; el desarrollo de iniciativas que documenten y proyecten internacionalmente saberes administrativos territoriales y prácticas de gestión pública comunitaria colombianas; y la promoción de líneas de investigación sobre interculturalidad en la gestión pública y participación de comunidades étnicas en la administración territorial.

Cuarto, fortalecer competencias lingüísticas e interculturales mediante la ampliación de la oferta de idiomas más allá del inglés, el establecimiento de alianzas con centros de certificación internacional para ofrecer becas en exámenes de competencia; la creación de clubes de

conversación permanentes facilitados por hablantes nativos en modalidad híbrida; el diseño de talleres sobre comunicación intercultural, negociación multicultural y protocolo diplomático obligatorios para servidores de la Oficina.

Quinto, implementar sistemas de gestión de información mediante el desarrollo urgente de un tablero de control en Power BI que consolide indicadores de todas las líneas de trabajo, la definición de KPI específicos con metas anuales y semestrales; la creación de una plataforma digital única que reemplace archivos Excel dispersos y garantice trazabilidad junto a la implementación de encuestas obligatorias de satisfacción para participantes en actividades; y la promoción de una cultura organizacional basada en evidencia mediante capacitaciones en análisis y visualización de datos.

Estas recomendaciones, implementadas de manera articulada, permitirán a la ESAP consolidar una gestión moderna, innovadora y alineada con estándares internacionales de cooperación académica en administración pública.

## Referencias

- Bartell, M. (2003). *Internationalization of Universities: A University Culture-Based Framework*. *Higher Education*, 45(1), 43–70. <http://www.jstor.org/stable/3447513>
- Briones, G. (2002). *Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales*. Bogotá, Colombia: ICFES. (p. 60)
- Cameron, KS y Quinn, RE (2011). *Diagnóstico y cambio de la cultura organizacional: basado en el marco de valores en competencia* (3.ª ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Clark, B. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Elsevier Science.
- Congreso de la república, (1958), *Ley 19 de 1958. Sobre reforma administrativa*. 18 de noviembre de 1958, Capítulo 2, Artículo 17.
- Congreso de la República de Colombia. (1997). *Ley 397 de 1997: Ley General de Cultura*. *Diario Oficial No. 43.102*.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=337>
- Davies, M., & Buisine, S. (2018). Innovation Culture in Organizations. In *Science, Technology and Innovation Culture* (pp. 101–115).  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/9781119549666.ch6>
- Decreto 164 de 2021. Presidencia de la república. Por el cual se modifica la estructura de la Escuela Superior de Administración Pública ESAP. 16 de febrero de 2021.
- Escuela Superior de Administración Pública (ESAP). (2024). *Misión y visión institucional*. ESAP.  
<https://www.esap.edu.co>
- Escuela Superior de Administración Pública [ESAP]. (2024). Plan Decenal de Desarrollo Institucional 2024-2033. <https://www.esap.edu.co/esap/organigrama/direccion-nacional/oficina-de-planeacion/plan-decenal-de-desarrollo-institucional/>
- Freire, P. (2017). *Pedagogía del oprimido*. Penguin Classics.

- García Canclini, N. (1990). *Culturas híbridas: Estrategias para entrar y salir de la modernidad*. Grijalbo.
- Google. (2025). Boceto de tablero de control de Power BI para la Oficina de Internacionalización [Imagen generada por IA]. Gemini. <https://gemini.google.com/>
- Knight, J. (2004). Internationalization Remodeled: Definition, Approaches, and Rationales. *Journal of Studies in International Education*, 8(1), 5-31. <https://doi.org/10.1177/1028315303260832>
- León Robaina, R., & Madera Soriano, L. I. (2016). *La internacionalización universitaria, un imperativo de la educación superior en el contexto latinoamericano actual*. *Revista Encuentros*, 14(2), 43–59. <https://doi.org/10.15665/re.v14i2.779>
- Ministerio de Cultura de Colombia. (2018). *Política de cultura para la reconciliación, la convivencia y la construcción de paz*. Ministerio de Cultura. <https://www.mincultura.gov.co>
- Naranjo-Valencia, J. C., Calderón-Hernández, G., & Soria, J. M. (2015). *Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural*. *Estudios Gerenciales*, 31(135), 147–158. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.12.005>
- Saavedra, L. C. (2021). El Principio de la Buena Administración en el Procedimiento Administrativo Colombiano. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/11634/34147>
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica* [Libro]. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3a ed.). Jossey-Bass.
- UNESCO. (2019). *Informe mundial sobre la cultura y el desarrollo sostenible*. UNESCO Publishing.
- Yúdice, G. (2002). *El recurso de la cultura: Usos de la cultura en la era global*. Gedisa.