

# *Estrategias* *de gestión del conocimiento*

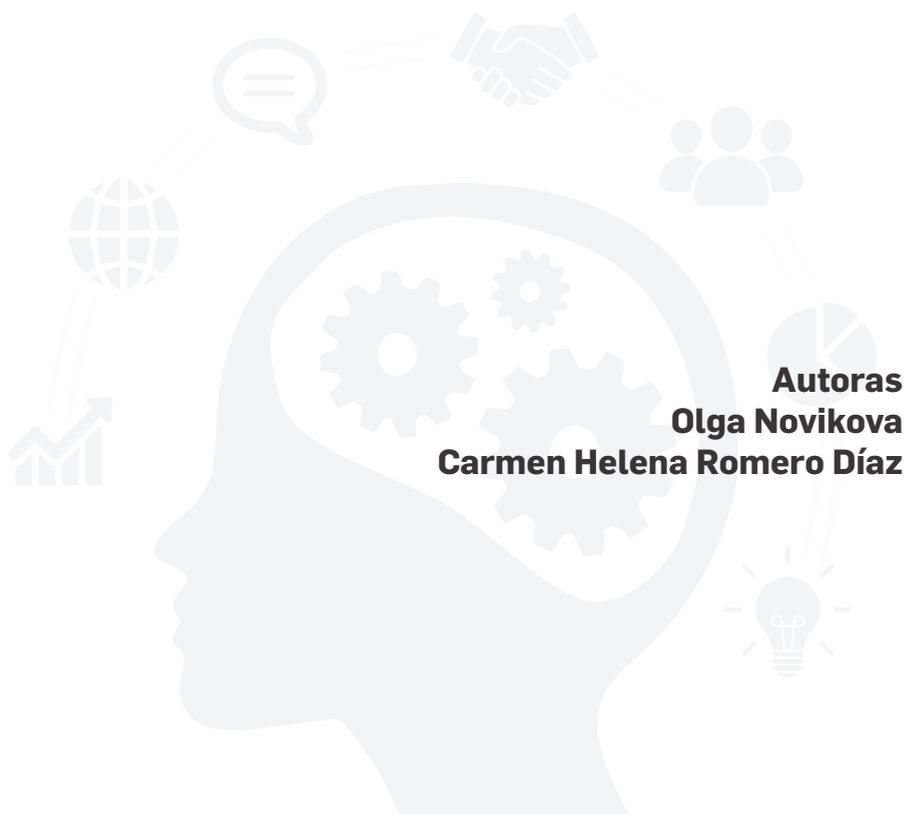
para el fortalecimiento de la  
competencia en lengua extranjera  
de docentes universitarios

Autoras  
Olga Novikova  
Carmen Helena Romero Díaz



# *Estrategias* *de gestión del conocimiento*

para el fortalecimiento de la  
competencia en lengua extranjera  
de docentes universitarios



**Autoras**  
**Olga Novikova**  
**Carmen Helena Romero Díaz**



**Tecnológico**  
**de Antioquia**  
**Institución Universitaria**  
VIGILADA MINEDUCACIÓN



Novikova, Olga, Carmen Helena Romero Díaz.

**Estrategias de gestión del conocimiento para el fortalecimiento de la competencia en lengua extranjera de docentes universitarios / Olga Novikova, Carmen Helena Romero Díaz.**

Primera edición. Medellín: Sello Editorial Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria, 2023

112 páginas

ISBN: 978-958-8628-83-7 (versión impresa)

ISBN: 978-958-8628-84-4 (versión digital)

Educación superior. Formación profesional de maestros. Gestión del conocimiento. Personal docente. Lenguas modernas - Enseñanza. Inglés - Enseñanza. Educación superior - Legislación. Competencia en educación. Educación internacional.

CDD: 378.1221

Catalogación en la publicación Biblioteca Humberto Saldarriaga Carmona

Estrategias de gestión del conocimiento para el fortalecimiento de la competencia en lengua extranjera de docentes universitarios

ISBN impreso: 978-958-8628-83-7

ISBN digital: 978-958-8628-84-4

© Tecnológico de Antioquia

Corrección de estilo, diseño, diagramación e impresión:

Divegráficas S.A.S.

divegraficas@gmail.com

Primera edición

Enero, 2023

© Sello Editorial

Tecnológico de Antioquia

Calle 78b # 72A - 220

(+57 4) 444 3700

Medellín – Colombia

Los capítulos publicados en este libro incorporan contenidos derivados de procesos de investigación y reflexión, y no representan, necesariamente, los criterios institucionales del Tecnológico de Antioquia. Los contenidos son responsabilidad exclusiva de sus autores. Obra protegida por el derecho de autor. Queda estrictamente prohibida su reproducción, comunicación, divulgación, copia, distribución, comercialización, transformación, puesta a disposición o transferencia en cualquier forma y por cualquier medio, sin la autorización previa, expresa y por escrito de su titular. El incumplimiento de la mencionada restricción podrá dar lugar a las acciones civiles y penales correspondientes.

© 2023 Todos los derechos de autor reservados.

## Acerca de las autoras



Olga Anatolyevna Novikova

Coordinadora del Área de Idiomas, docente e investigadora del Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria (TdeA), adscrita al Departamento de Ciencias Básicas y Áreas comunes (CBATA) y al Grupo de Investigación CBATA.

Doctorado en Ciencias de Educación (Universidad de Aguas Calientes, México). Magíster en Lingüística Aplicada a la Enseñanza de Inglés como Lengua Extranjera (Universidad de Jaén, España). Filóloga de lengua inglesa, licenciada en Filología Inglesa, traductora en el campo de comunicación profesional (Universidad Estatal de Saratov, Rusia).

Trayectoria en educación superior de 14 años, fundadora y coordinadora de centros y áreas de idiomas, con experiencia investigativa. Docente de idiomas en instituciones de educación superior por más de 14 años.

CvLAC: [https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod\\_rh=0001466334](https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001466334)

Correo: [idiomas@tdea.edu.co](mailto:idiomas@tdea.edu.co); [englishtdea9@gmail.com](mailto:englishtdea9@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5890-2646>

### ***Perfil investigativo:***

Estudios sobre lengua extranjera y aspectos relacionados con educación. Escritura científica en el idioma inglés. Investigadora y coinvestigadora de proyectos sobre lengua extranjera y gestión del conocimiento en distintos contextos. Directora y codirectora de tesis de pregrados, maestrías y doctorados, que incluyen temas relacionados con el bilingüismo y la gestión del conocimiento.

## **Carmen Helena Romero Díaz**

Docente investigadora del Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria (TdeA), adscrita a la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas y al Grupo de Investigación Research and Enterprise Development – RED



Trayectoria de 21 años en la educación superior. Doctora en Ciencias Políticas de la Universidad Rafael Bellosó Chacín (URBE/2013), Venezuela. Doctora en Ciencias de la Educación (URBE/2007). Magíster en Gerencia de Proyectos Industriales (URBE/2000). Posdoctora en Gerencia de las Organizaciones (URBE/2009). Posdoctora en Estado, Políticas Públicas y Paz Social (URBE/2011). Arquitecto de la Universidad Rafael Urdaneta (URU/1988), Venezuela. Diplomado en Inteligencia y Pedagogía Compleja (Multiversidad Mundo Real Edgar Morin, México/2010).

CvLAC: [https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod\\_rh=0001506611](https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001506611)

Correo: [carmen.romero@tdea.edu.co](mailto:carmen.romero@tdea.edu.co); [carmenhelena2007@gmail.com](mailto:carmenhelena2007@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1768-2947>

### ***Perfil investigativo:***

Tutora y cotutora de tesis de pregrados, maestrías y doctorados. Docente investigadora dedicada a temas sobre el desarrollo organizacional y bienestar laboral de docentes y trabajadores en diversos contextos organizacionales, considerando el ejercicio de la gerencia, el liderazgo y la gestión del conocimiento con la sostenibilidad, la inteligencia de negocios y la competencia en lengua extranjera, entre otros temas, como el proceso de comunicación y la cultura organizacional.

# Contenido

Introducción .....	<b>7</b>
Capítulo 1. Un recorrido por la gestión del conocimiento .....	<b>13</b>
Capítulo 2. Un recorrido por la gestión educativa y sus estrategias..	<b>29</b>
Capítulo 3. Aspectos legales normativos de las instituciones de educación superior en Colombia .....	<b>35</b>
Capítulo 4. Consideraciones sobre la competencia en Lengua extranjera dentro del sistema educativo de Colombia.....	<b>51</b>
Capítulo 5. Internacionalización dentro de la educación superior colombiana.....	<b>63</b>
Capítulo 6. Presentación de las estrategias GCLE.....	<b>71</b>
Consideraciones finales.....	<b>101</b>
Referencias bibliográficas.....	<b>103</b>



## Introducción

Este libro es producto de un proceso investigativo precedido de un proyecto institucional y una tesis doctoral, los cuales han permitido conjugar la presentación de las estrategias de gestión del conocimiento para el fortalecimiento de las competencias en lengua extranjera de los docentes que hacen parte de las instituciones de educación superior (IES) oficiales en Colombia. Estas IES comparten la característica de ser entidades con procesos encaminados hacia el reconocimiento de la acreditación de alta calidad, de acuerdo con los parámetros estipulados por el Ministerio de Educación Nacional (MEN). En este esfuerzo, dentro del plan de acción institucional, las IES otorgan importancia al fomento de una lengua extranjera por parte del personal docente en todas las disciplinas académicas. De esta forma se ha comprendido que, entre las diferentes lenguas extranjeras, el idioma inglés, en el contexto educativo colombiano, ha permitido desarrollar con mayor intensidad los intercambios de diferente índole y la adecuación de algunas asignaturas en la diversidad de programas académicos, así como las publicaciones científicas.

Este libro permite responder a la necesidad de proveer mecanismos que contribuyan a la consolidación de la competencia en lengua extranjera de los docentes, por medio de la gestión del conocimiento, considerando los requerimientos para la acreditación de alta calidad de las IES públicas de la nación. En cuanto a las motivaciones que han promovido el desarrollo del libro, se encuentra el deseo permanente de una mejora continua de la actividad docente universitaria, en los términos de una calidad educativa que promueve la figura de profesores bilingües. Se requiere, entonces, que estos docentes fortalezcan el idioma inglés y que puedan promover el conocimiento no solamente en su lengua natal, sino también en el idioma extranjero. Tal conocimiento, promovido por los docentes bilingües, implica escenarios diversificados y pluriculturales para los alumnos que

se forman en diferentes profesiones, a nivel de pregrado y de posgrado. Además, la competencia en lengua extranjera se proyecta hacia escenarios de actividad científica, donde docentes y estudiantes pueden divulgar el conocimiento por diferentes medios (artículos, ponencias, foros, seminarios, libros, etc.). Estas aportaciones académicas y científicas representan un aval significativo en los procesos de movilidad saliente y entrante con docentes y estudiantes, así como en los proyectos de cooperación internacional, además de apalancar la calidad institucional a través de la visibilidad, entre otros aspectos.

Por lo tanto, el aporte de este libro se sintetiza en la presentación de las estrategias de gestión del conocimiento para el desarrollo de la competencia en lengua extranjera de los docentes universitarios, las cuales se constituyen en un valor agregado para las instituciones de educación superior que apuestan por la acreditación de alta calidad. Además, con las estrategias propuestas se promueve la creación de un departamento dedicado especialmente a la gestión del conocimiento para la consolidación de la lengua extranjera en las entidades públicas.

### *Síntesis del proceso investigativo que dio origen a este libro*

La investigación que precede a este libro conllevó, primero la revisión teórica de dos variables: la gestión del conocimiento (GC) y la competencia en lengua extranjera (LE). La indagación sobre la GC implicó el análisis de su significado y alcance, así como de sus componentes, desde la perspectiva de múltiples autores, quienes permitieron configurar el punto de partida sobre la consideración de sus elementos sistémicos organizacionales (SO), es decir, aquellos componentes ampliamente estudiados en el contexto de diversas tipologías de organizaciones. Adicionalmente y en el contexto de Colombia, la GC adquiere una especial connotación dentro del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), que debe ser tenido en cuenta en las entidades gubernamentales por medio de su sistema integrado de gestión.

**Estrategias de gestión del conocimiento para el fortalecimiento  
de la competencia en lengua extranjera de docentes universitarios**

Tal consideración, a escala nacional, develó el compromiso de dar vigencia a la GC dentro de las entidades educativas de carácter público, como lo son las instituciones de educación superior del estudio investigativo. La comprensión de este mandato gubernamental hizo que se tomaran en consideración las directrices del Consejo Nacional de Educación Superior (Acuerdo 02 de 2020), desde donde emanan especificaciones para el cumplimiento de los lineamientos de alta calidad en las instituciones de educación superior a través del respectivo sistema integrado de gestión.

Cabe destacar que las IES involucradas en la investigación tenían la característica común de poseer la acreditación de alta calidad con su respectivo sistema integrado de gestión. Por esta razón, la revisión sistemática de los lineamientos para la calidad de las IES condujo a la identificación de sus componentes, que entraban en convergencia con la gestión del conocimiento, y de allí surgieron los elementos de la calidad como segunda dimensión de la GC para los fines de la investigación. En consecuencia, la gestión del conocimiento adquirió dos dimensiones de análisis: a) aspectos sistémicos organizacionales (GCSO) y b) lineamientos de la calidad (GCLC).

La segunda variable del proceso investigativo fue la competencia en lengua extranjera (LE), la cual se analizó teniendo en cuenta el marco normativo para la competencia en lengua extranjera, que es el Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (MCER), de docentes universitarios, así como los aspectos contenidos en su quehacer investigativo. En este sentido, fueron considerados algunos elementos como la certificación del nivel de inglés según el MCER, la producción intelectual en inglés, la actividad académica en inglés y la movilidad internacional.

Una vez identificados los indicadores que permitían medir el comportamiento de cada variable en el contexto de las IES, fue posible el diseño de un cuestionario, posteriormente aplicado a los docentes. Con los datos descriptivos de los factores de cada variable: la gestión del conocimiento en sus dos dimensiones de análisis (GCSO y GCLC) y la variable competencia en lengua extranjera (LE), se procedió a determinar la existencia de relación entre ellas con el estadístico ji cuadrada de Pearson

( $\chi^2$ ) y su respectivo p-value, resaltando los indicadores que se relacionaron con un valor significativo de dependencia, para posteriormente medir su grado de asociación por medio del coeficiente de contingencia.

Aunque los resultados mostraron que la variable LE presentaba una dependencia significativa con cuatro componentes de la variable GCLC, pudo constatar que la mayoría de los procesos institucionales estaban desarticulados de la intención misional y nacional para la consolidación de la lengua extranjera inglés en los docentes. Por lo tanto, a partir de los resultados y atendiendo a los referentes teóricos con los estamentos legales normativos para la calidad, se desarrollaron las Estrategias de gestión del conocimiento para el fortalecimiento de la competencia en lengua extranjera de docentes universitarios (EGCLE).

**“ El aporte de este libro se sintetiza en la presentación de las estrategias de gestión del conocimiento para el desarrollo de la competencia en lengua extranjera de los docentes universitarios, las cuales se constituyen en un valor agregado para las Instituciones de Educación Superior que apuestan por la acreditación de alta calidad. ”**



# Capítulo 1

## Un recorrido por la gestión del conocimiento

**L**a gestión del conocimiento (GC) se refiere a la forma en que las organizaciones prestan atención al conocimiento que surge desde su capital humano, bien sea por medio de su experiencia acumulada en años como a través de sus respectivas capacitaciones u otros estudios aplicados. Esta GC ha sido tratada por múltiples autores, con diversos modelos de aplicación en las organizaciones. Si bien desde los aportes de Shongwe (2016) se puede conocer acerca de 20 marcos referenciales de la gestión del conocimiento, en la Tabla 1 se resaltan algunos de ellos, que muestran su operatividad en el contexto de la educación superior.

Tabla 1

## Principales modelos de la gestión del conocimiento

Año	Autores	Modelo del proceso de la gestión del conocimiento	Particularidades observadas
1993, 1994, 1995	Wiig, K. M.	<p>Cuatro procesos: creación, manifestación, uso y transferencia de conocimiento.</p> <p>Tres pilares:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tres áreas: a) examinar y categorizar el conocimiento; b) analizar conocimientos y actividades relacionadas, y c) obtener, codificar y organizar el conocimiento.</li> <li>2. Dos áreas: a) valorar y b) evaluar el valor del conocimiento y las acciones relacionadas.</li> <li>3. Tres áreas: a) sintetizar conocimientos y actividades relacionadas; b) manejar, usar y controlar el conocimiento, y c) aprovechar, distribuir y automatizar el conocimiento.</li> </ol>	El modelo se basa en la comprensión de cómo el conocimiento está creado y cómo está utilizado y manifestado, dentro de la mente y la cultura de los seres humanos.
1995	Nonaka, I. y Takeuchi, H.	<p>El modelo de creación del conocimiento:</p> <p>Dos tipos de conocimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tácito (interno, mental)</li> <li>2. Explícito (estructurado, almacenado, transferido, comunicado)</li> </ol> <p>Cuatro etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Socialización (transferencia de modelos mentales)</li> <li>b) Externalización (creación de conceptos)</li> <li>c) Combinación (sistematización)</li> <li>d) Internalización (práctica y operatividad)</li> </ol>	El conocimiento se crea y deviene constantemente del tácito al explícito y del explícito al tácito, a través de sus cuatro etapas. El conocimiento es una espiral continua.

Año	Autores	Modelo del proceso de la gestión del conocimiento	Particularidades observadas
1995	Gopal, C. y Gagnon, J.	<p>Modelo de administración.</p> <p>Tres etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administración del conocimiento (determinación y diagnóstico)</li> <li>2. Administración de la información (almacenamiento de la información y establecimiento de la calidad)</li> <li>3. Administración del aprendizaje (la integración del conocimiento explícito y cuantificado en la cultura organizacional)</li> </ol>	La mejora continua dentro de la organización, la transformación del conocimiento tácito en el explícito.
1998	Tejedor, B. y Aguirre, A.	<p>Modelo de gestión del conocimiento de KPMG Consulting.</p> <p>Se basa en los factores y los resultados del aprendizaje en una organización. Se realiza la interacción permanente y la influencia constante de todos los elementos entre sí y en todas las direcciones.</p>	La organización se observa como un sistema complejo. La gestión del conocimiento se realiza mediante la creación de una cultura organizativa basada en el aprendizaje.
1999	Andersen, A.	<p>La información de valor: el individuo - la organización - el individuo - los clientes</p> <p>Dos aspectos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responsabilidad personal de convertir el conocimiento en explícito.</li> <li>2. Responsabilidad de la infraestructura y construcción de los procesos, la tecnología y los sistemas para facilitar el ciclo completo de la gestión del conocimiento.</li> </ol>	El enfoque basado en la creación de la infraestructura de soporte para lograr una mayor efectividad dentro de una organización.

Año	Autores	Modelo del proceso de la gestión del conocimiento	Particularidades observadas
2000, 2003	Bueno Campos <i>et al.</i>	<p>Triada conceptual</p> <p>Tres conceptos fundamentales:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El aprendizaje organizativo (transformación de la información en el conocimiento)</li> <li>2. El capital intelectual (la medición y la gestión del capital intangible)</li> <li>3. La dirección del conocimiento (generación y difusión del conocimiento)</li> </ol>	<p>El modelo de una dirección estratégica por competencias básicas distintivas, apuntando a la consolidación de la ventaja competitiva dentro de las organizaciones para poder establecer una organización inteligente.</p>
2001	North, K.	<p>La propuesta de los cuatro caminos para convertirse en una organización inteligente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instalación de la tecnología y los sistemas informáticos</li> <li>2. Elección de un coordinador</li> <li>3. Estudio de benchmarking dentro de la organización y las mejores prácticas.</li> <li>4. Colaboración de la alta dirección, asignación de los grupos de trabajo y el pilotaje de los proyectos.</li> </ol>	<p>Los cuatro caminos se llevan a cabo mediante las tres fases, propiciando la creación y transferencia del conocimiento a través de los incentivos, los estímulos, el apoyo de la alta dirección, la colaboración y cooperación, así como la cultura corporativa. Se habla de una organización humana que motiva a sus empleados para convertirse en una organización inteligente.</p>
2014, 2015	Evans <i>et al.</i>	<p>El marco integrado de la GC</p> <p>Siete etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La identificación</li> <li>2. El almacenamiento</li> <li>3. La transferencia</li> <li>4. El uso</li> <li>5. El aprendizaje</li> <li>6. La mejora</li> <li>7. La creación</li> </ol> <p>El uso de la tecnología es transversal en todas las etapas.</p>	<p>La mejora continua de la forma en que las organizaciones conceptualizan, estructuran y gestionan su conocimiento y sus activos de conocimiento.</p>

Nota. Elaboración propia a partir de Wiig (1993-1995), Nonaka y Takeuchi (1995), Gopal y Gagnon (1995), Tejedor y Aguirre (1998), Andersen (1999), Bueno Campos *et al.* (2000), Bueno Campos (2003), North (2001), Evans *et al.* (2014).

Por su parte, Peluffo y Catalán (2002) explican que la evolución de la gestión del conocimiento (GC) ha pasado de una etapa en la que diferentes autores perfilaron los aspectos fundamentales de su naturaleza (generación de conocimiento, socialización, entre otros) al uso de herramientas para poder medirla como proceso dentro de las organizaciones. Desde la perspectiva de estas autoras, la GC puede comprenderse a través de diez actividades: 1) gestionar el conocimiento alineando con las perspectivas de competencias y tecnología, 2) instalar formalmente el sistema de GC, 3) determinar el nivel y las dimensiones del conocimiento organizacional, 4) formar a los trabajadores del conocimiento, 5) identificar las competencias estratégicas (la combinación de dimensiones cognitivas, emocionales, de contexto, etc.), 6) implementar proyectos específicos de GC, 7) implementar y dar soporte a las comunidades de prácticas en los sistemas de innovación, 8) fortalecer los ambientes de aprendizaje y las comunidades de prácticas, 9) formar profesionales para un sistema de GC y 10) diseñar y ejecutar proyectos de GC. Adicionalmente, Peluffo y Catalán (2002) agruparon en seis etapas el proceso de la gestión del conocimiento: 1) diagnóstico, 2) definición de objetivos, 3) producción, 4) almacenaje, 5) circulación y 6) medición.

Asimismo, la gestión del conocimiento, desde el Comité Europeo de Normalización (CEN), se refiere a la gestión de actividades y procesos para optimizar el aprovechamiento del conocimiento en la organización, con la intención de mejorar la competitividad a través de un mejor uso y creación del conocimiento como recurso individual y colectivo. Para el CEN, un modelo de gestión del conocimiento debe tener como base un marco de elementos esenciales para guiar los proyectos de la organización. Tales elementos están representados por la cultura, las personas, los procesos y la tecnología. De igual manera, una organización que sabe poner el saber de todos a disposición de todos requiere de un alto nivel de adaptabilidad, lo cual se corresponde con los postulados de Muñoz y Riverola (2003), quienes explican que esta facilidad de adaptación necesita la garantía de un liderazgo dinámico que oriente al equipo hacia los objetivos planteados y que sea correspondiente con las capacidades requeridas para cada situación.

Desde los aportes de Beazley *et al.* (2003), la gestión del conocimiento garantiza el sostenimiento de la base de los conocimientos generados en las organizaciones, lo cual ayuda a enfrentar los desafíos derivados de la dinámica empresarial cuando se ve inmersa en rotaciones inesperadas de personal por diferentes situaciones. Este sostenimiento del conocimiento implica la divulgación de manera oportuna con todas las personas de la organización al momento de protegerlo como valor organizacional. Al respecto, Groff y Jones (2003) definen la gestión del conocimiento como un activo infinito con herramientas, técnicas y estrategias para analizar, organizar, mejorar, compartir y mantener la experiencia empresarial. De esta forma, se reconoce su aporte a la innovación, aprendiendo a desarrollar y retener sus principales activos, representados por el conocimiento de las personas, como una base importante para construir una estructura de organización correcta.

Estos mismos autores enfatizan en que la conceptualización adjudicada a la GC suele ser incorrecta, debido a su naturaleza, es decir que tal conocimiento, por residir en la mente humana, no puede ser administrado en los términos que a propósito se han estado describiendo. En consecuencia, "el conocimiento es información combinada con comprensión y capacidad; vive en la mente de la gente. Normalmente, el conocimiento proporciona un nivel de previsibilidad que generalmente proviene del reconocimiento de patrones" (Groff y Jones, 2003, p. 3). De esta forma, entran en vigor dos tipos de conocimiento: el tácito y el explícito, que se relacionan entre sí. Esto supone considerar a la GC como una estrategia para aumentar la productividad y la innovación y generar producción creativa, con el fin de superar a la competencia, a través de seis tareas que se ejecutan con el conocimiento generado: capturar, colaborar, analizar, asegurar, organizar y corroborar.

Siguiendo con el análisis conceptual, Farfán y Garzón (2006) expresan que la GC es un sistema que permite buscar, sistematizar, codificar y difundir el saber, convirtiendo las distintas experiencias en un conocimiento repartido por todo el mundo gracias a la internet, donde puede observarse lo que las personas de distintas partes comparten. El nuevo conocimiento

(*Know-How*) está siendo fortalecido por medio de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), debido a su auge global. “El conocimiento se origina y reside en la mente de las personas” (Davenport y Prusak, 2001, p. 42). Estos autores han querido proponer que cada persona construye su conocimiento primeramente al leer o investigar lo que se les enseña en las instituciones educativas, para luego poder profundizar ese mismo conocimiento mediante las bases de datos que se encuentran en internet. Asimismo, exponen que “para compartir conocimiento se requiere confianza y la tecnología que permite nuevas conductas del conocimiento” (p. 42).

A propósito de las nuevas tecnologías, anteriormente referidas como parte de la gestión del conocimiento, se comprende que estas contribuyen a hacer del conocimiento un saber infinito, facilitando que todas las personas lo compartan y, para ello, el E-Learning emerge como facilitador en el aprendizaje ofrecido por medio de la tecnología. En la búsqueda de alternativas diversas de estrategias y procesos de enseñanza-aprendizaje, las herramientas de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) ayudan a capturar la atención de los estudiantes, saliendo de la monotonía acostumbrada en las clases presenciales (Malhan y Rao, 2008). El E-Learning se ha convertido en un recurso de alto valor para todo tipo de organizaciones, incluyendo las educativas, porque permite gestionar el conocimiento esparciéndolo y transfiriéndolo a través de cursos programados, según la conveniencia de los participantes, y proporcionando mayor calidad para las empresas. Explican Malhan y Rao (2008) que este tipo de cursos también incluyen el tema de la gestión del conocimiento, con el fin de que las personas aprendan su significado e importancia y colaboren de manera más asertiva con su proceso.

Para comprender el conocimiento dentro de la GC, Morey et al. (2002) estudian la gestión del conocimiento en la organización y sus procesos, enfatizando en la utilización de los conocimientos tácitos de las personas como fuente de provecho para mejorar el servicio al cliente, que a menudo representa un gran desafío para las empresas. Si bien el conocimiento se define como algo que no se puede dar fácilmente a las personas, por otra parte,

la información es algo que sí se puede facilitar. No obstante, el conocimiento es algo que otra persona puede obtener si decide hacerlo. Desde la perspectiva de los autores, la información podría significar mucho para una empresa, pero la forma en que comparten sus conocimientos para mejorar los procesos de la empresa podría proporcionar algo más importante entre los empleados. En este proceso, es fundamental la presencia de líderes dentro de la organización para lograr cambios significativos que ayuden a los empleados a adquirir mejores habilidades en sus trabajos, haciéndose muy útil el desarrollo de estrategias que encaminen esta intención.

Cuando se observa la gestión del conocimiento desde una mirada evolutiva, Becerra y Leidner (2008) manifiestan que el conocimiento es un aspecto muy importante en el éxito personal que conduce a la generación de nuevas propuestas para el progreso de la sociedad, tomando en cuenta que, en el mundo globalizado, las personas tienen acceso al conocimiento existente a través herramientas tecnológicas que facilitan su alcance, conllevando la mejora continua de las capacidades organizacionales. Se enfatiza, entonces, que el conocimiento es parte de los recursos intelectuales en las organizaciones, convirtiéndose en un activo vital para la eficacia y eficiencia de los procesos empresariales, garantizando éxito y competitividad. Esto se ratifica en una mayor comprensión de los procesos, procedimientos y mejores prácticas documentadas en la empresa y, como resultado, los sistemas de GC proporcionan nuevas formas de conocimiento que se dan a través de la socialización, la externalización, la internalización y la combinación, las cuales se concretan en la comprensión tácita y explícita a través de cada uno de estos contextos.

Hablando de la internalización, socialización y combinación de conocimiento, Graham (2019) explica que la GC tiene una importancia estratégica para empresas y demás organizaciones, lo que podría incluir diseños de espacios abiertos de trabajo, donde el intercambio de conocimientos (socialización) pueda convertirse en una herramienta muy importante para promover la toma de decisiones, contribuyendo a la eficiencia y eficacia con innovaciones más rápidas. Tal relevancia reside en la prevención de problemas técnicos sobre la adecuación de puestos de

trabajo, debido al conocimiento que los empleados tienen sobre la organización y a que pueden contribuir a optimizar el uso de los recursos, mejorando el control de costos innecesarios derivados de cambios de ingeniería dentro de los procesos de la corporación. Todo ello explica la importancia de la GC en diseños de espacio de trabajo donde los empleados puedan tener interacciones dinámicas y fáciles en el proceso continuo de internalización, socialización y combinación de conocimiento. A partir de ello, es posible contribuir a la prestación de un mejor servicio al cliente.

Otra forma de explicar la socialización del conocimiento en el proceso de la GC es la de Matos (2016), enfocada en la metacognición social y la creación de conocimiento de grupos de personas para connotar la forma en que el intercambio de conocimientos proporciona algo especial que promueve el trabajo conjunto de los empleados dentro de una empresa, creando ideas nuevas y útiles. Los grupos con puntos de vista diversos pueden concebir más ideas, representaciones, justificaciones, argumentos y diferentes contribuciones para el intercambio de conocimientos. En otras palabras, los grupos son más propensos que los miembros individuales a resolver algunos problemas o proponer cualquier solución para ellos. Explica el autor que la *metacognición* y la *metacognición social* son conceptos muy importantes para entender cómo debe fluir el conocimiento. Así pues, la metacognición individual se encarga de monitorear y controlar sus propios conocimientos, acciones, ideas y emociones, que estarían involucrados en el desarrollo de acciones en una vida diaria o en un aspecto específico, como en una empresa o cualquier otra organización. La metacognición social, por su parte, es el equivalente social de la metacognición individual, que contribuye a una mejor distribución del conocimiento con las responsabilidades necesarias para enfrentar y resolver las tareas, de conformidad con los objetivos comunes de la organización (Matos, 2016).

La metacognición social ayuda a gestionar el talento humano en el entorno laboral a través de la supervisión o monitoreo de los trabajadores, al tiempo que permite seleccionar a los miembros de un equipo con la capacidad requerida para el trabajo colaborativo.

Esto ayuda a identificar posibles distracciones o tensiones entre los miembros del grupo y a tener claras las diferencias en los puntos de vista, por lo cual las evaluaciones resultan importantes para establecer acuerdos, enfrentar críticas y retroalimentar su proceso, con la finalidad de viabilizar el flujo de conocimiento en la estructura organizativa. Los acuerdos entre miembros de un equipo, cuando socializan sus experiencias, ayudan a construir fundamentos cognitivos emocionales para mejorar el intercambio de conocimientos y potencializar las habilidades de todos. Por esta razón, Matos (2016) expone que es crucial tener un control perfecto de todo el proceso que involucra la socialización para obtener una mejora continua en la estructura de la gestión del conocimiento.

En aras de mejorar continuamente el control del proceso de la gestión del conocimiento en las organizaciones, Barnes y Milton (2015) muestran la implementación de diferentes combinaciones de acciones, como datos vinculados y minería de datos, para aplicarlos en los datos organizacionales y los correspondientes a los clientes en un determinado contexto, como, por ejemplo, centro de llamadas para servicio al cliente, bases de conocimiento del cliente o ingeniería de conocimiento, entre otros. Esto implica el abordaje de estrategias que ayuden a la generación de valor empresarial cuando las decisiones dependen precisamente del manejo de datos masivos, cuyas estadísticas develan conocimientos altamente valiosos para la sostenibilidad de las organizaciones. Los autores explican que no es normal que una empresa se despierte por la mañana y decida usar la GC en su proceso, cuando, en realidad, todas las acciones y procesos empresariales deben manejarse a través de un sistema de GC instaurado en la organización, que ha sido previamente estudiado y planificado para contribuir con los procesos empresariales.

Entender la gestión del conocimiento como un sistema de apoyo a las organizaciones implica tener en cuenta las recomendaciones de Barnes y Milton (2015): a) la implementación de la GC debe estar vinculada a la estrategia organizacional considerando sus problemas específicos, b) la GC debe estar presente en el conocimiento crítico y en los fundamentos para la toma de decisiones de alto valor, c) la GC debe incrustarse en la estructura

organizativa, d) la GC debe incluirse en la gobernanza para que sea sostenible, e) la GC debe tratarse como un proceso por etapas, f) la implementación de la GC debe contener una etapa de pilotaje, g) la implementación de la GC debe ser ejecutada por un equipo de expertos, que elabore los informes a un grupo de dirección organizacional transversal.

La aplicabilidad de la gestión del conocimiento (GC) en las empresas está vinculada a su estructura organizacional, sobre lo cual Becerra y Sabherwal (2014) explican que la GC, dentro de la estructura de las organizaciones, representa una disciplina que promueve la creación, el intercambio y el aprovechamiento de los conocimientos de la corporación, convirtiéndose en una estrategia clave para generar una mayor productividad, basada en un trabajo sistemático del conocimiento colectivo, el cual reside en la mente de los empleados de una organización, clientes y proveedores. Esto supone que la empresa aprende a administrar cada parte dentro de la estructura de la organización para obtener mejores resultados. De esta forma, se comprende que el mayor valor de una empresa está representado por sus trabajadores, denominados en conjunto como el capital intelectual, que puede clasificarse en tres grupos: a) capital humano o de conocimiento, b) capital de la organización o de conocimiento institucionalizado, y c) capital social o de conocimiento incrustado en las relaciones. Además de estos aspectos, la gestión del conocimiento, como un sistema, cuenta con mecanismos que promueven la mejora continua de la infraestructura organizacional: a) cultura de organización, b) estructura organizativa, c) estructura de tecnologías de la información, d) conocimiento común y e) conocimiento físico.

Lo que mencionan los autores Becerra y Sabherwal (2014) sobre la importancia de los trabajadores como capital intelectual dentro de una organización está refrendado en la teoría de las capacidades (*capability approach*) presentada por Nussbaum y Sen (1989), quienes afirman que la capacidad que tienen las personas de adquirir un conocimiento está relacionada con las diferencias individuales y sus respectivas capacidades de transformar recursos en actividades valiosas, donde la naturaleza multivariada de esas actividades da lugar a la felicidad. Esto quiere decir que

se produce un conocimiento capaz de generar bienestar a las personas, lo cual va más allá de las razones técnicas resolutorias para su fin en el trabajo, haciendo vivo el pensamiento moriniano (Morin, 1999) cuando se muestran las capacidades y su razón de ser en la aplicabilidad contextual del conocimiento, resaltando, por otra parte, la trascendencia que tiene hoy en día la gestión del conocimiento.

Retomando lo anterior, no solamente los empleados, sino también los líderes de una organización, juegan un papel trascendental dentro de los procesos de la gestión del conocimiento. En este orden de ideas, se rescatan los postulados de Senge (2010), quien, a propósito de las organizaciones inteligentes, explica que los conocimientos son la fuente de innovación continua, de competitividad y de supervivencia de las organizaciones. Por esta razón, los líderes de los diferentes departamentos de una empresa deben estar en permanente actualización de conocimientos, actuación y experimentación, asumiendo riesgos al enfrentarse a la dinámica del entorno empresarial, para poder conducir mejor los procesos de gestión del conocimiento que ratifiquen a la organización como un ente que aprende de manera continua. Al respecto, Depine (2018) da a conocer que gestionar el conocimiento coadyuva al aprendizaje entre los trabajadores de toda organización, proceso en que se requiere que los líderes de todos los niveles se involucren en el proceso de aprendizaje continuo. El autor explica que

la educación permanente en competencias genéricas (...) ha resultado eficaz para alcanzar una mejora global de las relaciones entre los integrantes de los equipos de trabajo, de cada integrante entre sí y con las personas bajo su supervisión, mejorando el clima organizacional y la cultura organizacional y facilitar y mejorar la autopercepción positiva de la contribución de cada uno de ellos a la organización. (p. 374)

Desde la capacidad de aprendizaje de cada persona y la mejora continua de los saberes, el conocimiento se ha convertido en un factor primordial que cada ser humano debe manejar independientemente y por medio de la cultura digital, considerando lo que provenga de las nuevas tendencias de

educación, para avanzar en tales conocimientos y enfrentar los desafíos de la información en cada campo de estudio con trabajos interdisciplinarios y colectivos. Para esto es necesario tener capacidad de aprendizaje sobre la gestión del conocimiento con la más alta calidad, asumiendo los procesos personales, así como los de carácter ambiental y económico, para lograr el bienestar en todas las áreas (Ortega-Carbajal et al., 2015).

Siguiendo el tema del desarrollo de las potencialidades de las personas en cuanto al conocimiento, cabe mencionar que, desde un enfoque socioeducativo, resulta importante la forma en que los docentes transfieren el conocimiento a sus estudiantes, por lo cual la gestión del conocimiento constituye el avance hacia el desarrollo de las fortalezas y potencialidades de los seres humanos, garantizando que los alumnos sepan enfrentarse a los retos de la actualidad y del futuro. Cabe resaltar que las aptitudes son la socioformación tanto de los docentes como de los educandos, estando siempre bajo el concepto de *pensamiento complejo*, que implica un análisis elaborado de las ideas y su aplicabilidad en el mundo real. De esta forma, al evocar los principios morinianos (Morin, 1999), se hace referencia a su aplicación en el proceso de la gestión del conocimiento, considerando la enseñanza de la condición humana así como la comprensión en un sentido global, debido a que la transferencia del conocimiento no puede limitarse a un contexto local o regional, en cuanto a que se vive en un mundo global donde todos son ciudadanos globales, de la Tierra, que interactúan para producir las mejores soluciones a los problemas del mundo.

De acuerdo con todos los fundamentos de la gestión del conocimiento anteriormente expuestos, se hace posible entender que todas las teorías y formas de concebirla como un proceso o un sistema son susceptibles de aplicación en la diversidad de contextos corporativos, incluyendo también las instituciones de educación superior. Si bien la GC resulta sumamente útil y hasta de carácter indispensable para garantizar la estabilidad y eficiencia de los procesos empresariales, se ha observado que no ha sido estudiada en el contexto de los departamentos universitarios dedicados a idiomas foráneos, es decir, dentro de las dependencias que gestionan una lengua extranjera para

contribuir a su consolidación como competencia en los docentes universitarios. Es aquí donde este libro se convierte en un aporte significativo para todas las instituciones universitarias, de modo que estas puedan revisar, analizar e implementar en sus planes de acción institucionales las estrategias propuestas dentro de este texto.

**“ La gestión educativa ha encontrado un apoyo en la gestión del conocimiento para lograr integrar la ciencia, la tecnología y la innovación dentro de las acciones estratégicas en el campo universitario, con el fin de resolver problemas que aún persisten y que se tornan ajenos al desarrollo de una cultura estratégica (Barbón y Fernández, 2018). ”**



# Capítulo 2

## Un recorrido por la gestión educativa y sus estrategias

La gestión educativa tiene en consideración los aspectos organizacionales de los diferentes tipos de entidades del sector educativo, que conllevan la calidad de esta gestión. Explica Oplatka (2019) que la gestión educativa está relacionada directamente con la disciplina de la educación y que involucra la teoría y la práctica, las cuales han de corresponderse con lo específico de cada contexto. Este autor recomienda que se gestione el sector educativo de Latinoamérica para despertar el interés en publicar una mayor cantidad de trabajos en el idioma inglés, pues, a través de este idioma, la información de los avances científicos llega a la mayor parte del mundo, incluyendo aquellos países donde no se hablan el español y el portugués. Sobre la gestión educativa, dan a conocer Chávez y Olivos (2019) que esta apoya el quehacer organizacional de las instituciones, debido a la consideración de los aspectos inherentes a la planificación educativa, su organización, dirección, coordinación y control, orientando todo a la calidad de la educación. Tales consideraciones involucran, además, lo concerniente a la gestión pedagógica y curricular, teniendo en cuenta el avance de los métodos para la enseñanza y el compromiso continuo con la innovación y la búsqueda de resoluciones a las dificultades de la gestión.

Así mismo, la gestión educativa ha encontrado un apoyo en la gestión del conocimiento para lograr integrar la ciencia, la tecnología y la innovación dentro de las acciones estratégicas en el campo universitario, con el fin de resolver problemas que aún persisten y que se tornan ajenos al desarrollo de una cultura estratégica (Barbón y Fernández, 2018). Esto quiere decir que se requieren acciones de la organización para orientar todo su proceso al cumplimiento de las metas establecidas, y tales acciones están representadas por lo que se conoce como estrategias. Mintzberg et al. (1997) rescatan algunas acepciones sobre la estrategia evocando a Von Neumann Morgenstern, quien, a propósito de la teoría del juego, define la estrategia como las acciones que realiza una empresa y que tienen la particularidad de su momento situacional. Por otra parte, Mintzberg et al. (1997) explican que para Peter Drucker una estrategia amerita que los directivos estudien a fondo la situación actual de la organización, para que puedan definir cuál es el cambio que deben propiciar encaminando sus pasos hacia el futuro deseado.

Para adentrarse aún más en la definición de una estrategia, Ansoff (1965) presenta un mecanismo de acción que permite la transformación de una organización cuando se la lleva de un momento inicial a otro que sería el deseado, con la finalidad de alcanzar algún objetivo trazado. Al respecto, explica Andrews (1987) que una estrategia de nivel corporativo es una especie de patrón que orienta la toma de decisiones para reconocer cuáles serán los nuevos objetivos, propósitos y metas que se requiere alcanzar, los cuales ayudan en la actualización de las políticas y planes institucionales que contribuyen con ese cometido. Igualmente, desde los aportes más recientes, una estrategia corporativa ha de verse como un modelo referencial que ayuda en la toma de decisiones en la organización, dando a conocer los propósitos u objetivos que se persiguen, sobre lo cual exponen Hurtado y Lancheros (2016) que ese modelo produce las principales políticas y planes para lograr tales objetivos.

Desde la perspectiva de las estrategias organizacionales, Farfán y Garzón (2006) explican la importancia de sostener el valor del conocimiento generado por la experiencia de los trabajadores y la desventaja ocasionada por la pérdida del conocimiento que

suele irse cada vez que un empleado renuncia, es liquidado en sus funciones o se jubila, entendiéndose que el conocimiento que acumuló se va también con él, ocasionando así un nivel de pérdida que amenaza la productividad y prosperidad de la empresa. Dadas estas problemáticas organizacionales, que evidencian la pérdida de capital intelectual, se recomienda la creación de estrategias organizacionales que garanticen el sostenimiento de un valor tan importante como lo es el capital humano.

Hablar de estrategias en el contexto educativo lleva a los postulados de Serna Gómez (2008), quien explica la importancia de la planeación estratégica al poner de manifiesto el interés de crear mecanismos de acción (estrategias) que ayuden a lograr objetivos o metas de interés organizacional. Tal interés implica un proceso de toma de decisiones que amerita la evaluación de las condiciones actuales de una institución educativa para poder diseñar las estrategias adecuadas que garanticen el logro de dichas metas. Cabe destacar que, en el contexto educativo, pensar en una estrategia implica situarse en la posición de la alta gerencia y poder visualizar lo que permita a la institución encaminarse hacia sus metas, como, por ejemplo, la consolidación del idioma extranjero en sus docentes, para el sostenimiento de su calidad.

En el proceso de elaboración de estrategias organizacionales en el contexto educativo, Lepeley (2001) explica la importancia de tener en cuenta la misión y visión institucionales, con las cuales deben alinearse todas las actividades, así como todos los integrantes de la organización han de participar en su elaboración y aplicación (docentes, personal administrativo, etc.). En función de lo expuesto, el presente libro expone las estrategias para encaminar los procesos de la gestión del conocimiento hacia la consolidación de la competencia en lengua extranjera por parte de los docentes universitarios.



**“ Según el autor, la realidad de la naturaleza operativa de las instituciones de educación superior va más allá de simplemente comunicarse enriquecedoramente y compartir el conocimiento, para que la transferencia de este y su posterior análisis puedan ser parte de la nueva técnica dentro de un país. ”**



# Capítulo 3

## Aspectos legales normativos de las instituciones universitarias en Colombia

En este capítulo se abordan la gestión del conocimiento y la competencia en lengua extranjera desde los aportes del marco normativo legal. Al respecto, McNabb (2007) devela la importancia de estudiar la gestión del conocimiento en el contexto público de una nación, es decir, la GC en los órganos gubernamentales, para comprender cómo sus administradores están desarrollando sus funciones y conocer acerca de sus prácticas habituales, conceptos y procesos de gestión del conocimiento. Asimismo, Kazeroony (2019) explica que el proceso de transmisión de conocimiento dentro de la educación superior se hace más eficiente cuando se toman en consideración las necesidades e intereses primordiales de una nación. Según el autor, la realidad de la naturaleza operativa de las instituciones de educación superior va más allá de simplemente comunicarse enriquecedoramente y compartir el conocimiento, para que la transferencia de este y su posterior análisis puedan ser parte de la nueva técnica dentro de un país.

En el contexto de la educación superior en Colombia, existen algunos preceptos normativos dentro de los cuales se encuentran especificaciones con respecto a las instituciones de educación superior de carácter oficial. El Ministerio de Educación Nacional de Colombia (MEN) establece, por medio del Decreto 1330 de 2019, los aspectos inherentes al registro calificado para los programas académicos universitarios. En este sentido, se reconoce el funcionamiento de las IES tomando en consideración lo reglamentado para la calidad educativa. Hablar de la calidad en la educación apunta al “conjunto de atributos articulados, interdependientes, dinámicos, construidos por la comunidad académica como referentes y que responden a las demandas sociales, culturales y ambientales” (Decreto 1330 de 2019, Artículo 2.5.3.2.1.1.).

Además, se expone que las universidades han de contar con un sistema de aseguramiento de la calidad, con el fin de promover la autoevaluación y mejora continua de todas las actividades académicas, docentes, científicas, culturales y de extensión, garantizando la inclusión y la sostenibilidad. Dentro de los actores que forman parte de este sistema de aseguramiento de la calidad en la educación superior, está, en primer lugar, el Ministerio de Educación Nacional, y luego entran en contexto otros como el Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) y la Comisión Nacional Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CONACES).

Por otra parte, el mismo Decreto 1330 de 2019 establece la importancia de “la creación y fortalecimiento de vínculos entre la institución y los diversos actores” (Artículo 2.5.3.2.3.2.4.), con la finalidad de estrechar lazos entre el programa y otras instituciones o entes locales, regionales e internacionales, dándole así una proyección global, para lo que se requiere que el profesorado desarrolle competencias comunicativas y de una lengua foránea, entre otros aspectos que promuevan estos intercambios académicos.

Por otra parte, en Colombia existe el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG (Decreto 1499 de 2017), a cargo de la Dirección de Gestión del Conocimiento de la Función Pública,

lo que implica que también en las universidades de carácter oficial del país deben seguirse sus directrices. La gestión del conocimiento promueve los procesos de investigación científica para coadyuvar al mejoramiento continuo de las entidades públicas. Desde este punto de vista, en Colombia la gestión del conocimiento transforma la información en capital intelectual para el Estado. Esto se logra a través de la elaboración de acciones, productos, proyectos, programas y planes que se crean en los cuatro ejes de gestión del conocimiento, operados a través del doble ciclo de la misma. Su implementación permite que se cree un esquema de adaptación diferenciado para cada entidad, que parta de sus necesidades. De esta forma, las entidades aprenden de sí mismas y de su entorno de manera colaborativa (Departamento Administrativo de la Función Pública, s.f.).

Gestionar el conocimiento implica tener en cuenta mecanismos que mitiguen la fuga de capital intelectual, fortalecer los procesos de enseñanza-aprendizaje y, a la vez, promover la investigación y la innovación, entre otros aspectos que garanticen la sostenibilidad de las universidades. La GC, en el contexto de la Función Pública de Colombia, tiene cuatro ejes fundamentales: a) generación y producción, b) herramientas de uso y apropiación, c) analítica institucional y d) cultura del compartir y difundir (Departamento Administrativo de la Función Pública, s.f.), los cuales se muestran en la Figura 1. De igual forma, se presenta el doble ciclo de la gestión del conocimiento en la Función Pública colombiana, que se basa en tres elementos de interés: personas, procesos y tecnología, como se muestra en la Figura 2.

Figura 1

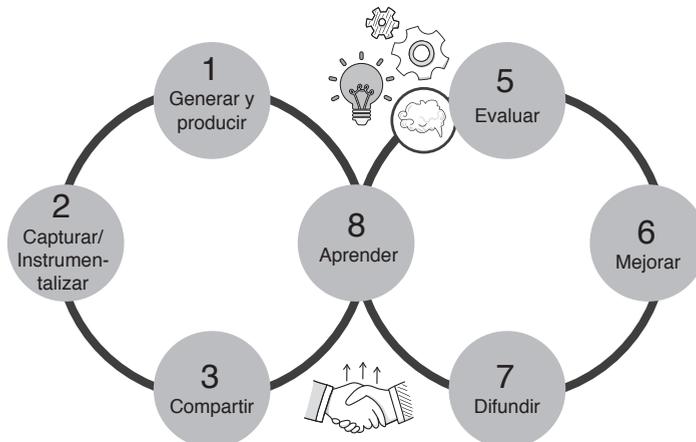
Ejes de gestión del conocimiento y la innovación



Nota. Tomado de "Ejes de gestión" (Departamento Administrativo de la Función Pública, s.f.).

Figura 2

Doble ciclo de gestión del conocimiento



Nota. Tomado de "Doble ciclo de gestión del conocimiento" (Departamento Administrativo de la Función Pública, s.f.).

Estrategias de gestión del conocimiento para el fortalecimiento de la competencia en lengua extranjera de docentes universitarios

Desde la Dirección de Gestión del Conocimiento de la Función Pública de Colombia, se establece el mapa del conocimiento, mostrado en la Figura 3, con la finalidad de identificar el capital intelectual de las personas que laboran en la entidad y poder apoyar el desarrollo de actividades y proyectos conjuntos que contribuyan al diseño de mecanismos para conservar el conocimiento relevante e identificar los requerimientos de capacitaciones y fortalecimiento del aprendizaje en equipo.

Figura 3

Mapa del conocimiento y la innovación



Nota. Tomado de "Sistemas de información y herramientas de integración"  
(Departamento Administrativo de la Función Pública, s.f.).

Estrategias de gestión del conocimiento para el fortalecimiento de la competencia en lengua extranjera de docentes universitarios

En cuanto a la aplicación de las normas ISO para la calidad, dentro del contexto educativo de Colombia se establece que las universidades deben contar con un sistema de gestión de la calidad (SGC) con una política que contenga el manual de funciones, con objetivos claros y bien definidos y su respectivo procedimiento. En el manual del SGC debe esclarecerse todo lo concerniente a la planificación, operación y control de los procesos institucionales, todo lo cual ha de quedar debidamente registrado y ser accesible en el momento en que se requiera conocer los datos (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación [ICONTEC], 2015). Al respecto, explican Montenegro *et al.* (2019) que “la norma además de explícita, brinda todas las herramientas para su implementación, ejecución y desarrollo” (p. 14). Explican los autores citados que la implementación de un SGC en las instituciones de educación superior garantiza la satisfacción de las necesidades de sus usuarios, facilitando la acreditación de alta calidad, lo cual incrementa la demanda de los programas ofertados así como el prestigio frente a la nación y al mundo global. De esta forma se ratifica que, mediante las disposiciones generales de la Norma ISO 9001,

es posible elevar la competitividad ya que además de mejorar internamente los procesos y procedimientos de una organización es convenientemente adaptable a cualquier sistema de educación y sus lineamientos correctamente aplicados aportan valor a la institución de educación superior que la implemente. (Montenegro *et al.*, 2019, p. 14)

Los estándares internacionales, por medio de la Norma ISO 9001 (ICONTEC, 2015), advierten sobre el manejo del conocimiento en las organizaciones, lo cual se pone de manifiesto en la implementación de la gestión del conocimiento con requisitos bien explícitos: a) determinar los conocimientos necesarios para los procesos procurando su implementación en los respectivos productos y servicios, b) conservar este conocimiento permitiendo su disponibilidad para cuando sea requerido, c) considerar el valor del conocimiento actual al momento de ejecutar cambios, d) determinar la forma de actualización de conocimientos. Estos preceptos acerca de la importancia de la GC en los procesos de implementación de estándares de calidad

están refrendados en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG (Decreto 1499 de 2017) de Colombia y operan para las instituciones de educación superior de carácter oficial a través de la anteriormente mencionada Dirección de Gestión del Conocimiento de la Función Pública.

Además, el Consejo Nacional de Acreditación (CNA, 2014) regula la acreditación de alta calidad para las instituciones educativas en Colombia, lo que implica el necesario cumplimiento de una serie de factores, características y aspectos evaluables como requisitos para esa finalidad. Con respecto a la misión institucional, cabe destacar que todos los procesos y estrategias que hayan de desarrollarse deben estar en coherencia con la misión y con el Proyecto Educativo Institucional (PEI), teniendo en cuenta los aspectos de la internacionalización con sus respectivos recursos físicos y financieros.

En lo concerniente a la planta profesoral, el CNA establece que los docentes universitarios deben contribuir en aspectos misionales que les ponen en el contexto de las actividades de internacionalización, así como en otros aspectos que involucran competencias comunicativas en el dominio de una lengua extranjera. En este sentido, las instituciones de educación superior de Colombia deben comprometerse con el desarrollo de programas de capacitación para sus docentes, entre los cuales están los relacionados con la competencia lingüística. Por su parte, la Característica 11 del Consejo Nacional de Acreditación (CNA, 2014), "Interacción académica de los profesores", expone ciertos aspectos a evaluar en el cumplimiento de una interacción significativa por parte del cuerpo docente:

- a) Políticas y estrategias orientadas a facilitar la constitución de comunidades académicas en la institución y su interacción con homólogas del orden nacional e internacional.
- b) Estado de la interacción académica del profesorado, por áreas de conocimiento, con comunidades académicas nacionales e internacionales. (p. 34)

Para poder cumplir con esta característica, se debe contribuir a la consolidación de la competencia en lengua extranjera por parte de los docentes universitarios.

También está la característica 17 (CNA, 2014), que enfatiza en la importancia de la formación para la investigación y del compromiso de los profesores con la promoción del saber, donde se infiere que los intercambios internacionales favorecen su cumplimiento, por lo que el desarrollo de una lengua extranjera cobra mayor importancia. A esto se une la Característica 8, sobre la investigación, donde el “nivel de formación y reconocimiento académico de los investigadores” (p. 42) se convierte en un aspecto evaluable. También cuando se indica la importancia de “investigadores reconocidos en el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología” (p. 43), se pone de manifiesto que tal sistema evalúa el nivel de competencia en idiomas extranjeros con que cuentan los docentes.

Con respecto a la internacionalización del currículo, a partir de la actualización refrendada en el Acuerdo 02 de 2020 se destaca el cumplimiento de acciones que promuevan el intercambio con entornos nacionales e internacionales, lo que lleva a la consideración del relacionamiento que tanto profesores como estudiantes deben poner en práctica en tales contextos. Esto implica la necesidad de consolidar las competencias comunicativas, entre las cuales resalta el manejo de una lengua extranjera. De este factor, denominado “interacción con el entorno nacional e internacional” (Acuerdo 02 de 2020, Art. 16), se desprende la característica que explica el requerimiento de que cada programa académico demuestre el desarrollo de las habilidades para el manejo de una lengua extranjera que ha tenido a través del proceso formativo con los estudiantes. Este requisito obliga a tener en cuenta la preparación de los docentes en la competencia en un idioma extranjero, la cual garantiza la eficiencia del intercambio con comunidades en un mundo globalizado. Por las mismas razones, la característica acerca de la administración y gestión (CNA, 2014) incorpora el requerimiento de “programas de capacitación que redunden en la cualificación del desempeño de sus funcionarios” (p. 50). Al respecto, las universidades han de considerar las estrategias de capacitación

para que su cuerpo profesoral adquiriera competencias en el manejo de lenguas extranjeras, entre otros aspectos.

Con respecto a los procesos de comunicación en las universidades, algunos de los requisitos a cumplir para la acreditación de alta calidad son la “existencia y utilización de sistemas de información integrados y mecanismos eficaces que faciliten la comunicación interna y externa de la institución” y la “apreciación de directivos, profesores, estudiantes y personal administrativo sobre la eficacia de los sistemas de información y de los mecanismos de comunicación institucionales” (CNA, 2014, p. 51). En cuanto al “factor recursos de apoyo académico e infraestructura física” (CNA, 2014, p. 53), otro de los requisitos para cumplir con la acreditación de alta calidad en las universidades colombianas es tener una infraestructura física acorde con las necesidades de instrucción y con el sistema de enseñanza-aprendizaje, que, para el desarrollo de la competencia en lengua extranjera, implica la disponibilidad de laboratorios y otras consideraciones de especial atención.

En cuanto al aprendizaje basado en resultados, Colombia cuenta con la Resolución 15224 de 2020. Este texto normativo representa una nueva visión sobre la forma de verificar o medir el alcance de las competencias adquiridas durante el proceso de aprendizaje, sujeta a mecanismos de autoevaluación de las gestiones que tengan lugar en ello, con miras a la obtención del registro calificado de los programas y a su respectiva renovación. Por medio del artículo 18 se establecen los elementos que deben guiar la selección y evaluación de los profesores, entre los cuales se destaca la importancia de dar a conocer con evidencias los resultados alcanzados por estos al finalizar los programas de capacitación en diferentes áreas del conocimiento, además de ofrecer una descripción de la forma de seguimiento, evaluación y retroalimentación que se hace a los docentes.

Al respecto, en el contexto del aprendizaje de una lengua extranjera, las instituciones de educación superior en Colombia cuentan con instrumentos de evaluación de lo alcanzado por los docentes, aunque no se hayan considerado los instrumentos que gestionen el sostenimiento del aprendizaje producto de las capacitaciones y que, además, garanticen su operatividad en

cuestiones misionales de la universidad. Por esta razón, la gestión del conocimiento contribuye a la finalidad orientada por esta nueva resolución, partiendo de la socialización de los resultados de aprendizaje, debido a que sus evidencias permiten reconocer las competencias para actuar como docentes en las diferentes áreas misionales de cada institución.

La nación colombiana asume, dentro de la educación con calidad, las estrategias que conduzcan a la consolidación del inglés como lengua extranjera. Así surge el Programa Nacional de Inglés 2015-2025 como una política de Estado de largo plazo, la cual “se suma a los otros programas impulsados por el MEN para favorecer el mejoramiento de la calidad de la educación” (Ministerio de Educación Nacional [MEN], 2014, p. 2). Esta política tiene como meta aumentar significativamente las competencias adquiridas por los estudiantes en el idioma inglés, pasando de un porcentaje del 8%, registrado en el año 2012, a un 20% en el nivel de B1 y otro 20% en el nivel B2 al término del programa en el año 2025. Estos niveles de inglés están en correspondencia con los estándares del Marco Común Europeo de Referencia (MCER).

Partiendo de un contexto global y atendiendo al MCER, como fundamento adoptado por el Ministerio de Educación Nacional (MEN, 2014), existen parámetros que permiten conocer las competencias adquiridas por las personas durante su proceso de aprendizaje de un idioma extranjero. En Colombia, los estudiantes de los diferentes niveles (básica, media, universitario, etc.) deben realizar unas pruebas de Estado en las que se miden las competencias alcanzadas en diferentes áreas del conocimiento. Se trata de las Pruebas Saber, que son “evaluaciones externas estandarizadas aplicadas por el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación -ICFES-, las cuales evalúan el desempeño alcanzado por los estudiantes según las competencias básicas definidas por el Ministerio de Educación Nacional” (MEN, 2022, párr. 1). En la Figura 4 se observan las estrategias establecidas por el Ministerio de Educación Nacional de Colombia con la finalidad de garantizar la calidad educativa a través del fortalecimiento del inglés como lengua extranjera en las instituciones de educación superior.

Figura 4

Estrategias para el mejoramiento del idioma inglés en las IES de Colombia



Nota. Tomado de MEN (2014).

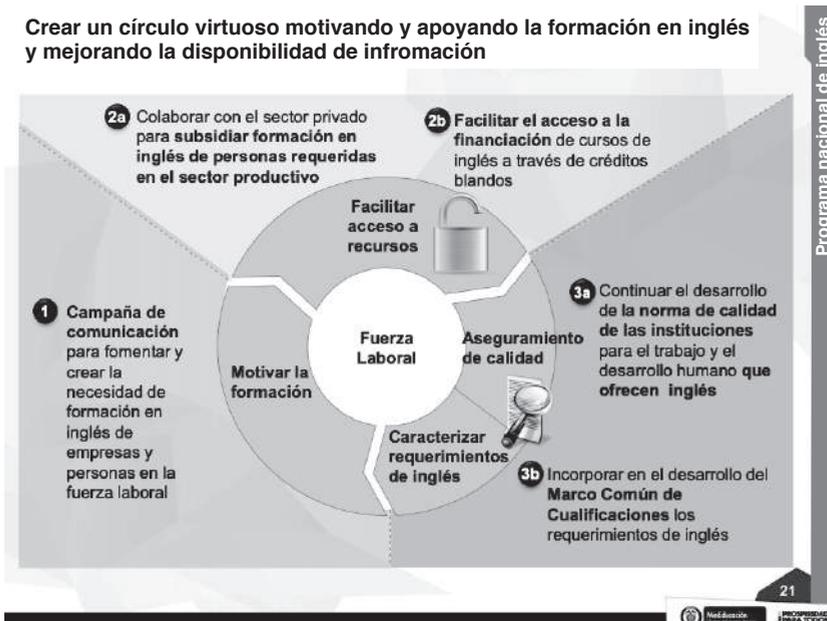
A través del Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES) y por disposición del MEN, desde el año 2007 en Colombia la enseñanza y evaluación de las competencias en el idioma inglés se rigen por los lineamientos del programa Colombia Bilingüe, que establece una adaptación del Marco Común Europeo de Referencia (MCER) en la educación básica, media y superior. Las evaluaciones que miden la competencia alcanzada en este idioma, establecidas por el ICFES, consideran, para la educación superior, una prueba de 45 preguntas que deben ser respondidas en 60 minutos, con la finalidad de validar el nivel alcanzado por el estudiante de acuerdo con los estándares del MCER. Por esta razón, se sugiere la creación de un "círculo virtuoso", mostrado en la Figura 5, en el que se tomen en cuenta las facilidades de financiación de cursos de inglés, el ajuste a las

Estrategias de gestión del conocimiento para el fortalecimiento de la competencia en lengua extranjera de docentes universitarios

normas de calidad de las instituciones y consideraciones sobre el marco común de cualificaciones en el idioma inglés, entre otros aspectos que cada institución debe refrendar en su plan de acción (MEN, 2014).

Figura 5

Círculo virtuoso de la formación en inglés



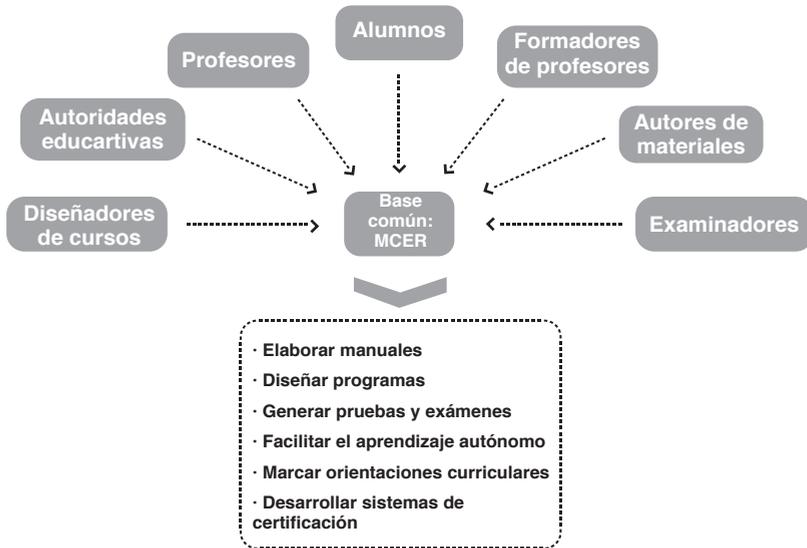
Nota. Tomado de MEN (2014).

Así mismo, en la Figura 6 se presenta el alcance del estándar del MCER en Colombia, donde se destaca la importancia del desarrollo de la competencia en lengua extranjera de los profesores y de los formadores que apoyen su progreso. En este cometido se estiman la elaboración de manuales, el diseño de programas y otros aspectos que garanticen a los estudiantes la consolidación del idioma inglés.

Estrategias de gestión del conocimiento para el fortalecimiento de la competencia en lengua extranjera de docentes universitarios

Figura 6

Alcance del MCER con sus actores y resultados



Nota. Tomado de Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES, 2017).

Por su parte, el Ministerio de Educación Nacional (MEN, s.f.) estableció que las lenguas extranjeras se consideraran como vehículos de comunicación, interacción, generación de oportunidades y desarrollo, para las personas dentro del sistema educativo, así como también para sus comunidades y regiones. De esta forma, se ratifica la relevancia del multilingüismo y la multiculturalidad para poder estrechar lazos de comunicación y trabajo conjunto en aras de la prosperidad y el avance progresivo de las comunidades a escala nacional, regional e internacional. Así mismo, se pone de manifiesto el idioma inglés como lengua extranjera que ayuda a maximizar el intercambio de las universidades a nivel global, por lo cual se requiere como una competencia desarrollada por los docentes en general.



**“ Saber – Hacer en un contexto socio – cultural específico, en donde el Ser Humano es capaz de resolver problemas reales (no hipotéticos) y elaborar productos (tangibles o intangibles) que son importantes para él o para una comunidad determinada ”**



# Capítulo 4

## Consideraciones sobre la competencia en lengua extranjera en el sistema educativo de Colombia

El concepto de *competencia* hace referencia a las características de una persona para lograr un óptimo desempeño en el campo profesional. Según Boyatzis (1982), la competencia representa un compuesto de características personales que se relacionan directamente con un buen desempeño laboral o la capacidad de actuar en cualquier tipo de actividades y tareas. A su vez, Spencer y Spencer (1993) definen competencia como “una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo definido en términos de criterios” (p. 9). Desde los aportes de Gardner (2011), competencia es “Saber – Hacer en un contexto socio – cultural específico, en donde el Ser Humano es capaz de resolver problemas reales (no hipotéticos) y elaborar productos (tangibles o intangibles) que son importantes para él o para una comunidad determinada” (p. 1).

A partir de los aportes de Pimienta Prieto (2012), se reconocen tres dimensiones de las competencias, que son saber conocer, saber ser y saber hacer. No obstante, el autor considera lo impropio de aseverar que una competencia se trata de un "conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, procedimientos, actitudes y valores, puesto que, durante el desempeño, precisamente todo eso es lo que activa una competencia en un sujeto" (p. 5). Esta observación es subyacente a la necesidad que tienen las personas de poder resolver problemas en un contexto real, es decir, en una realidad que puede ser de carácter profesional, por lo cual el currículo por competencias implica que los problemas de la profesión requieren unas competencias en especial. Las competencias de los docentes universitarios se desarrollan mediante una constante práctica reflexiva, a partir de lo cual Pimienta Prieto (2012) explica la importancia de concebir el análisis de la práctica docente y el análisis del perfil del estudiante. Mientras que la práctica docente se circunscribe a un contexto y a una época, el perfil del estudiante debe actualizarse y mejorar constantemente. Ambas consideraciones permiten la aplicación de nuevas estrategias que permiten enfrentar los retos en la docencia y asumir una práctica profesional reflexiva cuando se consigue hallar soluciones a los posibles problemas de la profesión.

Es importante destacar la trascendencia y la contribución de diversos proyectos educativos de carácter internacional que implican la inclusión y la aplicación de las competencias. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2005) define que "una competencia es más que conocimientos y destrezas. Involucra la habilidad de enfrentar demandas complejas, apoyándose en y movilizándolo recursos psicosociales (incluyendo destrezas y actitudes) en un contexto en particular" (p. 3). Asimismo, en el contexto educativo colombiano, Villada Osorio (2006) introduce el concepto de *fenómeno de las competencias* y define una competencia como "saber hacer en contexto" (p. 30). Para este autor, una competencia equivale a una capacidad; sin embargo, para Horch (2008) una competencia no es lo mismo que una capacidad, ya que las capacidades no son evaluables, mientras que las competencias sí pueden evaluarse porque son verificables.

En cuanto a la competencia en una lengua extranjera, cabe destacar que se trata de un concepto determinante en los primeros escritos académicos de Chomsky (1970), quien estudia la competencia lingüística y la define como “el conocimiento que el hablante-oyente tiene de su lengua” (p. 6). A su vez, Byram (1997) determina la importancia del hablante intercultural e introduce el concepto de *competencia comunicativa intercultural*, identificando cuatro competencias dentro de esta: lingüística, sociolingüística, discursiva e intercultural. La interculturalidad no se refiere solo a la cultura del país del idioma estudiado, sino a los aspectos culturales nacionales del país de origen del estudiante. Según Horch (2008), la competencia comunicativa se refiere al uso adecuado del idioma materno en diversos entornos, en distintos contextos comunicativos, como una herramienta de la expresión tanto verbal como escrita que posibilita aprender y socializar. Todo ello abarca el conocimiento de las reglas del sistema del lenguaje y el uso de las estrategias para una adecuada comunicación.

La competencia en lengua extranjera es un concepto complejo y científico que involucra múltiples facetas (Stavytska, 2015). Así pues, la autora abarca diversas teorías y enfoques académicos en los que determina la competencia en una lengua extranjera como una unión y combinación de conocimientos y habilidades prácticas. Tal competencia identifica hasta dónde las personas son capaces de emplear un idioma foráneo en las distintas tareas, cuál es el nivel de su capacidad y si esta es suficiente para interactuar en un entorno social de manera exitosa. En cuanto a la competencia como un concepto complejo, el Ministerio de Educación Nacional de Colombia (MEN, 2006) define los estándares de competencias en una lengua extranjera y resalta que la competencia comunicativa incluye la competencia lingüística (habilidades léxicas, fonológicas, sintácticas y ortográficas, entre otras), la competencia pragmática (discursiva y funcional) y la competencia sociolingüística (los conocimientos sociales y culturales).

Aparte de las competencias establecidas por los estándares del Gobierno colombiano, Martínez (2014) manifiesta la importancia del desarrollo de un enfoque basado en la competencia intercultural dentro del entorno de una lengua extranjera, donde

el alumno sea capaz de contrastar, diferenciar, discernir, comparar y obtener una postura crítica a partir de su propia cultura. Este enfoque se basa en el concepto de la competencia comunicativa intercultural propuesto por Byram (1997). En este punto cabe mencionar, además, los postulados de Morin (1999) sobre el pensamiento complejo y la formación del *ciudadano de la Tierra*, quien va más allá de los estereotipos interculturales. Estas consideraciones aportaron a la consolidación de las estrategias de interculturalidad que forman parte de este libro.

Así mismo, Martínez (2014) menciona que “el Consejo de Europa ha elaborado un *Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas: Aprendizaje, Enseñanza, Evaluación* (2001), que ha fortalecido los currículos de las lenguas extranjeras” (p. 81). Este Marco Común Europeo de Referencia (MCER) establece la necesidad de proteger y desarrollar la herencia de diversas lenguas y la cultura en Europa como un valor, ya que se considera a las lenguas modernas europeas como una gran fuente de educación y enriquecimiento cultural. El MCER promueve el intercambio del aprendizaje en lenguas modernas en los centros educativos haciendo uso de la tecnología y apoyándose no solo en el aprendizaje de los estudiantes, sino también en el de los docentes. De esta forma, mayor cantidad de miembros pueden estar en constante crecimiento cognitivo, ya que cuentan con esta expansión de enseñanza-aprendizaje de lenguas modernas en el contexto internacional (Consejo de Europa, 2002).

El MCER busca también estimular la investigación en áreas de la educación, así como en ambientes de la industria y del comercio, con el fin de mantener relaciones estrechas entre la diversidad cultural, educativa y científica. En concordancia con lo estimado por el MCER, resulta necesario fomentar el aprendizaje y la enseñanza del lenguaje extranjero en países con alta movilidad para crear escenarios de interacción, haciendo que cada cultura se conecte con las otras y priorizando el desarrollo del plurilingüismo enfocado en la pluriculturalidad. En este sentido, el MCER procura clasificar en ciertos niveles, de manera ascendente, el nivel de comprensión y expresión oral y escrita de las lenguas modernas (Exam English, 2021). De esta forma, se hace necesario certificar el nivel de relación con las diferentes lenguas y crear un perfil

para determinar el dominio de cada lengua y la capacidad de comunicación en diferentes espacios (Education First, 2020). La estandarización es un proceso de mejora que tiene como objetivo concertar una serie de características para que las actividades se realicen de una determinada manera. Este es un proceso que ocurre al interior de las organizaciones y que también puede ser aplicado en otros contextos, como el educativo.

En este orden de ideas, resulta pertinente mencionar la importancia de validar las competencias de una lengua extranjera por medio de los exámenes estándar de suficiencia. Al respecto, Benavides Burgos (2015) manifiesta la importancia de los exámenes estandarizados para medir la competencia en lengua extranjera en los alumnos, profesores y profesionales en el contexto educativo colombiano. El autor enfatiza que, para definir el éxito de los programas educativos de las instituciones oficiales, deben aplicarse las pruebas de carácter internacional. Dentro del tema de evaluación, se valora de manera holística el aprendizaje de un idioma desde diferentes perspectivas y en diferentes contextos. Además, estos exámenes permiten medir con mayor exactitud el desempeño y las competencias de los alumnos desde múltiples dimensiones, con el fin de que, tras la evaluación, pueda determinarse una serie de objetivos y/o consejos para mejorar las competencias lingüísticas en las que se encuentren debilidades (Council of Europe, 2001).

Por otro lado, de acuerdo con Educational Testing Service (2020), el propósito de aplicar un examen estándar de suficiencia es que se proporcionen evaluaciones con un método aceptable, válido y confiable, produciendo resultados de aprendizaje más significativos en los estudiantes. Además, si el examen es de alta calidad, pueden eliminarse la parcialidad y la injusticia, ya que con el examen estandarizado se busca evaluar información similar bajo las mismas condiciones evaluativas. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que la finalidad de cada examen puede variar dependiendo del propósito para el cual fue diseñado, como ser admitido en una institución o en un nuevo empleo u obtener certificaciones profesionales, entre otros. Según las consideraciones de Pitoniak *et al.* (2009), la validez de los exámenes estándar de suficiencia es uno de los

elementos imprescindibles, en virtud de que podría interpretar la calificación obtenida por el estudiante, evidenciando sus competencias reales, que son las que el examen intenta medir. De igual forma, en el contexto educativo colombiano, las instituciones de educación superior están suscritas a estos estándares que permiten evaluar en los estudiantes y docentes el nivel de competencia en lengua extranjera.

Con las certificaciones de carácter internacional se pretende medir el nivel del idioma extranjero alcanzado por los docentes de diferentes áreas disciplinarias en las instituciones de educación superior, ya que este requisito forma parte de los planes de acción universitarios para el desarrollo profesional integral. El crecimiento profesional de los maestros es un proceso trascendental que conduce a la mejora de los conocimientos y a las prácticas exitosas dentro del aula. La formación profesional ulterior se hace efectiva cuando los maestros tienen acceso principalmente a oportunidades de aprendizaje activo y cuando los conocimientos y aptitudes adquiridos son coherentes y congruentes con otros procesos de aprendizaje (Porter *et al.*, 2003). Un mayor desarrollo profesional de los maestros, que no solo esté relacionado con las técnicas pedagógicas sino también con la competencia del idioma inglés (en un entorno de habla no inglesa), conduce a la transferencia satisfactoria de conocimientos y a la gestión del conocimiento en el contexto globalizado de la educación (Nurzhumbayeva *et al.*, 2019). Por consiguiente, una metodología adecuada, que permita impartir eficazmente conocimientos en diferentes disciplinas académicas y campos de estudio a través de un idioma extranjero, es de gran importancia en un entorno educativo mundial y contribuye con los procesos de internacionalización de las universidades, entre otros aspectos.

Numerosos expertos y académicos de todo el mundo han debatido sobre los puntos fuertes, los escollos y los desafíos de metodologías como el Inglés con Fines Específicos (ESP), el Aprendizaje Integrado de Contenidos y Lenguas Extranjeras (CLIL) y la Instrucción Media en Inglés (EMI), así como sobre su implicación y significado para las políticas de internacionalización y bilingüismo en la educación superior. Si bien la introducción de disciplinas académicas a través de la EMI cumple con normas y

requisitos de alta calidad en un contexto de educación superior, algunos expertos afirman que los profesores universitarios de diversos campos de estudio son reacios a pasar al idioma inglés y consideran que su lengua materna es fundamental para facilitar una comprensión adecuada del contenido orientado a los profesionales. No obstante, el empleo del inglés como medio de instrucción en las aulas conduce al reconocimiento internacional y proporciona a un sinnúmero de instituciones educativas una certificación y acreditación de alta calidad (Khalyapina *et al.*, 2017; Kim *et al.*, 2018).

En los casos en que el inglés no es la lengua materna, existe una evidente brecha entre la necesidad imperiosa de educación para el desarrollo sostenible y la realidad misma. En múltiples instituciones educativas, después de haber llevado a cabo un programa de formación de profesores en el idioma inglés (ya sea a largo o a corto plazo), no hay pruebas claras de una mayor transferencia de conocimientos de un educador a un alumno que pueda dar lugar a una falta de resultados de aprendizaje satisfactorios y de cambios innovadores tanto en el aula como en contextos extracurriculares, como tampoco hay expertos en un campo de estudio concreto que puedan aplicar el enfoque CLIL o EMI en un entorno de aula, sino que los profesores de inglés asumen ese papel y enseñan diversas disciplinas que van mucho más allá de su área de conocimiento (Dearden, 2018).

Cabe recordar que las necesidades de bilingüismo han estado presentes con mucha anterioridad y una de las aportaciones que muestran evidencias de estos procesos es el caso de los programas de estudio que han aplicado el enfoque EMI, donde se encuentran, principalmente, las maestrías en negocios y áreas económicas, con un 28%, siendo la participación más alta, seguida por las maestrías en ingeniería y tecnología, con un 21% (Smit, 2010). Se destaca que en las instituciones de educación superior colombianas se ofertan programas de Negocios Internacionales, así como otros dentro de las mismas Ciencias Administrativas, en los cuales se hace muy necesaria la competencia en lengua extranjera, tanto por parte de los estudiantes como de los docentes. Por esta razón, destacaba Smit (2010) que las políticas institucionales de las universidades también pueden ofrecer

programas con la metodología EMI, constituyéndose en una estrategia conocida como internacionalización en casa, para entrenar a los estudiantes locales, con el propósito de que puedan enfrentarse mejor a un mercado de trabajo global. Estas consideraciones, que en la primera década del siglo XXI ya exponía Smit, hoy en día siguen teniendo mayor vigencia en el contexto educativo.

El desarrollo profesional y la transferencia de conocimiento no solo se relacionan con la adquisición de conocimientos en inglés y la posterior enseñanza de asignaturas vocacionales a través de las metodologías por medio de este idioma extranjero, sino que también se refieren a la gestión de la competencia en escritura académica y a la realización de un proceso de investigación por medio del idioma inglés. Al respecto, Agudelo (2011) indica que, en el mundo de la ciencia, a la hora de evaluar una producción investigativa, se tiene en cuenta el denominado *Factor de Impacto* (FI). El autor destaca la importancia de realizar los trabajos científicos en el idioma inglés, ya que un estudio investigativo presentado en esta lengua tiene una mayor visibilidad en comparación con los artículos científicos en otros idiomas. Estos aportes cobran cada vez mayor importancia y actualidad a través de los sistemas que regulan y sostienen la ciencia, la tecnología y la innovación en cada país, debido a la divulgación del conocimiento por medio de contribuciones científicas (artículos, libros, ponencias, etc.).

La mayor parte de los investigadores producen y leen en lengua inglesa; asimismo, los aportes desde la política, la economía, la historia y otros campos académicos se elaboran en el idioma inglés. Torres (2017) expone que el 95% de los textos académicos, a nivel mundial, han sido editados en lengua inglesa. Además, se conoce que esta lengua es precisa y concisa a la hora de producir conocimiento científico, ya que sus estructuras gramaticales son lógicas y claras. De lo expuesto puede inferirse que la competencia en lengua extranjera de los docentes universitarios constituye un valor para la sostenibilidad de los procesos investigativos en las instituciones de educación superior.

En este orden de ideas, la competencia en lengua extranjera en la educación ha sido la piedra angular de las perspectivas de desarrollo a nivel mundial, lo que contribuye a la sostenibilidad. En este sentido, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) subraya la importancia clave del crecimiento profesional de los docentes y de los programas de formación continua y, por ende, destaca la educación para el desarrollo sostenible (EDS) (Gough, 2016). La EDS ha sido crucial en su contribución para forjar una mejor cultura del aprendizaje en la transferencia de conocimientos de un educador a un alumno (en el aula), entre los alumnos (en el aula y en actividades extracurriculares) y entre los académicos (mediante procesos de investigación). La EDS ha abordado la gestión del conocimiento y las normas o lineamientos de alta calidad como un hito importante dentro de la educación superior.

Por último, hay que decir que la competencia en lengua extranjera es crucial para la buena comunicación entre las personas en espacios multidisciplinarios de trabajo o de ejecución de tareas internacionales, pero también en actividades locales, lo que permite alcanzar objetivos organizacionales en los diferentes contextos y promover una mejor consolidación del conocimiento en los trabajadores (Consejo de Europa, 2002). Es importante la enseñanza de lenguas extranjeras para que el aprendiz sepa cómo identificarse y relacionarse desde lo que él mismo es y pueda diferenciar los momentos en los que está trabajando y participando dentro del proceso. Se infiere que no solo se quiere fomentar el uso de la lengua de manera ortodoxa, sino también mediante actividades que involucren el desarrollo de esta y que pueden migrar hacia los procesos de acreditación de alta calidad de las universidades, además de las actividades académicas e investigativas que ponen de manifiesto la transferencia de conocimiento.



**“ La globalización puede entenderse como un factor ambiental que tiene efectos tanto positivos como negativos en la educación y que se presenta como un fenómeno que afecta a la internacionalización ”**



# Capítulo 5

## Internacionalización dentro de la educación superior colombiana

En este libro es importante revisar el tema de la internacionalización dentro de la educación, ya que la internacionalización se relaciona estrechamente con la competencia en lengua extranjera. Para acercarse al concepto de *internacionalización*, de Wit *et al.* (2005) explican que esta puede definirse de múltiples formas, desde una vinculación con el conocimiento en otros lugares hasta un aprendizaje cultural, teniendo en cuenta que sus interpretaciones varían de acuerdo con la ubicación geográfica y con los intereses que se tengan. Es importante, sin embargo, la construcción de un concepto genérico que permita su comprensión y que sirva de guía para un enfoque político y práctico.

De esta forma, la globalización puede entenderse como un factor ambiental que tiene efectos tanto positivos como negativos en la educación y que se presenta como un fenómeno que afecta a la internacionalización (de Wit *et al.*, 2005). Durante mucho tiempo se ha buscado alejar el término *globalización* del ámbito educativo; no obstante, la globalización es definida como el “flujo de tecnología, economía, conocimiento, gente, valores, ideas... más allá de las fronteras”, lo cual “afecta a cada país de una manera diferente debido a la historia individual de una nación, sus tradiciones, cultura y prioridades” (Knight, 2005, p. 6), y esto da a entender que el factor globalización incluye conocimiento, tecnologías de la información y las comunicaciones, economía de mercado, liberación comercial y cambios de Gobierno para que se pueda evidenciar una verdadera transformación del entorno y que haya un impacto en el sector educativo.

Por otra parte, las fuentes de financiación representan otro aspecto a tener en cuenta sobre la internacionalización. La generación de ingresos es clave para el aumento de programas altamente competitivos y la movilización estudiantil, lo que a su vez contribuye al logro de una educación de alta calidad. A lo largo del siglo XXI se ha buscado promover la internacionalización con la promoción de las movilizaciones e intercambios. La internacionalización en casa ha buscado establecer un vínculo más estrecho con los términos *internacional* e *intercultural* en el campo de la educación, porque allí se puede desarrollar una dimensión internacional e intercultural de la misma, favoreciendo la movilidad internacional fuera del país y promoviendo las oportunidades con un mayor acceso para el estudiantado. (Wit *et al.*, 2015; Acosta, 2020)

La movilidad estudiantil promueve la interculturalidad, no solo por razones académicas sino también étnicas, así como la movilidad de los docentes propicia diferentes intercambios investigativos. Esta tendencia trae nuevas oportunidades y nuevos retos para el proceso de enseñanza-aprendizaje de un idioma extranjero y para el desarrollo de los planes de estudio. La internacionalización debe considerarse como una manera de responder a las necesidades interculturales del

aprendizaje y generar conocimiento que pueda llegar a estudios de investigación con los que la comunidad educativa sea beneficiada. Los resultados positivos de la internacionalización se verán reflejados en los programas que se desarrollen para tal fin, teniendo en cuenta una serie de valores como la cooperación, la competencia y el grado en que se concibe la educación como un bien público. Tradicionalmente, se buscaba el proceso de internacionalización con fines socioculturales, políticos, académicos y económicos, pero, actualmente, a todo ello se suma el interés por la competitividad a nivel internacional (de Wit *et al.*, 2005).

El mundo globalizado, donde se abrazan las diferentes culturas, justifica, entre otros aspectos, encaminar el desarrollo de competencias en una lengua extranjera. En este sentido, cabe mencionar la Declaración de Bolonia como un proceso de reforma europeo cuyo objetivo fue el establecimiento de un Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) para facilitar la movilidad internacional estudiantil e incrementar el nivel de integración institucional y la competitividad de la Unión Europea frente a la economía global del conocimiento (<https://www.coe.int>). En consecuencia, la Declaración de Bolonia brinda una mayor facilidad para viabilizar la continuidad de los estudios bajo una experiencia académica internacional, que expande los conocimientos sobre las asignaturas académicas impartidas por medio de un idioma extranjero y, al mismo tiempo, ofrece una mayor riqueza intercultural.

En cuanto a la gestión del conocimiento para la internacionalización, Gorzka y Piotrowski (2016) exponen que esta juega un papel importante en la forma en que se diseñan las políticas internacionales dentro de las estructuras de las organizaciones, como una base sustancial para promover el desarrollo de programas y estrategias que fortalezcan las colaboraciones internacionales. En el ámbito internacional, las autoras ponen como ejemplo a Alemania y Rusia, ya que estos países desempeñan un papel importante para determinar los vínculos entre el rendimiento de la innovación y otros indicadores relacionados con la internacionalización, la capacidad de innovación y la mejora de la competitividad.

Es así como la transferencia de conocimiento se convierte en una pieza importante de mejora a nivel internacional, compartiendo diferentes opciones de utilizar el conocimiento con cada parte de la cultura a través de dicha transferencia. La experiencia de Rusia con la adopción de formas seculares europeas de pensamiento tuvo lugar en la Segunda Guerra Mundial, siendo ambas partes educadas en términos de ciencia, historia, biología, lingüística, para mejorar sus relaciones. Igualmente se generó una gran cooperación en ciencia y economía, intensificando el intercambio de conocimientos en áreas como la física y las matemáticas. Así se enfatiza que la transferencia de tecnología hace referencia en gran medida a un proceso que facilita flujos de habilidades, conocimientos e ideas entre muchos tipos de organizaciones como universidades, instituciones de investigación, organizaciones internacionales y del sector privado, conllevando una transferencia internacional de tecnología entre los países.

El proceso de internacionalización en América Latina ha tenido avances mínimos en comparación con otras regiones del mundo, lo que se evidencia en la poca preparación intelectual de los docentes y en la creación de programas universitarios que no cubren suficientemente las necesidades de la comunidad educativa (Holm-Nielsen *et al.*, 2004). Sin embargo, se ha seguido incrementado el número de profesionales movilizados al exterior gracias a los programas que adelantan las universidades desde sus respectivos departamentos de internacionalización, acentuando la importancia de adquirir una lengua extranjera que facilite esta movilización, ya que la conectividad internacional de la educación avanzada y la investigación fortalecen la innovación en América Latina.

La internacionalización en Colombia es un hecho considerado en el contexto de la educación superior; no obstante, todavía es muy limitado el acceso de los jóvenes a la misma por múltiples factores, en especial los socioeconómicos; además, la mayoría de universidades que cuentan con altos estándares en calidad son privadas, lo que dificulta aún más que la población pueda escolarizarse en programas que llenen sus expectativas y tengan una formación académica en programas coherentes con lo que

buscan. En este sentido, la competencia en un idioma extranjero, como el inglés, facilita los procesos de internacionalización en el contexto educativo colombiano.

Al respecto, el Consejo Nacional de Acreditación, a partir de la actualización realizada por medio del Acuerdo 02 de 2020, enfatiza en la importancia de llevar a cabo ciertas acciones que propicien el intercambio, tanto nacional como internacional, para los estudiantes y sus docentes. Esto supone la necesidad de fomentar las competencias en una lengua extranjera en los programas académicos dentro de las instituciones de educación superior. Este requerimiento de la nación colombiana exige a las instituciones considerar la preparación de los docentes en un idioma extranjero, lo que se traduce en un considerable aumento de los intercambios internacionales.

Así mismo, el Gobierno nacional debe asegurar que la educación superior ingrese al mundo global, político, económico, social y cultural, orientado por una visión nacional que acepte la educación como una herramienta para ocupar un sitio en el ámbito internacional (Acuerdo 02 de 2020). Solo así se podrá garantizar la movilidad internacional para que se generen nuevas redes de conocimiento, no solo académico sino a nivel de interculturalidad. El Gobierno, las instituciones de educación superior y otros actores determinarán el futuro de la internacionalización, garantizando su constancia y favoreciendo las competencias de la comunidad educativa de la que hacen parte los estudiantes y los docentes.



**“ Cada estrategia específica, dentro de su respectiva estrategia marco, cuenta con actividades, mecanismos de seguimiento y los indicadores que permiten mantener un control en relación con el sistema integrado de gestión de la calidad de la institución. ”**



# Capítulo 6

## **Estrategias para la gestión del conocimiento orientadas al desarrollo de la competencia en lengua extranjera de los docentes universitarios**

Las estrategias presentadas en este libro son el producto de varios procesos investigativos en los que se revisaron, en primer lugar y desde la literatura, los factores inherentes a la gestión del conocimiento en las instituciones de educación superior públicas con acreditación de alta calidad, así como los aspectos relacionados con el desarrollo de la competencia en lengua extranjera de sus respectivos docentes, considerando los estamentos legales normativos de la nación. Posteriormente, se condujo un estudio aplicado que evidenció el nivel de relación entre los factores estudiados en el contexto de las IES acreditadas y se develó la realidad de sus necesidades y requerimientos, con el fin de poder construir las estrategias que se presentan en este texto.

A continuación, se dan a conocer las estrategias para la gestión del conocimiento orientadas al desarrollo de la competencia en lengua extranjera de los docentes universitarios. Inicialmente, se establecen la misión, la visión y el objetivo de las estrategias y, posteriormente, se describe cada estrategia marco con sus respectivas estrategias específicas, las actividades por desarrollar, los mecanismos de seguimiento y los indicadores en el sistema institucional de gestión de la calidad.

### *Misión de las estrategias*

Contribuir con el cometido nacional del bilingüismo en el sistema educativo de Colombia, a través del fortalecimiento de la competencia en lengua extranjera de docentes universitarios, fomentando el trabajo en entornos multiculturales que garanticen un desarrollo humano, social y económico para la región y el país, cumpliendo a la vez con los estándares de calidad para la educación.

### *Visión de las estrategias*

En el corto plazo (1-3 años), se recomienda la creación en las instituciones de educación superior del Departamento de Gestión del Conocimiento para el Desarrollo de Lengua Extranjera de Docentes Universitarios (DGCLE). En el mediano plazo (3-5 años), se aconseja articular las funciones del DGCLE con las áreas sustantivas de la universidad (docencia, investigación, extensión). Para el siguiente decenio, la institución de educación superior se constituye como una entidad destacada a nivel regional y nacional, por su alta calidad comprometida con el bilingüismo universitario y su contribución a la educación para el desarrollo sostenible (EDS) desde los preceptos de la UNESCO.

### *Objetivo de las estrategias*

Proveer mecanismos que contribuyan a gestionar el conocimiento en las instituciones de educación superior para la consolidación de la lengua extranjera de los docentes, teniendo en cuenta los requerimientos para la acreditación de alta calidad.

### *Estrategias*

A continuación se presentan las denominadas Estrategias para la gestión del conocimiento orientadas al desarrollo de la competencia en lengua extranjera de los docentes universitarios (EGCLE), siguiendo un orden que permite visualizar estructuralmente la secuencia de su establecimiento. Se trata de ocho estrategias marco, las cuales se despliegan en 25 estrategias específicas.

**Estrategias de gestión del conocimiento para el fortalecimiento de la competencia en lengua extranjera de docentes universitarios**

De esta manera, se inicia con las estrategias marco EGCLE1 y EGCLE2, dedicadas a los aspectos organizacionales de la institución de educación superior. La tercera estrategia marco, EGCLE3, es la correspondiente a las actividades relacionadas con la generación del conocimiento. La cuarta estrategia marco, EGCLE4, se relaciona con la apropiación del conocimiento. Luego se expone la quinta estrategia marco, EGCLE5, destinada al análisis de la gestión. La sexta estrategia marco es la EGCLE6 y trata sobre la socialización del conocimiento. La séptima estrategia marco, EGCLE7, se corresponde con los aspectos académicos institucionales. Finalmente, se presenta la octava estrategia marco, denominada EGCLE8, concerniente a los aspectos de proyección institucional.

Cada estrategia específica, dentro de su respectiva estrategia marco, cuenta con actividades, mecanismos de seguimiento y los indicadores que permiten mantener un control en relación con el sistema integrado de gestión de la calidad de la institución.

En la Tabla 2 se presenta la primera estrategia marco, "Aspectos sistémicos organizacionales para el desarrollo de la competencia en lengua extranjera de los docentes universitarios" (EGCLE1). Dicha estrategia marco trata los aspectos que la organización universitaria debe considerar para direccionar actividades conducentes al fortalecimiento de la competencia en lengua extranjera de sus docentes a través de tres estrategias específicas destinadas a su cumplimiento. La estrategia específica EGCLE1a debe garantizar la oficialización de la creación de un departamento para la gestión del conocimiento enfocado al fortalecimiento de la lengua extranjera en los docentes. La estrategia específica EGCLE1b se orienta al apoyo que debe ofrecer el área financiera de la institución para el cumplimiento de la estrategia marco EGCLE1. La tercera y última estrategia específica, EGCLE1c, se corresponde con la provisión de infraestructura física y otros suministros de apoyo para su adecuación.

Tabla 2

Estrategia Marco EGCLE1 - Aspectos sistémicos organizacionales para el desarrollo de la competencia en lengua extranjera de los docentes universitarios

Estrategia marco	Estrategias específicas	Actividades	Mecanismo de seguimiento	Indicador en el Sistema Institucional de Gestión de la Calidad
EGCLE1	Aspectos sistémicos organizacionales para el desarrollo de la competencia en lengua extranjera de los docentes universitarios	Aprobación oficial de un núcleo específico dentro de la institución dedicado a la gestión del conocimiento para el fortalecimiento de lengua extranjera en los programas académicos	Procedimientos de autoevaluación y gestión institucionales	Documentación oficial del área institucional de gestión del conocimiento para el fortalecimiento de la lengua extranjera
	EGCLE1a	Implementación institucional del área destinada a la gestión del conocimiento para el fortalecimiento de lengua extranjera en los procesos académicos institucionales	Registro en el Consejo Académico Institucional (evidenciado en acta)	
	Establecimiento de un núcleo (área o departamento) institucional de gestión del conocimiento para el fortalecimiento de lengua extranjera en los docentes	Articulación con las áreas de control interno, autoevaluación, acreditación y calidad institucional para el desarrollo de los procedimientos para la gestión del conocimiento y el diseño e implementación de los formatos institucionales de seguimiento y control		

Estrategia marco	Estrategias específicas	Actividades	Mecanismo de seguimiento	Indicador en el Sistema Institucional de Gestión de la Calidad
EGCLE1 Aspectos sistémicos organizacionales para el desarrollo de la competencia en lengua extranjera de los docentes universitarios	EGCLE1b Asignación de recursos financieros para el fortalecimiento de la lengua extranjera	Asignación de recursos financieros para actividades de capacitación, movilidad y certificaciones internacionales  Asignación de recursos para el establecimiento, adecuación y mantenimiento de espacios físicos y virtuales de apoyo al desarrollo de la competencia en lengua extranjera	Formato oficial para la asignación de recursos orientados al desarrollo de la competencia en lengua extranjera	Uso de recursos asignados para el desarrollo de la competencia en lengua extranjera
	EGCLE1c Provisión de infraestructura física para el apoyo del desarrollo de competencias en lengua extranjera	Suministro de espacios físicos y virtuales para el desarrollo de la competencia en lengua extranjera en los docentes (laboratorios, salas de cómputo, plataformas virtuales, software, programas didácticos virtuales, entre otros)  Adecuación de las aulas al componente de lengua extranjera (equipos tecnológicos configurados en lengua extranjera, etc.)	Lista de chequeo con los suministros de cada aula adecuada para el desarrollo de la competencia en lengua extranjera	Adecuación de infraestructura institucional al componente de lengua extranjera
		Señalización en lengua extranjera para las áreas, espacios y otros ambientes institucionales		

La Tabla 3 presenta la segunda estrategia marco “Aspectos sistémicos organizacionales de integración institucional para el fortalecimiento de la competencia en lengua extranjera en los docentes universitarios” (EGCLE2). La intención de esta estrategia es lograr el relacionamiento armónico de esta competencia con los procesos de las áreas fundamentales de la institución, como son la docencia, la investigación y la extensión, considerando, además, la integración con los departamentos de Bienestar Institucional y Talento Humano y con los procesos de comunicación interna. La primera estrategia específica de esta estrategia marco trata sobre la integración de las áreas sustantivas institucionales con el proceso académico (EGCLE2a). La segunda estrategia específica está relacionada con la integración de los aspectos contenidos en el área de Bienestar Institucional (EGCLE2b). La tercera estrategia específica versa sobre la integración del departamento de Talento Humano con los procesos para el desarrollo de la competencia en lengua extranjera (EGCLE2c). La cuarta estrategia específica integra el proceso de comunicación interna con el cometido de la gestión del conocimiento para el desarrollo de la competencia en lengua extranjera de los docentes universitarios (EGCLE2d).

Tabla 3

Estrategia Marco EGCLE2 - Aspectos sistémicos organizacionales de integración institucional para el fortalecimiento de la competencia en lengua extranjera de los docentes universitarios

Estrategia marco	Estrategias específicas	Actividades	Mecanismo de seguimiento	Indicador en el Sistema Institucional de Gestión de la Calidad
EGCLE2a	Integración de las áreas sustantivas institucionales con el proceso académico para el desarrollo de la competencia en lengua extranjera	Articulación progresiva de docencia, investigación y extensión con el desarrollo de la competencia en lengua extranjera a corto, mediano y largo plazo	Procedimientos de autoevaluación y gestión institucionales	Integración de docencia, investigación y extensión con el proceso para el desarrollo de la competencia en lengua extranjera
EGCLE2b	Aspectos sistémicos organizacionales de integración para el fortalecimiento de la competencia en lengua extranjera de los docentes universitarios	Establecimiento de prerequisites (prelación por etapas de estudio) para las asignaturas de lengua extranjera en el plan de estudio de cada programa académico	Revisión en el comité curricular del área de conocimiento respectiva (evidenciada en acta) Registro oficializado por el Consejo Académico Institucional	Participación de Bienestar Institucional con actividades orientadas al desarrollo de la competencia en lengua extranjera
	Integración del área de Bienestar Institucional con el proceso académico para el desarrollo de la competencia en lengua extranjera	Articulación del área de Bienestar Institucional con los procesos de docencia, investigación y extensión orientados al desarrollo de la competencia en lengua extranjera	Procedimientos de autoevaluación y gestión institucionales Formato oficial para el registro de actividades de Bienestar Institucional orientadas al desarrollo de la competencia en lengua extranjera	Participación de Bienestar Institucional con actividades orientadas al desarrollo de la competencia en lengua extranjera

Estrategia marco	Estrategias específicas	Actividades	Mecanismo de seguimiento	Indicador en el Sistema Institucional de Gestión de la Calidad
EGCLE2	Aspectos sistémicos organizacionales de integración para el fortalecimiento de la competencia en lengua extranjera de los docentes universitarios	<p>Implementación del uso de lengua extranjera en aula abierta (espacios y áreas institucionales, como cafeterías, biblioteca y ambientes al aire libre)</p> <p>Promoción de cursos culturales gratuitos mediados por la lengua extranjera (clases de pintura, música, deporte, etc.)</p>	<p>Actualización de base de datos por docente, incluyendo el componente de su competencia en lengua extranjera</p> <p>Documentos de contratación que evidencien la competencia en lengua extranjera del docente</p>	Certificación estandarizada de la competencia en lengua extranjera
EGCLE2c	Integración del departamento de Talento Humano con los procesos para el desarrollo de la competencia en lengua extranjera	<p>Establecimiento del requisito de la competencia en lengua extranjera para la vinculación y permanencia de los docentes</p> <p>Actualización periódica de certificaciones en competencia de lengua extranjera de los docentes</p>		

Estrategia marco	Estrategias específicas	Actividades	Mecanismo de seguimiento	Indicador en el Sistema Institucional de Gestión de la Calidad
EGCLEZ	Aspectos sistémicos organizacionales de integración para el fortalecimiento de la competencia en lengua extranjera de los docentes universitarios	Comunicación en la página institucional y redes sociales que incorpore el uso de lengua extranjera	Evidencia de página y redes institucionales	Actos comunicativos en idioma extranjero
EGCLEZd	Integración de procesos de comunicación organizacional interna, incorporando el uso de lengua extranjera	Emisión de comunicaciones internas (intranet) que incorporen una edición en lengua extranjera	Registro de comunicaciones internas de carácter oficial	Registro de los programas radiales
		Creación de un programa en la radio institucional que fomente el desarrollo de la competencia en lengua extranjera		

En la Tabla 4 se expone la tercera estrategia marco “Generación del conocimiento para el desarrollo de la competencia en lengua extranjera de los docentes universitarios” (EGCLE3). Esta estrategia busca la activación de la producción científica de los docentes y el compromiso que ellos deben asumir con el diseño del contenido curricular de las asignaturas, así como la creación de material didáctico, todo ello con la incorporación de lengua extranjera. La primera estrategia específica de la EGCLE3 está direccionada a la elaboración de productos científicos, como artículos, capítulos de libros y proyectos de investigación, entre otros, que incorporen el uso de lengua extranjera (EGCLE3a). La segunda estrategia específica (EGCLE3b) se refiere al diseño del contenido curricular, syllabus o plan de asignatura, con la incorporación de lengua extranjera, el cual puede incluir asignaturas que se desarrollen total o parcialmente en idioma foráneo. La última estrategia específica de la presente estrategia marco (EGCLE3c) insta a los docentes a que elaboren materiales de apoyo con el uso de lengua extranjera, los cuales pueden ser de carácter visual o multimedia, o bien talleres, considerando igualmente el diseño de las evaluaciones respectivas.

Tabla 4

Estrategia Marco EGCLE3 - Generación del conocimiento para el desarrollo de la competencia en lengua extranjera de los docentes universitarios

Estrategia marco	Estrategias específicas	Actividades	Mecanismo de seguimiento	Indicador en el Sistema Institucional de Gestión de la Calidad
EGCLE3 Generación del conocimiento para el desarrollo de la competencia en lengua extranjera de los docentes universitarios	EGCLE3a Producción científica en lengua extranjera	Elaboración de productos científicos (artículos, capítulos de libros, etc.) en lengua extranjera	Procedimientos de autoevaluación y gestión institucionales Reporte del avance del plan de trabajo de cada docente, con especificaciones de proyectos y producción científica que involucren la lengua extranjera	Producción científica en lengua extranjera del docente Producción científica en lengua extranjera de la facultad Producción científica en lengua extranjera por grupo de investigación
		Desarrollo de proyectos de investigación que involucren el componente de lengua extranjera		

Estrategia marco	Estrategias específicas	Actividades	Mecanismo de seguimiento	Indicador en el Sistema Institucional de Gestión de la Calidad
	EGCLE3b	Construcción de un microcurrículo (syllabus o plan de asignatura) donde algunas sesiones de clase estén impartidas en lengua extranjera	Procedimientos de autoevaluación y gestión institucionales	Asignatura que incluya lengua extranjera
	EGCLE3c	Desarrollo de un manual de apoyo con tutorial para el uso de lengua extranjera en cada programa académico	Revisión en el comité curricular del área de conocimiento respectiva	Utilización del manual para el uso de lengua extranjera en programas académicos
	EGCLE3c	Elaboración de las presentaciones visuales para las clases con el uso de lengua extranjera		
	EGCLE3c	Producción de material multimedia (videos cortos) fomentando el uso de lengua extranjera en la asignatura	Archivo virtual institucional (nube o drive) del material visual en lengua extranjera	Archivo del docente en nube o drive
	EGCLE3c	Diseño de talleres académicos empleando lengua extranjera		
	EGCLE3c	Diseño de las evaluaciones para la asignatura usando lengua extranjera		

La Tabla 5 describe la cuarta estrategia marco “Herramientas de uso y apropiación del conocimiento para el desarrollo de la competencia en lengua extranjera de los docentes universitarios” (EGCLE4). Con esta estrategia marco se propicia el uso de las herramientas tecnológicas y el manejo de la información para consolidar la competencia en lengua extranjera de los docentes. La primera estrategia específica (EGCLE4a) se refiere a la utilización de plataformas y herramientas virtuales para cada asignatura con lenguaje extranjero. La segunda estrategia específica (EGCLE4b) involucra el acceso oportuno a la información académica relacionada con lengua extranjera.

Tabla 5

Estrategia Marco EGCLE4 - Herramientas de uso y apropiación del conocimiento para el desarrollo de la competencia en lengua extranjera de los docentes universitarios

Estrategia marco	Estrategias específicas	Actividades	Mecanismo de seguimiento	Indicador en el Sistema Institucional de Gestión de la Calidad
EGCLE4 Herramientas de uso y apropiación del conocimiento para el desarrollo de la competencia en lengua extranjera de los docentes universitarios	EGCLE4a Utilización de recursos tecnológicos en lengua extranjera para cada asignatura	<p>Uso de diferentes plataformas y herramientas virtuales para la asignatura, que utilicen lengua extranjera en su interfaz</p> <hr/> <p>Inclusión de ejercicios académicos con instrucciones en lengua extranjera</p> <hr/> <p>Incorporación de multimedia para fines específicos de la asignatura (videos, podcasts, cortometrajes, documentales, entre otros) en lengua extranjera, incluyendo subtítulos en la misma lengua</p>	<p>Procedimientos de autoevaluación y gestión institucionales</p> <p>Revisión en el comité curricular del área de conocimiento respectiva</p> <p>Evaluación semestral del ejercicio docente por parte de los estudiantes con herramientas que incluyan lengua extranjera</p>	<p>Uso de herramientas y recursos con lengua extranjera en la asignatura</p> <p>Clases o sesiones de clases grabadas con uso de lengua extranjera en nube o drive</p>

Estrategia marco	Estrategias específicas	Actividades	Mecanismo de seguimiento	Indicador en el Sistema Institucional de Gestión de la Calidad
		<p>Información oportuna sobre la producción científica de los docentes en lengua extranjera</p>		
EGCLE4b	<p>Mejora de información académica relacionada con lengua extranjera</p>	<p>Fácil acceso a la información sobre eventos y convocatorias de carácter académico relacionados con lengua extranjera</p>	<p>Procedimientos de autoevaluación y gestión institucionales</p> <p>Seguimiento a medios informativos sobre las comunicaciones enviadas</p>	<p>Suministro de información académica relacionada con lengua extranjera</p>
		<p>Implementación de un canal de información eficaz y eficiente para las actividades institucionales de capacitación en lengua extranjera</p>		

La Tabla 6 presenta la estrategia marco “Análisis de la gestión del conocimiento para el desarrollo de la competencia en lengua extranjera de los docentes universitarios” (EGCLE5). Esta estrategia marco se orienta a las actividades de revisión periódica del proceso educativo con el uso de la lengua extranjera, al tiempo que considera los planes de mejoramiento institucional y el seguimiento llevado por el sistema integrado de gestión de la calidad. La primera estrategia específica (EGCLE5a) toma en consideración la intervención de comités curriculares en los procesos académicos relacionados con la lengua extranjera, además del seguimiento respectivo por medio de visitas al aula. La segunda estrategia específica (EGCLE5b) se ocupa de la evaluación de los docentes hecha por los estudiantes y por el coordinador del programa académico, así como de lo correspondiente a la autoevaluación de carácter institucional. La tercera estrategia específica (EGCLE5c) expone el requerimiento de un plan de mejoramiento para el fortalecimiento de la lengua extranjera en los docentes universitarios.

**Tabla 6**  
Estrategia Marco EGCLE5 - Análisis de la gestión del conocimiento para el desarrollo de la competencia en lengua extranjera de los docentes universitarios

Estrategia marco	Estrategias específicas	Actividades	Mecanismo de seguimiento	Indicador en el Sistema Institucional de Gestión de la Calidad
EGCLE5 Análisis de la gestión del conocimiento para el desarrollo de la competencia en lengua extranjera de los docentes universitarios	EGCLE5a Revisión periódica del proceso educativo relacionado con lengua extranjera	Visitas a aulas para revisar los aspectos de lengua extranjera relacionados con cada asignatura  Comités curriculares periódicos donde se establezcan los parámetros para lengua extranjera relacionados con cada asignatura	Instrumento de evaluación diligenciado en visitas al aula  Acta de comité curricular	Proceso educativo relacionado con lengua extranjera

Estrategia marco	Estrategias específicas	Actividades	Mecanismo de seguimiento	Indicador en el Sistema Institucional de Gestión de la Calidad
EGCLE5b	Evaluación semestral de los docentes hecha por los estudiantes en las asignaturas que contienen contenidos en lengua extranjera	Evaluación semestral de los docentes emitida por el coordinador del programa académico	Procedimientos de autoevaluación y gestión institucionales	Evaluación docente realizada por estudiantes
EGCLE5c	Inclusión de los aspectos sobre lengua extranjera dentro de la evaluación semestral de los docentes	Autoevaluación del plan de trabajo con el informe de gestión	Procedimientos de autoevaluación y gestión institucionales	Evaluación docente desarrollada por coordinadores de programas
EGCLE5c	Desarrollo de acciones de mejora para el fortalecimiento de la lengua extranjera en los docentes	Edición de un plan de mejoramiento para el fortalecimiento de la lengua extranjera en los docentes	Procedimientos de autoevaluación y gestión institucionales	Cumplimiento del plan de mejoramiento
	Revisión semestral de cumplimiento de las acciones de mejora para cada caso particular	Revisión semestral de cumplimiento de las acciones de mejora para cada caso particular	Ficha del plan de mejoramiento	

En la Tabla 7 se muestra la estrategia marco “Socialización del conocimiento para el desarrollo de la competencia en lengua extranjera de los docentes universitarios” (EGCLE6). Esta estrategia marco propone la participación de los docentes en redes de enseñanza-aprendizaje y de investigación que utilicen lengua extranjera, además de promover momentos en que puedan compartir estas experiencias académicas. La primera estrategia específica (EGCLE6a) estima la vinculación de los docentes en proyectos de cooperación internacional donde se utilice lengua extranjera, mientras que la segunda estrategia específica (EGCLE6b) se dedica a la incorporación de docentes en redes investigativas con el uso de idioma foráneo.

**Tabla 7**  
Estrategia Marco EGCLÉ6 - Socialización del conocimiento para el desarrollo de la competencia en lengua extranjera de los docentes universitarios

Estrategia marco	Estrategias específicas	Actividades	Mecanismo de seguimiento	Indicador en el Sistema Institucional de Gestión de la Calidad
EGCLÉ6	EGCLÉ6a	<p>Vinculación de docentes en proyectos de cooperación internacional dentro del marco de las alianzas con universidades internacionales para impartir las conferencias o clases en lengua extranjera</p> <p>Incorporación de docentes en redes investigativas internacionales empleando lengua extranjera</p>	<p>Formatos institucionales de participación docente en proyectos y redes internacionales empleando lengua extranjera</p>	<p>Vinculación de docentes en proyectos y redes internacionales empleando lengua extranjera</p>
	EGCLÉ6b	<p>Reuniones periódicas para la socialización de experiencias internacionales o nacionales relacionadas con lengua extranjera, adquiridas durante las pasantías, ponencias o eventos de movilidad</p> <p>Difusión del conocimiento adquirido durante las capacitaciones en lengua extranjera, en clases con los estudiantes</p>	<p>Visitas al aula</p> <p>Acta de la socialización de conocimiento y experiencias en lengua extranjera</p> <p>Evidencias de actividad académica de socialización grabadas en la nube o drive institucionales</p>	<p>Socialización del conocimiento y experiencias académicas relacionadas con lengua extranjera</p>

En la Tabla 8 se desarrolla la estrategia marco “Aspectos académicos institucionales para el desarrollo de la competencia en lengua extranjera de los docentes universitarios” (EGCLE7). Esta estrategia marco considera el manejo de la lengua extranjera como parte de la política institucional para los procesos académicos de la universidad, concebida en Colombia como el Proyecto Educativo Institucional (PEI). Dicha estrategia orienta las actividades para el desarrollo didáctico de las clases con el uso del idioma extranjero y la formación que deben recibir los docentes para cumplir este cometido. La primera estrategia específica (EGCLE7a) se refiere a la inclusión del manejo de lengua extranjera en la planificación de cada programa académico, la cual debe estar respaldada por la política institucional. La segunda estrategia específica (EGCLE7b) se refiere al desarrollo didáctico de las clases con el uso de lengua extranjera. La tercera estrategia específica (EGCLE7c) implica el fortalecimiento de la competencia en lengua extranjera de los docentes a través de capacitaciones continuas. La cuarta estrategia específica (EGCLE7d) contempla el apoyo a los docentes para el desarrollo de contenidos didácticos empleando lengua extranjera.

Tabla 8

Estrategia Marco EGCLE7 - Aspectos académicos institucionales para el desarrollo de la competencia en lengua extranjera de los docentes universitarios

Estrategia marco	Estrategias específicas	Actividades	Mecanismo de seguimiento	Indicador en el Sistema Institucional de Gestión de la Calidad
EGCLE7a	Inclusión del manejo de lengua extranjera en el Proyecto Educativo de cada Programa (PEP), respaldado por el Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Adaptación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) a la misión y la visión relacionadas con la competencia en lengua extranjera	Procedimientos de autoevaluación y gestión institucionales	Inclusión del manejo de lengua extranjera en programas académicos
EGCLE7	Desarrollo didáctico de las clases con manejo de lengua extranjera en las asignaturas	Adaptación de cada programa académico a la misión y la visión institucionales relacionadas con la competencia en lengua extranjera	Revisión en el comité curricular del área de conocimiento respectiva (evidenciada en acta)	Actividades didácticas con uso de lengua extranjera grabadas en la nube o drive
EGCLE7b	Desarrollo didáctico de las clases con manejo de lengua extranjera en las asignaturas	Realización de las clases o una parte de ellas por medio de lengua extranjera	Visitas al aula	Formato de evaluación semestral del docente
	Aplicación de las pruebas evaluativas con un componente de lengua extranjera (instrucciones o algunas preguntas)		Evidencias de actividad académica grabadas en la nube o drive institucionales	

Estrategia marco	Estrategias específicas	Actividades	Mecanismo de seguimiento	Indicador en el Sistema Institucional de Gestión de la Calidad
	EGCLE7c	<p>Capacitaciones continuas gratuitas en lengua extranjera para los docentes</p> <hr/> <p>Fortalecimiento de la competencia en lengua extranjera en los docentes</p>	<p>Asistencia de los docentes en cursos de capacitación en lengua extranjera</p> <p>Registro de docentes que realizan pruebas estandarizadas de suficiencia del idioma y los niveles alcanzados en el examen</p>	Registros subidos en la nube o drive institucionales
	EGCLE7d	<p>Cursos de apoyo a los docentes de distintas asignaturas para diseñar e impartir sus clases con contenidos en lengua extranjera</p> <hr/> <p>Fortalecimiento para el desarrollo de contenidos didácticos de asignaturas empleando lengua extranjera</p>	<p>Reporte en el plan de trabajo de los docentes</p> <p>Asistencia de los docentes a los cursos</p> <p>Ficha de registro de materiales didácticos que incluyan contenidos en lengua extranjera</p>	Registros subidos en la nube o drive institucionales

La Tabla 9 presenta la estrategia marco “Aspectos de proyección institucional para el desarrollo de la competencia en lengua extranjera de los docentes universitarios” (EGCLE8). Esta estrategia marco encamina la visibilidad institucional, a través de la participación docente, en eventos académicos de movilidad a nivel nacional e internacional, además de considerar la homologación oportuna de contenidos didácticos entre instituciones.

La primera estrategia específica (EGCLE8a) trata sobre la visibilidad institucional con la participación de los docentes en proyectos de investigación y estudios de carácter internacional, tomando como fundamento el uso de lengua extranjera. La segunda estrategia específica (EGCLE8b) implica el desarrollo de actividades investigativas con el uso del idioma extranjero, las cuales deben involucrar a los estudiantes. La tercera estrategia específica (EGCLE8c) se refiere al desarrollo de actividades didácticas homologables con otras instituciones, incluyendo el uso de lengua extranjera. Por último, la cuarta estrategia específica (EGCLE8d) convoca la movilidad nacional e internacional de los docentes con actividades en lengua extranjera.

**Tabla 9**  
Estrategia Marco EGCLE8 - Aspectos de proyección institucional para el desarrollo de la competencia en lengua extranjera de los docentes universitarios

Estrategia marco	Estrategias específicas	Actividades	Mecanismo de seguimiento	Indicador en el Sistema Institucional de Gestión de la Calidad
EGCLE8	EGCLE8a Visibilidad académica de los docentes relacionada con lengua extranjera	Participación de los docentes en los proyectos internacionales donde se requiera la comunicación en lengua extranjera	Constancia de participación de los docentes en proyectos internacionales con el uso de lengua extranjera	Vinculación del docente en proyectos internacionales con el uso de lengua extranjera
Aspectos de proyección institucional para el desarrollo de la competencia en lengua extranjera de los docentes universitarios	EGCLE8b Promoción de actividades investigativas con los estudiantes incorporando lengua extranjera	Realización de los estudios a corto o largo plazo (seminarios, pasantías, diplomados, posgrado, entre otros) utilizando lengua extranjera Actividades para el uso de bases de datos institucionales en idioma extranjero Lectura de textos científicos en lengua extranjera dentro del aula o en un semillero de investigación	Evidencia de participación de los docentes en estudios internacionales con el uso de lengua extranjera Visitas al aula Registro clasificado de bibliografía editada en lengua extranjera Informe de actividades investigativas consolidadas con estudiantes que incorporen lengua extranjera	Constancia o certificación de los estudios mediados por lengua extranjera
	EGCLE8c Selección de material bibliográfico por área de conocimiento editado en lengua extranjera	Selección de material bibliográfico por área de conocimiento editado en lengua extranjera	Registro de evidencia del uso de bases de datos institucionales en idioma extranjero	Uso de bases de datos institucionales en idioma extranjero

Estrategia marco	Estrategias específicas	Actividades	Mecanismo de seguimiento	Indicador en el Sistema Institucional de Gestión de la Calidad
	<p>EGCLE8c</p> <p>Desarrollo de actividades didácticas homologables con otras instituciones incluyendo el uso de lengua extranjera</p>	<p>Desarrollo de actividades académicas con otras instituciones (clases espejo) dentro de las asignaturas empleando lengua extranjera</p> <hr/> <p>Homologación de contenidos programáticos o parte de ellos, en conjunto con otras universidades, teniendo en cuenta el uso de lengua extranjera</p>	<p>Procedimientos de autoevaluación y gestión institucionales</p> <p>Revisión en el comité curricular del área de conocimiento respectiva (evidenciada en acta)</p> <p>Reporte de asistencia de estudiantes en actividades con otras instituciones utilizando lengua extranjera</p>	<p>Actividades didácticas de cada programa, homologadas con otras instituciones, incluyendo el uso de lengua extranjera</p> <p>Evidencia de actividades en la nube o drive institucional</p>
	<p>EGCLE8d</p> <p>Movilidad internacional de docentes con actividades en lengua extranjera</p>	<p>Participación de los docentes en las actividades académicas de movilidad nacional e internacional con el uso de lengua extranjera</p> <hr/> <p>Generación de un producto en lengua extranjera derivado de las actividades académicas de movilidad</p>	<p>Procedimientos de autoevaluación y gestión institucionales</p> <p>Informe de participación del docente en actividades académicas de movilidad nacional e internacional con el uso de lengua extranjera</p>	<p>Evidencia de participación del docente en actividades académicas de movilidad nacional e internacional con el uso de lengua extranjera</p>

Este último capítulo expuso detalladamente las ocho estrategias marco con sus correspondientes 25 estrategias específicas. De igual forma, cada una de las estrategias se presentó juntamente con las actividades requeridas para su ejecución y los mecanismos de seguimiento para su control, además de los indicadores que integran al Sistema Institucional de Gestión de la Calidad. El diseño de estas estrategias hace posible proporcionar mecanismos que fomenten la gestión del conocimiento para el desarrollo de la competencia en lengua extranjera de los docentes, considerando los requisitos establecidos para la acreditación de alta calidad de las IES oficiales de la nación.



**“ las estrategias expuestas en este libro tienen un carácter dinámico que les permite adaptarse a los cambios que sean necesarios. ”**



## Consideraciones finales

El principal aporte de este libro a la comunidad educativa es que resalta la importancia de la formación del talento humano, representado por los docentes de las instituciones de educación superior públicas de Colombia. Se requiere, en el ámbito nacional, que estos profesores tengan competencia en lengua extranjera, con el fin de garantizar una participación adecuada en contextos internacionales y multiculturales. Sobre ello, el Acuerdo 02 de 2020 explica la necesidad de la formación de los docentes a través de los procesos de movilidad internacional y los exhorta a participar en los diversos procesos internacionales, tales como intercambios académicos, eventos científicos, actividades con la internacionalización del currículo y la cooperación internacional, entre otros. Por lo tanto, las estrategias para la gestión del conocimiento orientadas al desarrollo de la competencia en lengua extranjera de los docentes universitarios (EGCLE) contribuyen a la formación del profesorado como actores clave del desarrollo socioeconómico y cultural de la nación.

Este libro representa un aporte teórico científico porque ofrece una amplificación del significado y alcance de la gestión del conocimiento y de la competencia en lengua extranjera aplicadas en el contexto educativo de las instituciones oficiales de educación superior en Colombia, dando lugar al desarrollo de las EGCLE.

Las estrategias presentadas en este libro deben ser consideradas como mecanismos de acción susceptibles de adaptación a los cambios requeridos por el entorno a lo largo del tiempo, así como también su calidad es dinámica, pues obedece al principio fundamental de la mejora continua. Por esta razón, el sistema de gestión de la calidad para las IES de Colombia establece un proceso de autoevaluación y gestión, precisamente para regular y adaptar todo lo necesario que permita la vigencia de los procesos en el tiempo, y, en correspondencia con ello. Las estrategias

expuestas en este libro también tienen un carácter dinámico que les permite adaptarse a los cambios que sean necesarios. Las estrategias para las IES colombianas sirven como referente y punto de partida para que, en otras instituciones de educación superior de América Latina, se logre instituir el camino hacia la consolidación de una lengua extranjera en sus docentes, de manera que estas entidades puedan alinearse con el mandato ministerial presente en los planes nacionales para el bilingüismo en el sistema educativo de cada país.

## Referencias bibliográficas

- Acuerdo 02 de 2020 [Consejo Nacional de Educación Superior]. Por el cual se actualiza el modelo de acreditación en alta calidad. 1 de julio de 2020.
- Acosta, J.C. (2020). Análisis de las estrategias de internacionalización de la educación superior de las universidades colombianas, *Revista Punto de Vista*, 12 (17), pp. 3-29.
- Agudelo J. H. (2011). Publicar en inglés. *Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias*, 24(1), 1. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/rccp/article/view/324624>
- Andersen, A. (1999). El management en el siglo XXI. Herramientas para los desafíos empresariales de la próxima década. Granica.
- Andrews, K. R. (1987). *The Concept of Corporate Strategy* (3.<sup>a</sup> ed.). Homewood, Ill: Richard D. Irwin.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill.
- Barbón Pérez, O. G. y Fernández Pino, J. W. (2018). Rol de la gestión educativa estratégica en la gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación en la educación superior. *Educación Médica*, 19(1), 51-55. <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2016.12.001>
- Barnes, S. y Milton, N. (2015). *Designing a Successful KM Strategy: A Guide for the Knowledge Management Professional*. Information Today.
- Beazley, H., Boenisch, J. y Harden, D. (2003). Knowledge continuity: The new management function. *Journal of Organizational Excellence*, 22(3), 65-81. <https://doi.org/10.1002/npr.10080>
- Becerra-Fernandez, I. y Leidner, D. E. (2008). *Knowledge management: An evolutionary view*. M.E. Sharpe.

- Becerra-Fernandez, I. y Sabherwal, R. (2014). *Knowledge Management: Systems and Processes* (2.ª ed.). Routledge.
- Benavides Burgos, J. E. (2015). Las Pruebas Estandarizadas como Forma de Medición del Nivel de Inglés en la Educación Colombiana. En J. Bastidas y G. Muñoz (Eds.), *Fundamentos para el desarrollo profesional de los profesores de inglés* (2.ª ed., pp. 29-56). Editorial Universitaria – Universidad de Nariño. <https://osf.io/preprints/socarxiv/acgph/>
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. Wiley.
- Bueno Campos, E. (2003). Enfoques principales y tendencias en dirección del conocimiento (knowledge management). En R. M. Hernández Mogollón (Coord.), *Dirección del conocimiento: Desarrollos teóricos y aplicaciones* (pp. 21-54). Ediciones La Coria.
- Bueno Campos, E., Jericó, P. y Salmador Sánchez, M. P. (2000). Gestión del conocimiento y capital intelectual: análisis de experiencias en la empresa española. En E. Bueno Campos y M. P. Salmador Sánchez (Dir.), *Perspectivas sobre dirección del conocimiento y capital intelectual* (pp. 92-104). Instituto Universitario Euroforum Escorial.
- Byram, M. (1997). *Teaching and Assessing Intercultural Communicative Competence*. Multilingual Matters.
- Chávez Albarrán, M. R. y Olivos Sánchez, M. I. (2019). *Gestión educativa y desempeño docente, en la institución educativa "Modelo" Trujillo, 2018* [Tesis de maestría, Universidad Católica de Trujillo]. Repositorios Institucional Universidad Católica de Trujillo.
- Chomsky, N. (1970). *Aspectos de la teoría de la sintaxis* (Trad. C. P. Otero). Aguilar.
- Consejo de Europa. (2002). *Marco común europeo de referencia para las lenguas: aprendizaje, enseñanza, evaluación* (Trad. Instituto Cervantes). Ministerio de Educación, Cultura y Deporte y Subdirección General de Cooperación Internacional. [https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca\\_ele/marco/cvc\\_mer.pdf](https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/marco/cvc_mer.pdf)

- Consejo Nacional de Acreditación. (2014). *Lineamientos para la Acreditación Institucional 2015*. Sistema Nacional de Acreditación. <http://sig.ucaldas.edu.co/acredita/docs/lineamientosCNA/prog/Lineamientos%20CNA%202015.pdf>
- Council of Europe (2001). *Common European Framework of Reference for Languages: Learning, teaching, assessment*. Cambridge University Press.
- Davenport, T. H. y Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Pearson Educación.
- Dearden, J. (2018). The Changing Roles of EMI Academics and English Language Specialists. En Y. Kirkgöz y K. Dikilitaş (Eds.), *Key Issues in English for Specific Purposes in Higher Education* (pp. 323-338). Springer, Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-70214-8>
- Decreto 1330 de 2019 [Ministerio de Educación Nacional]. Por el cual se sustituye el Capítulo 2 y se suprime el Capítulo 7 del Título 3 de la Parte 5 del Libro 2 del Decreto 1075 de 2015 —Único Reglamentario del Sector Educación. 25 de julio de 2019. D.O. No. 51025.
- Decreto 1499 de 2017 [Departamento Administrativo de la Función Pública]. Por medio del cual se modifica el Decreto número 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015. 11 de septiembre de 2017. D.O. No. 50353.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (s.f.). *Gestión del Conocimiento*. <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/que-es-gestion-del-conocimiento>
- Depine, S. A. (2018). *Universidad, organizaciones y competencias genéricas. Una alianza de éxito para el siglo XXI*. Ediciones Universidad Simón Bolívar. <http://hdl.handle.net/20.500.12442/2649>
- Education First. (s.f.). *EIMCER y EF SET*. <https://www.efset.org/es/cefr/>
- Educational Testing Service. (2020). *Purpose of Standardized Tests*.

- Evans, M. M., Dalkir, K. y Bidian, C. (2014). A Holistic View of the Knowledge Life Cycle: The Knowledge Management Cycle (KMC) Model. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 12(2). <https://academic-publishing.org/index.php/ejkm/article/view/1015>
- Exam English. (2021). *El Marco Común Europeo de Referencia (MCER)*. [https://www.examenenglish.com/CEFR/cefr\\_es.php](https://www.examenenglish.com/CEFR/cefr_es.php)
- Farfán Buitrago, D. Y. y Garzón Castrillón, M. A. (2006). *La gestión del conocimiento*. Editorial Universidad del Rosario.
- Gardner, H. (2011). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. Basic Books.
- Gopal, C. y Gagnon, J. (1995). Knowledge, Information, Learning and the IS Manager. *Computerworld*, 1(5), 1-7.
- Gorzka, G. y Piotrowski, E. (2016). *Knowledge Transfer between Germany and Russia. Drivers, Instruments and Impacts*. Kassel University Press.
- Gough, A. (2016). Teacher Education for Sustainable Development: Past, Present and Future. En: W. Leal Filho y P. Pace (Eds.), *Teaching Education for Sustainable Development at University Level* (pp. 109-122). Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-32928-4\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-319-32928-4_8)
- Graham, T. (2019). *Knowledge Management: Progress, Trends and Challenges*. Nova Science.
- Groff, T. R. y Jones, T. P. (2003). *Introduction to Knowledge Management: KM in Business*. Butterworth-Heinemann.
- Holm-Nielsen, L. B., Brunner, J. J., Balán, J., Thorn, K. y Elacqua, G. (2004). *Higher Education in Latin America and the Caribbean: Challenges and Prospects*. UNESCO.
- Horch, M. (2008). Educar en competencias. *Cuadernos de Pedagogía*, (376), 66-68.
- Hurtado Ramírez, N. J. y Lancheros Puentes, R. (2016). *Estrategia de gestión educativa para fortalecer la convivencia, en estudiantes de ciclo I y II del colegio Orlando Higueta Rojas IED (Bogotá)* [Tesis de maestría, Universidad Libre]. Repositorio Institucional Unilibre. <https://hdl.handle.net/10901/8274>

- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (2015). *Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001*. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Normograma/NORMA%20ISO%209001%202015.pdf>
- Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación. (2017). *Marco de referencia Saber 11.º, Saber TyT, Saber Pro. Prueba de Inglés*. Ministerio de Educación Nacional. <https://www2.icfes.gov.co/documents/39286/2215178/Marco+de+referencia+-+Prueba+de+ingles+Saber+11.pdf/e62d8e2a-8899-647d-16a9-d4e908bf2acd?version=1.0&t=1647954907208>
- Kazeroony, H. H. (2019). Continental Drift in Knowledge and Research Production. En H. H. Kazeroony, A. Stachowicz-Stanusch y W. Amann (Eds.), *Advancing African Knowledge Management and Education* (p. 1). Information Age Publishing.
- Khalyapina, L., Popova, N. y Kogan, M. (16-18 de noviembre de 2017). *Professionally-oriented content and language integrated learning (CLIL) course in higher education perspective*. Proceedings of ICERI2017 Conference, Seville, Spain.
- Kim, J., Kim, E. G. y Kweon, S. O. (2018). Challenges in implementing English-medium instruction: Perspectives of Humanities and Social Sciences professors teaching engineering students. *English for Specific Purposes*, 51, 111-123. <https://doi.org/10.1016/j.esp.2018.03.005>
- Knight, J. (2005). Un modelo de internacionalización: respuesta a nuevas realidades y retos. En H. de Wit, I. C. Jaramillo, J. Gacel-Ávila y J. Knight (Eds.), *Educación superior en América Latina. La dimensión internacional* (Trad. J. Villamizar Herrera, pp. 1-38). Banco Mundial y Mayol Ediciones. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/797661468048528725/pdf/343530SPANISH0101OFFICIAL0USE0ONLY1.pdf>
- Lepeley, M. T. (2001). *Gestión y calidad en educación: un modelo de evaluación*. McGraw-Hill Interamericana.

- Malhan, I. V. y Rao K., S. (Eds.). (2008). *Perspectives on Knowledge Management*. Scarecrow Press.
- Martínez, J. (2014). Aproximación al concepto de competencia comunicativa intercultural (CCI). *Matices en Lenguas Extranjeras*, (8), 80-101. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/male/article/view/54796>
- Matos, E. (Ed.). (2016). *Knowledge Creation and Transfer: New Research*. Nova Science.
- McNabb, D. E. (2007). *Knowledge Management in the Public Sector: A Blueprint for Innovation in Government*. Routledge.
- Ministerio de Educación Nacional. (2006). *Estándares Básicos de Competencias en Lenguas Extranjeras: Inglés*. [https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-115174\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-115174_archivo_pdf.pdf)
- Ministerio de Educación Nacional. (2014). *Programa Nacional de Inglés Colombia Very Well!*. [https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-343837\\_Programa\\_Nacional\\_Ingles.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-343837_Programa_Nacional_Ingles.pdf)
- Ministerio de Educación Nacional. (2 de septiembre de 2022). *Pruebas Saber*. <https://www.mineduacion.gov.co/portal/micrositios-preescolar-basica-y-media/Evaluacion/Evaluacion-de-estudiantes/397384:Pruebas-saber>
- Ministerio de Educación Nacional. (s.f.). *Programa Nacional de Bilingüismo Colombia 2004 - 2019. Inglés como lengua extranjera: Una estrategia para la Competitividad*. [https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-132560\\_recurso\\_pdf\\_programa\\_nacional\\_bilinguismo.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-132560_recurso_pdf_programa_nacional_bilinguismo.pdf)
- Mintzberg, H., Quinn, J. B. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos* (Ed. breve). Prentice Hall Hispanoamericana.
- Montenegro, C. T., Dominguez Delgado, J. J. y Cabal Arevalo, J. A. (2019). *Aplicación de la norma ISO 9001-2015 en Instituciones de Educación Superior* [Tesis de doctorado, Universidad Santiago de Cali]. <https://repository.usc.edu.co/handle/20.500.12421/3799>

- Morey, D., Maybury, M. T. y Thuraisingham, B. M. (Eds.). (2002). *Knowledge Management. Classic and Contemporary Works*. MIT Press.
- Morin, E. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro* (Trad. M. Vallejo-Gómez). UNESCO.
- Muñoz-Seca, B. y Riverola, J. (2003). *Del buen hacer y mejor pensar: Mejora permanente y gestión del conocimiento*. McGraw-Hill Interamericana.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- North, K. (2001). Organización basada en Conocimiento (La Cuarta Dimensión). *Documentación facilitada en el Taller "Estado del Capital Intelectual" del Foro del Conocimiento Intellectus*. Madrid.
- Nurzumbayeva, A., Burdina, E., Kozhayeva, S., Temerbayeva, Z. y Bulyga, L. (2019). Diagnostics Of Pedagogical Staff Readiness For Teaching Natural Sciences In English. *Opción*, 35(88), 321-345.
- Nussbaum, M. y Sen, A. (1989). Internal Criticism and Indian Rationalist Traditions. En M. Krausz (Ed.), *Relativism: Interpretation and Confrontation* (pp. 299-325). University of Notre Dame Press.
- Oplatka, I. (2019). El surgimiento de la gestión educativa como campo de estudio en América Latina. *Revista Eletrônica de Educação*, 13(1), 196-210. <https://doi.org/10.14244/198271993072>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2005). *La definición y selección de competencias clave* (resumen ejecutivo). <https://www.deseco.ch/bfs/deseco/en/index/03/02.parsys.78532.downloadList.94248.DownloadFile.tmp/2005.dsceexecutivesummary.sp.pdf>

- Ortega-Carbajal, M. F., Hernández-Mosqueda, J. S. y Tobón-Tobón, S. (2015). Análisis documental de la gestión del conocimiento mediante la cartografía conceptual. *Ra Ximhai*, 11(4), 141-160. <https://www.redalyc.org/pdf/461/46142596009.pdf>
- Peluffo A., M. B. y Catalán Contreras, E. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. CEPAL. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5586/S2002617\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5586/S2002617_es.pdf)
- Pimienta Prieto, J. H. (2012). *Las competencias en la docencia universitaria. Preguntas frecuentes*. Pearson Educación.
- Pitoniak, M. J., Young, J. W., Martiniello, M., King, T. C., Buteux, A. y Ginsburgh, M. (2009). *Guidelines for the Assessment of English Language Learners*. Educational Testing Service.
- Porter, A. C., Garet, M. S., Desimone, L. M. y Birman, B. F. (2003). Providing Effective Professional Development: Lessons From the Eisenhower Program. *Science Educator*, 12(1), 23-40.
- Resolución 15224 de 2020 [Ministerio de Educación Nacional]. Por la cual se establecen los parámetros de autoevaluación, verificación y evaluación de las condiciones de calidad de carácter institucional reglamentadas en el Decreto 1075 de 2015, modificado por el Decreto 1330 de 2019, para la obtención y renovación del registro calificado. 24 de agosto de 2020. D.O. No. 51416.
- Senge, P. M. (2010). *Die fünfte Disziplin* [La quinta Disciplina]. Technischen Universität Dortmund. <https://sfbs.tu-dortmund.de/handle/sfbs/996>
- Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia estratégica. Planeación y gestión - teoría y metodología* (10.ª ed.). 3R Editores.
- Shongwe, M. M. (2016). An Analysis of Knowledge Management Lifecycle Frameworks: Towards a Unified Framework. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 14(3), 140-153. <https://academic-publishing.org/index.php/ejkm/article/view/1081>

- Smit, U. (2010). *English as a Lingua Franca in Higher Education. A Longitudinal Study of Classroom Discourse*. De Gruyter Mouton. <https://doi.org/10.1515/9783110215519>
- Spencer, L. M. y Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work. Models for Superior Performance*. Jhon Wiley & Sons.
- Stavytska, I. V. (2015). *Formuvannia inshomovnoi kompetentnosti mahistrantiv mashynobudivnykh spetsialnostei zasobamy multymedia* [The Formation of Foreign Language Competence of Master's Students in Mechanical Engineering by Means of Multimedia] [Tesis de doctorado no publicada]. Institute of Higher Education of NAPS of Ukraine.
- Tejedor, B. y Aguirre, A. (1998). Proyecto Logos: Investigación relativa a la capacidad de aprender de las empresas españolas. *Boletín de Estudios Económicos*, 53(164), 231-249.
- Torres, A. (3 de abril de 2017). La importancia de los idiomas en las publicaciones científicas. *Revista Comunicar*. <https://doi.org/10.3916/escuela-de-autores-036>
- Villada Osorio, D. (2006). *El fenómeno de las competencias en el sistema educativo colombiano* [Tesis de doctorado, Universidad del Cauca]. <http://repositorio.unicauca.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/1237>
- Wiig, K. M. (1993-1995). *Knowledge Management* (Vols. 1-3). Schema Press.
- Wit, H. D., Hunter, F., Howard, L., & Egron-Polak, E. (2015). Internationalization of higher education. *Brussels: European Parliament*.
- Wit, H., Jaramillo, I. C., Gacel-Avila, J. y Knight, J. (Eds.). (2005). *Educación superior en América Latina. La dimensión internacional* (Trad. J. Villamizar Herrera). Banco Mundial y Mayol Editores. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/797661468048528725/pdf/343530SPANISH0101OFFICIAL0USE0ONLY1.pdf>

Esta publicación se diagramó e imprimió en  
Divegráficas SAS, en el mes de enero de 2023.

[www.divegraficas.com](http://www.divegraficas.com)

Este libro permite responder a la necesidad de proveer mecanismos que contribuyan a la consolidación de la competencia en lengua extranjera de los docentes, por medio de la gestión del conocimiento, considerando los requerimientos para la acreditación en alta calidad de las IES públicas de la nación. En cuanto a las motivaciones que han promovido el desarrollo de este libro, se encuentra el deseo permanente de una mejora continua de la actividad docente universitaria, en los términos de una calidad educativa que promueve la figura de profesores bilingües.



**Tecnológico**  
*de Antioquia*  
Institución Universitaria

VIGILADA MINEDUCACIÓN

