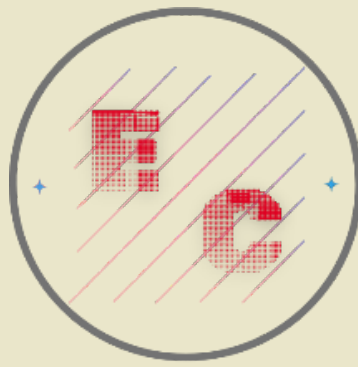




# REVISTA MULTIDISCIPLINAR EPISTEMOLOGÍA DE LAS CIENCIAS

Volumen 3, Número 3  
Julio-Septiembre 2026

Edición Trimestral

CROSSREF PREFIX DOI: 10.71112

ISSN: 3061-7812, [www.omniscens.com](http://www.omniscens.com)

Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias

Volumen 3, Número 3  
julio-septiembre 2026

Publicación trimestral  
Hecho en México

La Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias acepta publicaciones de cualquier área del conocimiento, promoviendo una plataforma inclusiva para la discusión y análisis de los fundamentos epistemológicos en diversas disciplinas. La revista invita a investigadores y profesionales de campos como las ciencias naturales, sociales, humanísticas, tecnológicas y de la salud, entre otros, a contribuir con artículos originales, revisiones, estudios de caso y ensayos teóricos. Con su enfoque multidisciplinario, busca fomentar el diálogo y la reflexión sobre las metodologías, teorías y prácticas que sustentan el avance del conocimiento científico en todas las áreas.

Contacto principal: [admin@omniscens.com](mailto:admin@omniscens.com)

Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación

Se autoriza la reproducción total o parcial del contenido de la publicación sin previa autorización de la Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.

Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución 4.0.



Copyright © 2026: Los autores

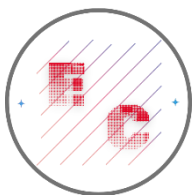


9773061781003

---

### Cintillo legal

Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias Vol. 3, Núm. 3, julio-septiembre 2026, es una publicación trimestral editada por el Dr. Moises Ake Uc, C. 51 #221 x 16B , Las Brisas, Mérida, Yucatán, México, C.P. 97144 , Tel. 9993556027, Web: <https://www.omniscens.com>, [admin@omniscens.com](mailto:admin@omniscens.com), Editor responsable: Dr. Moises Ake Uc. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No. 04-2024-121717181700-102, ISSN: 3061-7812, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor (INDAUTOR). Responsable de la última actualización de este número, Dr. Moises Ake Uc, fecha de última modificación, 1 julio 2026.



**Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias**

**Volumen 3, Número 3, 2026, julio-septiembre**

**DOI: <https://doi.org/10.71112/q9k3xf16>**

**FORTALECIMIENTO DE LA GOBERNANZA UNIVERSITARIA MEDIANTE EL  
DESARROLLO DE COMPETENCIAS COMUNICATIVAS EN INGLÉS EN  
DIRECTIVOS ACADÉMICOS: UN ESTUDIO APLICADO EN UNA INSTITUCIÓN DE  
EDUCACIÓN SUPERIOR COLOMBIANA**

**STRENGTHENING UNIVERSITY GOVERNANCE THROUGH THE DEVELOPMENT  
OF ENGLISH COMMUNICATION SKILLS AMONG ACADEMIC LEADERS: AN  
APPLIED STUDY AT A COLOMBIAN HIGHER EDUCATION INSTITUTION**

**Edgar Ramiro Ramírez Niño**

**Colombia**

**Fortalecimiento de la gobernanza universitaria mediante el desarrollo de competencias comunicativas en inglés en directivos académicos: un estudio aplicado en una institución de educación superior colombiana**

**Strengthening university governance through the development of english communication skills among academic leaders: an applied study at a colombian higher education institution**

Edgar Ramiro Ramírez Niño<sup>a,\*</sup>

[edgar.ramirez@sanmartin.edu.co](mailto:edgar.ramirez@sanmartin.edu.co)

<https://orcid.org/0000-0002-2900-422X>

\*Autor de correspondencia: [edgar.ramirez@sanmartin.edu.co](mailto:edgar.ramirez@sanmartin.edu.co), <sup>a</sup>Universidad San Martín, Colombia

## RESUMEN

La internacionalización en la educación superior constituye uno de los principales desafíos para las instituciones universitarias en el contexto de la globalización, la transformación digital y la creciente producción de conocimiento a escala mundial. En este escenario, el fortalecimiento de la gobernanza universitaria demanda equipos directivos con competencias que faciliten la toma de decisiones, la cooperación académica y la participación en redes internacionales. Aunque las políticas de bilingüismo han privilegiado tradicionalmente la formación de estudiantes y docentes, existe una limitada evidencia sobre el desarrollo de competencias comunicativas en inglés dirigidas a directivos académicos y su incidencia en los procesos institucionales.

En este sentido, los procesos de reconocimiento internacional de títulos y cualificaciones fortalecen la cooperación académica y facilitan la movilidad entre sistemas de educación superior (UNESCO, 2025).

Organismos internacionales también han señalado que el fortalecimiento de competencias globales constituye un componente esencial para mejorar la calidad y competitividad de las instituciones de educación superior (OECD, 2022). En este contexto, las competencias lingüísticas forman parte de las capacidades requeridas para favorecer la movilidad académica, la cooperación internacional y la empleabilidad de los profesionales (OECD, 2023).

El presente estudio analiza la implementación de un programa de formación en inglés dirigido a directivos académicos de una institución de educación superior colombiana acreditada en alta calidad. La propuesta formativa fue diseñada bajo el enfoque English for Specific Purposes (ESP), incorporando metodologías activas de aprendizaje, evaluación continua y actividades contextualizadas al ejercicio de la gestión universitaria. La evaluación del desempeño lingüístico se realizó mediante estándares internacionales alineados con el Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (MCER) y la aplicación de la prueba IELTS Academic. Los resultados evidenciaron que la totalidad de los participantes alcanzó niveles de desempeño correspondientes a los niveles B2 y C1 del MCER, observándose avances significativos en las competencias de comprensión auditiva, comprensión lectora, expresión escrita y expresión oral. Asimismo, los participantes fortalecieron habilidades relacionadas con la comunicación académica, la interacción en contextos internacionales y la participación en procesos institucionales asociados con la internacionalización.

Se concluye que el fortalecimiento de las competencias comunicativas en lengua inglesa constituye una estrategia pertinente para ampliar las capacidades institucionales relacionadas con la gobernanza universitaria, al favorecer la cooperación internacional, la participación en redes académicas, el acceso a literatura científica especializada y la consolidación de procesos

de internacionalización en las instituciones de educación superior. En los últimos años, la gobernanza universitaria también ha sido analizada desde la evolución de los instrumentos de política pública utilizados por las instituciones para responder a los cambios del entorno y fortalecer sus capacidades organizacionales (Capano & Pritoni, 2020).

Esta perspectiva reconoce que la gobernanza integra dimensiones académicas, administrativas y políticas que interactúan para orientar el desarrollo institucional (Huisman et al., 2015).

Asimismo, la gobernanza universitaria puede comprenderse como un proceso multinivel en el que participan diversos actores internos y externos con responsabilidades compartidas en la toma de decisiones institucionales (Vukasovic, 2017).

Estudios recientes destacan que los modelos contemporáneos de gobernanza universitaria requieren estructuras más flexibles, colaborativas e internacionalizadas para responder a los desafíos actuales de la educación superior (UNESCO, 2024).

**Palabras clave:** gobernanza universitaria; internacionalización; educación superior; competencias comunicativas; inglés para fines específicos; directivos académicos; ESP.

## ABSTRACT

The internationalization of higher education has become one of the main challenges facing universities in the context of globalization, digital transformation, and the continuous expansion of scientific knowledge. Within this framework, strengthening university governance requires academic leaders who possess communication skills that facilitate decision-making, international cooperation, and participation in global academic networks. While bilingual education policies have traditionally focused on students and faculty members, limited research has examined the development of English communication skills among academic leaders and their contribution to institutional governance.

This study analyzes the implementation of an English language training program designed for academic administrators at a Colombian higher education institution accredited for high-quality standards. The program was developed under the English for Specific Purposes (ESP) approach and incorporated active learning methodologies, continuous assessment, and professional tasks directly related to university management. Language proficiency was assessed using international standards aligned with the Common European Framework of Reference for Languages (CEFR) and the IELTS Academic examination.

Results indicate that all participants achieved proficiency levels ranging from B2 to C1 according to the CEFR. Significant improvements were observed in listening, reading, writing, and speaking skills, together with increased confidence in academic communication and participation in international institutional activities.

The findings suggest that strengthening English communication skills among academic leaders contributes to enhancing institutional capacities associated with university governance by supporting international cooperation, access to scientific knowledge, academic networking, and the implementation of internationalization strategies within higher education institutions.

**Keywords:** university governance; internationalization; higher education; English communication skills; English for Specific Purposes; academic leaders.

Recibido: 27 julio 2026 | Aceptado: 11 agosto 2026 | Publicado: 12 agosto 2026

## INTRODUCCIÓN

La educación superior atraviesa por una profunda transformación impulsada por la globalización, la digitalización, la internacionalización del conocimiento y la creciente demanda de profesionales capaces de desenvolverse en entornos multiculturales e interconectados. En este escenario, las instituciones de educación superior (IES) enfrentan un reto muy importante y es el de fortalecer sus capacidades institucionales para responder a un contexto caracterizado por la cooperación internacional, la movilidad académica, la producción científica colaborativa y la incorporación de tecnologías emergentes en los procesos de formación, investigación, innovación y gestión (Knight, 2015; De Wit et al., 2020; UNESCO, 2021). Como consecuencia, la gobernanza universitaria ha adquirido un papel estratégico en la consolidación de instituciones capaces de adaptarse a escenarios dinámicos y altamente competitivos.

La gobernanza universitaria ha evolucionado desde modelos centrados exclusivamente en la administración hacia enfoques orientados al liderazgo, la participación, la innovación y la planificación estratégica. Actualmente se entiende como el conjunto de estructuras, políticas, procesos y mecanismos mediante los cuales las universidades organizan la toma de decisiones, gestionan sus recursos y orientan el cumplimiento de su misión institucional. Más allá de la gestión administrativa, la gobernanza constituye un componente esencial para promover la transparencia, la mejora continua, la responsabilidad social y la capacidad de respuesta frente a los desafíos derivados de la transformación de la educación superior (Altbach et al., 2009; Austin & Jones, 2015; Shattock, 2017).

En este contexto, la internacionalización se ha consolidado como uno de los principales índices de calidad y desarrollo institucional. Hoy por hoy trasciende la movilidad de estudiantes y profesores para convertirse en una estrategia transversal que integra el currículo, la investigación, la innovación, la extensión y la gestión universitaria (Knight, 2015; De Wit et al., 2020). La participación en redes académicas internacionales, proyectos de investigación



colaborativa, programas de doble titulación, clases espejo, iniciativas de Collaborative Online International Learning (COIL) y convenios de cooperación requiere universidades con estructuras organizacionales flexibles y equipos directivos capaces de liderar procesos de alcance internacional.

Dentro de este escenario, las competencias comunicativas en lengua inglesa adquieren una importancia estratégica. El inglés se ha consolidado como la principal lengua de comunicación científica, tecnológica y académica, facilitando el acceso a literatura especializada, convocatorias internacionales, redes de investigación, organismos multilaterales y espacios de cooperación académica (Crystal, 2003; Jenkins, 2015; Hyland, 2019). En consecuencia, el dominio funcional de esta lengua trasciende el ámbito estrictamente lingüístico para convertirse en una herramienta que fortalece el liderazgo institucional, la negociación, la formulación de proyectos, la cooperación internacional y la toma de decisiones fundamentadas.

No obstante, las políticas institucionales de bilingüismo desarrolladas en numerosos sistemas de educación superior se han direccionado principalmente hacia estudiantes y docentes, dejando en un segundo plano la formación lingüística de los equipos directivos. Esta situación resulta especialmente relevante si se considera que decanos, directores de programa, coordinadores académicos y demás líderes universitarios participan de manera permanente en procesos de internacionalización, negociación de convenios, acreditación institucional, cooperación científica y representación académica en escenarios nacionales e internacionales. La limitada oferta de programas especializados dirigidos a este grupo evidencia una brecha entre las exigencias del contexto global y las oportunidades de formación disponibles para quienes lideran la gestión universitaria.

Frente a esta necesidad, el enfoque English for Specific Purposes (ESP) ofrece una alternativa pertinente para el diseño de programas de formación orientados a profesionales que

requieren utilizar el idioma inglés en contextos específicos de desempeño. A diferencia de los cursos tradicionales de inglés general, el ESP parte del análisis de las necesidades comunicativas de los participantes y diseña procesos de enseñanza contextualizados a sus funciones profesionales (Hutchinson & Waters, 1987; Dudley-Evans & St. John, 1998; Basturkmen, 2010). En el caso de los directivos académicos, ello implica fortalecer competencias para participar en reuniones internacionales, presentar proyectos institucionales, negociar convenios, comprender documentación especializada, interactuar con pares académicos extranjeros y representar a la institución en escenarios internacionales.

El desarrollo de estas competencias requiere, además, metodologías activas que favorezcan la aplicación práctica del conocimiento. Desde la perspectiva del aprendizaje centrado en el estudiante, el diseño de experiencias formativas debe propiciar la alineación entre objetivos, actividades y evaluación (Biggs & Tang, 2011). Entre ellas, el Aprendizaje Basado en Proyectos (Project-Based Learning, PBL) ha demostrado ser una estrategia eficaz para integrar teoría y práctica mediante la resolución de problemas auténticos del contexto profesional (Thomas, 2000; Bell, 2010). Asimismo, la retroalimentación continua y la participación de los estudiantes constituyen factores que favorecen el aprendizaje profundo y el desarrollo de competencias transferibles al contexto profesional (Hattie, 2023). La incorporación de simulaciones, estudios de caso, recursos digitales, inteligencia artificial y actividades colaborativas permite fortalecer la transferencia del aprendizaje hacia situaciones reales de gestión universitaria, favoreciendo el desarrollo simultáneo de competencias lingüísticas, profesionales e interculturales.

La evaluación constituye igualmente un componente esencial de estos procesos formativos. El Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (MCER) proporciona un referente internacional ampliamente reconocido para valorar el nivel de competencia comunicativa alcanzado por los participantes, mientras que instrumentos estandarizados como

IELTS Academic permiten evaluar objetivamente las habilidades de comprensión auditiva, comprensión lectora, expresión escrita y expresión oral, facilitando la comparación de resultados con estándares internacionales (Council of Europe, 2020).

A pesar del creciente interés por la internacionalización y la enseñanza del inglés en la educación superior, la literatura científica evidencia un predominio de investigaciones centradas en estudiantes universitarios y docentes. En contraste, son limitados los estudios que analizan el fortalecimiento de las competencias comunicativas en lengua inglesa de los directivos académicos y su posible relación con la gobernanza universitaria, el liderazgo institucional y la consolidación de procesos de internacionalización. Este vacío resulta especialmente relevante en el contexto latinoamericano, donde las universidades enfrentan el desafío de fortalecer su proyección internacional en escenarios de creciente competitividad.

Como respuesta a esta necesidad, el presente estudio analiza la implementación de un programa de formación en lengua inglesa dirigido a directivos académicos de una institución de educación superior colombiana acreditada en alta calidad. El programa fue diseñado bajo los principios del English for Specific Purposes (ESP) e integró metodologías activas, actividades contextualizadas y evaluación mediante estándares internacionales. El objetivo de la investigación consiste en analizar la contribución de este programa al fortalecimiento de las competencias comunicativas de los directivos académicos en la institución y explorar cómo dichas competencias pueden apoyar procesos asociados con la gobernanza universitaria y la internacionalización institucional. Se plantea como hipótesis que el fortalecimiento sistemático de las competencias comunicativas en lengua inglesa puede favorecer el desarrollo de capacidades institucionales relacionadas con la cooperación académica internacional, el acceso al conocimiento científico, la consolidación de alianzas estratégicas y la toma de decisiones en escenarios globales.

## METODOLOGÍA

### Enfoque y diseño de la investigación

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un alcance descriptivo y analítico, orientado a evaluar el efecto de un programa de formación en lengua inglesa sobre el desarrollo de las competencias comunicativas de un grupo de directivos académicos pertenecientes a una institución de educación superior colombiana. El estudio se concibió como una investigación aplicada, debido a que buscó responder a una necesidad institucional concreta mediante el diseño, implementación y evaluación de una estrategia de formación contextualizada.

La selección de un enfoque cuantitativo permitió obtener evidencia objetiva sobre el efecto de la intervención educativa mediante procedimientos sistemáticos de recolección y análisis de datos, siguiendo los principios metodológicos descritos por Creswell y Creswell (2023).

El diseño metodológico correspondió a un estudio de caso con medición pretest–posttest, en el cual se realizó una evaluación diagnóstica inicial, se implementó un programa formativo basado en el enfoque English for Specific Purposes (ESP) y, posteriormente, se aplicó una evaluación final mediante instrumentos estandarizados de reconocimiento internacional. Este diseño permitió analizar la evolución de las competencias comunicativas de los participantes y valorar el alcance de la intervención educativa.

El estudio de caso permitió analizar el fenómeno dentro de su contexto institucional real, característica considerada fundamental para este tipo de investigaciones aplicadas (Yin, 2018).

La elección de este diseño responde al interés por comprender el comportamiento de un grupo específico de participantes dentro de un contexto institucional determinado, privilegiando la obtención de evidencia empírica directamente relacionada con los procesos de internacionalización y gobernanza universitaria.

## Contexto institucional

La investigación se desarrolló en una institución de educación superior privada colombiana acreditada en alta calidad, comprometida con el fortalecimiento de sus procesos de internacionalización, innovación educativa y desarrollo institucional.

Como parte de su plan estratégico, la institución identificó la necesidad de fortalecer las competencias comunicativas en lengua inglesa de los equipos directivos, reconociendo que dichas competencias constituyen un recurso fundamental para la participación en redes académicas internacionales, la gestión de convenios de cooperación, la formulación de proyectos conjuntos y la consolidación de procesos de internacionalización.

En este contexto, se diseñó un programa específico de formación en inglés orientado a responder a las necesidades comunicativas propias del ejercicio de la gestión universitaria.

## Participantes

La población objeto de estudio estuvo conformada por directivos académicos vinculados a la institución participante.

La muestra correspondió a siete (7) directivos académicos, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando su participación voluntaria en el programa institucional de fortalecimiento de competencias comunicativas.

Con el propósito de garantizar la confidencialidad y cumplir con los principios éticos de la investigación, los participantes fueron identificados mediante códigos alfanuméricos (E01, E02, E03, E04, E05, E06 y E07), evitando la divulgación de información que permitiera su identificación individual.

Los criterios de inclusión fueron:

- Desempeñar un cargo de dirección académica dentro de la institución;
- Manifestar interés en participar voluntariamente en el programa de formación;
- Asistir al proceso formativo programado;

- Presentar las evaluaciones diagnóstica y final.

### **Consideraciones éticas**

La investigación se desarrolló conforme a los principios éticos aplicables a estudios con seres humanos establecidos en la legislación colombiana y en los lineamientos internacionales para la investigación educativa.

Todos los participantes fueron informados acerca de los objetivos del estudio, el carácter académico de la investigación, la confidencialidad de la información y el uso exclusivamente científico de los datos obtenidos.

La participación fue completamente voluntaria y cada participante otorgó su consentimiento informado antes del inicio del programa de formación.

Con el fin de proteger la identidad de los participantes, los resultados se presentan de manera agregada y utilizando códigos alfanuméricos, garantizando el anonimato durante todas las fases de análisis y divulgación.

### **Programa de formación**

El programa de formación fue diseñado bajo los principios del English for Specific Purposes (ESP), considerando las necesidades comunicativas específicas de los directivos académicos en el ejercicio de sus funciones institucionales.

El diseño curricular integró contenidos relacionados con:

- Comunicación institucional;
- Liderazgo académico;
- Internacionalización universitaria;
- Reuniones de trabajo;
- Negociación de convenios;
- Elaboración de presentaciones académicas;
- Comunicación intercultural;

- Lectura de documentos científicos;
- Redacción de correos institucionales;
- Presentación de proyectos internacionales.

Las actividades fueron desarrolladas mediante metodologías activas de aprendizaje, privilegiando situaciones auténticas que simulaban escenarios reales propios de la gestión universitaria.

Entre las estrategias didácticas implementadas se incluyeron:

- Aprendizaje basado en proyectos;
- Estudio de casos;
- Simulaciones de reuniones internacionales;
- Presentaciones orales;
- Debates académicos;
- Resolución colaborativa de problemas;
- Uso de plataformas virtuales de aprendizaje;
- Recursos digitales apoyados por inteligencia artificial para el fortalecimiento de la pronunciación, la producción oral y la retroalimentación inmediata.

## **Instrumentos**

Para la recolección de la información se utilizaron diversos instrumentos que permitieron evaluar tanto el proceso formativo como el nivel de desarrollo de las competencias comunicativas. La prueba IELTS Academic constituye uno de los instrumentos internacionales más utilizados para evaluar la competencia comunicativa en inglés con fines académicos y profesionales (British Council et al., 2023).

## **Prueba diagnóstica**

Antes del inicio del programa se aplicó una prueba diagnóstica de ubicación, cuyo propósito fue establecer el nivel inicial de competencia lingüística de cada participante y orientar el diseño de las actividades formativas.

## **Seguimiento del proceso**

Durante la implementación del programa se realizaron actividades de seguimiento continuo mediante observación del desempeño, ejercicios prácticos, actividades colaborativas y retroalimentación permanente.

## **Evaluación final**

Como instrumento principal de evaluación se empleó la prueba IELTS Academic, reconocida internacionalmente para valorar las competencias de comprensión auditiva (Listening), comprensión lectora (Reading), expresión escrita (Writing) y expresión oral (Speaking).

Los resultados obtenidos fueron interpretados conforme a la escala internacional de bandas del IELTS y su correspondencia con los niveles establecidos por el Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (MCER).

## **Procedimiento**

La investigación se desarrolló en cinco etapas:

**Fase 1.** Diagnóstico. Se realizó la caracterización de los participantes y la aplicación de la prueba diagnóstica para identificar el nivel inicial de competencia comunicativa.

**Fase 2.** Diseño del programa. A partir del análisis de necesidades se estructuró un programa de formación basado en el enfoque ESP y contextualizado a las funciones propias de la gestión universitaria.



**Fase 3.** Implementación. Se desarrollaron las sesiones de formación mediante actividades presenciales y apoyadas por recursos digitales, priorizando el aprendizaje activo y la aplicación práctica del idioma en escenarios institucionales.

**Fase 4.** Evaluación. Al finalizar el proceso se aplicó la prueba IELTS Academic para determinar el nivel alcanzado por cada participante.

**Fase 5.** Análisis de resultados. Los puntajes obtenidos fueron organizados, sistematizados y analizados mediante estadística descriptiva, considerando el desempeño individual y grupal en cada una de las habilidades evaluadas.

### **Análisis de datos**

Los datos fueron procesados mediante técnicas de estadística descriptiva. Se calcularon frecuencias, porcentajes, medias y medidas de tendencia central para describir el desempeño alcanzado por los participantes en cada una de las competencias evaluadas. Posteriormente, los resultados fueron interpretados a la luz de los niveles del MCER y contrastados con la literatura especializada sobre gobernanza universitaria, internacionalización de la educación superior y English for Specific Purposes. Este proceso permitió discutir los hallazgos no solo desde una perspectiva lingüística, sino también en relación con las capacidades institucionales necesarias para fortalecer la cooperación internacional y la gestión universitaria.

## RESULTADOS

### Caracterización general del desempeño de los participantes

El programa de formación estuvo dirigido a siete directivos académicos pertenecientes a una institución de educación superior colombiana. Con el propósito de garantizar la confidencialidad y proteger la identidad de los participantes, los resultados se presentan mediante códigos alfanuméricos (E01–E07), conforme a los principios éticos establecidos para la investigación educativa.

La evaluación final se realizó mediante la prueba IELTS Academic, instrumento internacionalmente reconocido para valorar el desarrollo de las competencias comunicativas en lengua inglesa. Los puntajes obtenidos permitieron identificar el nivel alcanzado por cada participante en las habilidades de comprensión auditiva (Listening), comprensión lectora (Reading), expresión escrita (Writing) y expresión oral (Speaking), así como el puntaje global (Overall Band Score) y su correspondencia con los niveles del Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (MCER).

**Tabla 1.**

*Resultados obtenidos por los participantes en la evaluación IELTS Academic*

| Participante | Listening | Reading | Writing | Speaking | Overall Band | Nivel MCER |
|--------------|-----------|---------|---------|----------|--------------|------------|
| E01          | 5.5       | 6.0     | 5.5     | 6.0      | 6.0          | B2         |
| E02          | 7.0       | 7.0     | 6.0     | 6.0      | 6.5          | B2         |
| E03          | 6.5       | 7.0     | 5.5     | 6.5      | 6.5          | B2         |
| E04          | 5.0       | 6.5     | 5.5     | 5.5      | 5.5          | B2         |
| E05          | 5.5       | 6.0     | 5.5     | 5.5      | 5.5          | B2         |
| E06          | 7.5       | 8.0     | 6.0     | 6.0      | 7.0          | C1         |
| E07          | 5.0       | 7.5     | 5.0     | 6.0      | 6.0          | B2         |

Los resultados evidencian que la totalidad de los participantes alcanzó un nivel de desempeño equivalente a B2 o superior, mientras que uno de ellos logró el nivel C1, considerado como un nivel avanzado de competencia comunicativa según el MCER. Este hallazgo resulta particularmente significativo si se considera que el programa estuvo orientado a profesionales con responsabilidades directivas y no a estudiantes de programas de lenguas extranjeras.

### **Desempeño por competencias comunicativas**

El análisis de las cuatro habilidades evaluadas permitió identificar diferencias en el comportamiento de las competencias comunicativas desarrolladas durante el proceso de formación.

La comprensión lectora (Reading) presentó los mejores resultados del grupo, con puntajes comprendidos entre 6.0 y 8.0. Este comportamiento evidencia una adecuada capacidad para comprender textos académicos, informes institucionales, artículos científicos y documentación especializada, competencias indispensables para el ejercicio de funciones relacionadas con la gestión universitaria, la evaluación de proyectos y la participación en procesos de cooperación internacional.

La competencia de comprensión auditiva (Listening) mostró igualmente resultados satisfactorios, con puntajes entre 5.0 y 7.5. Estos resultados sugieren que los participantes desarrollaron habilidades suficientes para comprender conferencias, reuniones académicas, presentaciones institucionales y conversaciones propias de contextos universitarios internacionales.

En relación con la expresión oral (Speaking), los participantes alcanzaron puntajes comprendidos entre 5.5 y 6.5. Aunque esta competencia representa uno de los mayores desafíos en el aprendizaje de una lengua extranjera, los resultados obtenidos indican un nivel

funcional que permite interactuar en reuniones académicas, presentar proyectos, responder preguntas y participar en escenarios internacionales con un grado adecuado de fluidez.

Por su parte, la expresión escrita (Writing) registró los puntajes relativamente más bajos del conjunto de habilidades evaluadas, con valores entre 5.0 y 6.0. Este comportamiento resulta consistente con la literatura especializada, la cual reconoce que la producción escrita académica constituye una de las competencias más complejas dentro del aprendizaje del inglés como lengua extranjera, especialmente cuando requiere precisión terminológica, organización argumentativa y dominio de convenciones discursivas propias del ámbito universitario.

### **Análisis del desempeño global**

El análisis del Overall Band Score muestra que los puntajes oscilaron entre 5.5 y 7.0, observándose una concentración importante en el rango correspondiente al nivel B2.

Desde la perspectiva del MCER, este nivel representa un grado de competencia que permite al usuario interactuar con relativa autonomía en contextos académicos y profesionales, comprender textos especializados, participar en reuniones internacionales y producir discursos orales y escritos sobre temas relacionados con su campo de desempeño.

El participante identificado como E06 alcanzó un puntaje global de 7.0, correspondiente al nivel C1, lo cual evidencia una capacidad avanzada para utilizar el idioma inglés en contextos académicos complejos. Este nivel supone un dominio suficiente para comprender textos extensos, participar activamente en discusiones especializadas, realizar presentaciones académicas y comunicarse con un elevado grado de precisión y espontaneidad.

La distribución de los resultados permite afirmar que el programa favoreció el desarrollo de competencias comunicativas funcionales para el ejercicio de responsabilidades propias de la dirección académica.

## **Resultados en relación con la gobernanza universitaria**

Más allá del desempeño lingüístico, los resultados obtenidos adquieren relevancia al analizarse desde la perspectiva de la gobernanza universitaria.

Las competencias comunicativas desarrolladas durante el programa fortalecieron capacidades asociadas con la participación en procesos institucionales de carácter internacional, entre ellos la lectura de convocatorias de cooperación, el análisis de documentos estratégicos, la comunicación con instituciones extranjeras y la participación en redes académicas internacionales.

Durante el desarrollo del programa, los participantes evidenciaron una mayor confianza para realizar presentaciones institucionales en inglés, sostener conversaciones relacionadas con proyectos académicos y comprender documentación especializada producida por organismos internacionales. Estas capacidades representan un recurso estratégico para el fortalecimiento de los procesos de internacionalización institucional y amplían las posibilidades de interacción con actores académicos de diferentes contextos culturales y lingüísticos.

Desde esta perspectiva, el desarrollo de competencias comunicativas en lengua inglesa trasciende el ámbito estrictamente lingüístico para convertirse en un componente que favorece el ejercicio del liderazgo académico, la gestión institucional y la consolidación de una gobernanza universitaria orientada hacia escenarios internacionales.

## **Síntesis de los principales hallazgos**

Los resultados permiten destacar cinco hallazgos principales:

- El 100 % de los participantes alcanzó niveles B2 o C1, evidenciando un desempeño funcional para contextos académicos internacionales.
- La comprensión lectora fue la competencia con mejor desempeño, seguida de la comprensión auditiva.

- La expresión escrita continúa representando el mayor desafío, aspecto que deberá fortalecerse en futuras versiones del programa.
- Las competencias comunicativas adquiridas favorecen el desempeño de funciones asociadas con la internacionalización institucional, particularmente en actividades de cooperación, representación académica y acceso a literatura científica.
- Los resultados respaldan la pertinencia del enfoque English for Specific Purposes (ESP) para el diseño de programas de formación dirigidos a directivos académicos, al responder directamente a las necesidades comunicativas propias de la gestión universitaria.

## DISCUSIÓN

La discusión constituye el espacio donde los resultados trascienden la descripción estadística para adquirir significado científico. En este estudio, los hallazgos permiten interpretar que el fortalecimiento de las competencias comunicativas en lengua inglesa de los directivos académicos representa una estrategia institucional que puede contribuir al desarrollo de capacidades relacionadas con la gobernanza universitaria y la internacionalización de la educación superior. Más que un proceso de formación lingüística aislado, los resultados evidencian el potencial del inglés como un recurso estratégico para fortalecer el liderazgo académico, ampliar la cooperación internacional y facilitar la participación institucional en escenarios globales.

Los resultados obtenidos muestran que la totalidad de los participantes alcanzó niveles B2 o C1 del Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas, evidenciando un nivel funcional suficiente para desenvolverse en contextos académicos internacionales. Este hallazgo coincide con las investigaciones de Hutchinson y Waters (1987), quienes sostienen que el aprendizaje de una lengua extranjera resulta más efectivo cuando responde a

necesidades profesionales claramente identificadas. En el presente estudio, la contextualización de los contenidos hacia situaciones propias de la gestión universitaria favoreció el desarrollo de competencias comunicativas directamente relacionadas con las responsabilidades de los participantes.

Estos resultados también respaldan los planteamientos de Dudley-Evans y St. John (1998), quienes afirman que los programas de English for Specific Purposes deben diseñarse a partir de las necesidades reales de los aprendices y no únicamente de estructuras lingüísticas generales. En este caso, el programa incorporó actividades orientadas a la lectura de documentos institucionales, la elaboración de presentaciones académicas, la negociación de convenios y la interacción en reuniones internacionales, lo cual permitió que el aprendizaje tuviera una aplicación inmediata en el contexto profesional de los participantes.

Desde la perspectiva de la gobernanza universitaria, los hallazgos amplían las investigaciones desarrolladas por Altbach (2016), Marginson (2016) y Shattock (2017), quienes destacan que las universidades contemporáneas requieren fortalecer sus capacidades institucionales para responder a procesos crecientes de internacionalización. Mientras estos autores analizan la gobernanza desde dimensiones organizacionales, administrativas y estratégicas, el presente estudio aporta evidencia que sugiere que las competencias comunicativas en lengua inglesa pueden constituir un componente operativo que facilita la implementación efectiva de dichas estrategias.

En este sentido, el dominio funcional del idioma inglés deja de ser una competencia exclusivamente individual para convertirse en un recurso institucional que favorece la interacción con organismos internacionales, la formulación de proyectos colaborativos, la participación en redes académicas y el acceso a información científica especializada. Esta interpretación permite comprender el aprendizaje del inglés no solamente como un objetivo formativo, sino como una capacidad organizacional que fortalece la gestión universitaria.

Otro aspecto relevante corresponde al comportamiento diferenciado de las cuatro habilidades evaluadas mediante la prueba IELTS Academic. La comprensión lectora presentó el mejor desempeño del grupo, resultado que puede explicarse por la constante interacción de los directivos académicos con documentos institucionales, literatura especializada y normativa educativa. Esta competencia representa una ventaja significativa para la participación en convocatorias internacionales, la evaluación de proyectos de investigación y el análisis de políticas educativas desarrolladas por organismos multilaterales.

Por el contrario, la producción escrita obtuvo los puntajes relativamente más bajos. Este comportamiento coincide con numerosos estudios sobre adquisición de segundas lenguas, los cuales reconocen que la escritura académica exige niveles superiores de precisión gramatical, organización discursiva y dominio terminológico. En consecuencia, futuras versiones del programa podrían incorporar módulos específicos orientados al desarrollo de competencias relacionadas con la redacción de artículos científicos, informes técnicos, proyectos internacionales y correspondencia institucional en inglés.

La expresión oral también constituye un aspecto de especial interés. Aunque los participantes alcanzaron niveles funcionales para la interacción académica, la práctica permanente de situaciones comunicativas auténticas continúa siendo un elemento fundamental para fortalecer la fluidez, la espontaneidad y la confianza en contextos internacionales. La incorporación de simulaciones de reuniones institucionales, negociaciones de convenios, presentaciones de proyectos y actividades de aprendizaje colaborativo demostró ser una estrategia adecuada para favorecer el desarrollo de esta competencia.

Desde una perspectiva institucional, los resultados permiten reflexionar sobre el papel de los equipos directivos en los procesos de internacionalización. Tradicionalmente, las políticas de bilingüismo han concentrado sus esfuerzos en estudiantes y docentes, mientras que los responsables de la planificación estratégica, la negociación institucional y la



representación académica han recibido menor atención. Esta situación contrasta con las crecientes exigencias derivadas de la globalización del conocimiento, donde la comunicación efectiva en inglés constituye un requisito para establecer alianzas internacionales, acceder a convocatorias competitivas y participar en redes globales de investigación.

Esta interpretación coincide con la propuesta de De Wit (2020), quien plantea que la internacionalización debe orientarse hacia enfoques más éticos, inclusivos y centrados en la calidad, superando visiones fundamentadas exclusivamente en indicadores de movilidad o posicionamiento internacional.

En consecuencia, el presente estudio propone considerar el desarrollo de competencias comunicativas en lengua inglesa como una política institucional orientada al fortalecimiento de la gobernanza universitaria. Esta perspectiva implica reconocer que el aprendizaje del idioma no beneficia únicamente al individuo, sino que incrementa las capacidades institucionales para interactuar con actores internacionales, ampliar oportunidades de cooperación y consolidar procesos sostenibles de internacionalización.

Asimismo, los hallazgos respaldan la pertinencia del enfoque English for Specific Purposes como estrategia de formación para equipos directivos. La contextualización de los contenidos permitió una transferencia inmediata del aprendizaje hacia las actividades profesionales de los participantes, favoreciendo la motivación, la participación activa y la aplicación práctica de las competencias desarrolladas. Este resultado coincide con investigaciones que destacan la importancia del aprendizaje contextualizado para promover procesos de formación continua en profesionales adultos.

No obstante, el estudio presenta algunas limitaciones que deben considerarse al interpretar los resultados. En primer lugar, la investigación se desarrolló con un número reducido de participantes pertenecientes a una única institución de educación superior, lo cual limita la generalización de los hallazgos a otros contextos universitarios. En segundo lugar, el

análisis se centró en el desempeño lingüístico medido mediante IELTS Academic, sin incorporar indicadores longitudinales que permitan evaluar la permanencia de las competencias desarrolladas a mediano y largo plazo.

Estas limitaciones, lejos de disminuir el valor del estudio, abren nuevas oportunidades para futuras investigaciones. Resulta pertinente desarrollar estudios comparativos entre instituciones públicas y privadas, incorporar muestras más amplias de directivos universitarios y analizar la relación entre el fortalecimiento de las competencias comunicativas y otros indicadores institucionales, tales como la internacionalización del currículo, la producción científica internacional, la movilidad académica y la consolidación de redes de cooperación.

Finalmente, la principal contribución del presente estudio consiste en proponer una interpretación innovadora de las competencias comunicativas en lengua inglesa como un recurso estratégico para la gobernanza universitaria. A partir de la evidencia obtenida, se plantea que el fortalecimiento sistemático de dichas competencias puede ampliar las capacidades institucionales relacionadas con el liderazgo académico, la cooperación internacional y la toma de decisiones en escenarios globales, aportando una perspectiva poco explorada en la literatura sobre educación superior e internacionalización.

## CONCLUSIONES

El presente estudio analizó la implementación de un programa de formación en lengua inglesa dirigido a directivos académicos de una institución de educación superior colombiana, diseñado bajo el enfoque English for Specific Purposes (ESP) y orientado a fortalecer competencias comunicativas necesarias para el ejercicio de la gestión universitaria en escenarios de internacionalización. Los resultados obtenidos permiten concluir que el desarrollo sistemático de dichas competencias constituye una estrategia pertinente para ampliar las

capacidades institucionales relacionadas con la gobernanza universitaria y la proyección internacional.

En primer lugar, los hallazgos evidencian que el programa favoreció el fortalecimiento de las cuatro competencias comunicativas evaluadas mediante la prueba IELTS Academic, permitiendo que la totalidad de los participantes alcanzara niveles B2 o C1 del Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas. Estos niveles representan un desempeño funcional que facilita la comprensión de literatura científica especializada, la participación en reuniones académicas internacionales, la presentación de proyectos institucionales y la interacción con actores pertenecientes a diferentes contextos culturales y lingüísticos.

En segundo lugar, la investigación confirma la pertinencia del enfoque English for Specific Purposes para el diseño de programas dirigidos a equipos directivos universitarios. La contextualización de los contenidos, la incorporación de situaciones auténticas de comunicación y el uso de metodologías activas favorecieron la transferencia inmediata del aprendizaje hacia las responsabilidades profesionales de los participantes, incrementando la utilidad práctica del proceso formativo.

Un hallazgo especialmente relevante consiste en reconocer que las competencias comunicativas en lengua inglesa trascienden el ámbito estrictamente lingüístico para convertirse en una capacidad institucional que fortalece la gobernanza universitaria. El dominio funcional del idioma amplía las posibilidades de cooperación internacional, facilita el acceso a información científica actualizada, favorece la formulación de proyectos colaborativos y fortalece la representación institucional en escenarios académicos internacionales. Desde esta perspectiva, el aprendizaje del inglés deja de ser una competencia individual para convertirse en un recurso estratégico que contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales asociados con la calidad, la innovación y la internacionalización.

Asimismo, los resultados permiten sostener que el fortalecimiento de las competencias comunicativas de los directivos académicos puede convertirse en un elemento diferenciador para las instituciones de educación superior que buscan consolidar procesos de internacionalización sostenibles. La participación de los equipos directivos en redes internacionales, convocatorias de cooperación, procesos de acreditación y proyectos de investigación colaborativa depende, en buena medida, de la capacidad para interactuar eficazmente en contextos académicos globales.

Desde una perspectiva práctica, esta investigación aporta evidencia que puede orientar el diseño de políticas institucionales de formación permanente dirigidas a los líderes académicos. En lugar de concentrar exclusivamente los esfuerzos de bilingüismo en estudiantes y docentes, las universidades podrían incorporar programas específicos para decanos, directores de programa, coordinadores académicos y demás responsables de la gestión universitaria, fortaleciendo así las capacidades organizacionales requeridas para enfrentar los desafíos derivados de la internacionalización de la educación superior.

En el plano científico, el estudio contribuye a ampliar un campo de investigación aún poco explorado en América Latina, al analizar la relación entre el desarrollo de competencias comunicativas en lengua inglesa y la gobernanza universitaria. Aunque la literatura especializada reconoce la importancia de la internacionalización y del liderazgo institucional, son limitadas las investigaciones que examinan el papel de la formación lingüística de los equipos directivos como un factor asociado al fortalecimiento de dichos procesos. En consecuencia, esta investigación ofrece evidencia empírica que puede servir como punto de partida para futuras investigaciones desarrolladas en diferentes contextos institucionales.

No obstante, los resultados deben interpretarse considerando las limitaciones propias del estudio. La investigación se desarrolló con un número reducido de participantes pertenecientes a una única institución de educación superior, por lo que los hallazgos no

pretenden generalizarse a todas las universidades colombianas o latinoamericanas. Sin embargo, el estudio proporciona información valiosa para comprender un fenómeno emergente y plantea una base metodológica susceptible de ser replicada y ampliada en futuras investigaciones.

Como líneas futuras de investigación, se recomienda desarrollar estudios multicéntricos que involucren universidades públicas y privadas, ampliar el número de participantes, incorporar diseños longitudinales que permitan evaluar la permanencia de las competencias desarrolladas y analizar la relación entre el fortalecimiento del inglés de los equipos directivos y otros indicadores institucionales, como la movilidad académica, la producción científica internacional, la obtención de financiación externa, la consolidación de alianzas estratégicas y los procesos de acreditación internacional.

Finalmente, este estudio propone una perspectiva innovadora para comprender la relación entre la formación lingüística y la gestión universitaria. Los resultados sugieren que el fortalecimiento de las competencias comunicativas en lengua inglesa puede interpretarse como un recurso estratégico que contribuye al desarrollo de capacidades institucionales asociadas con la gobernanza universitaria, favoreciendo una mayor interacción con el entorno académico global y fortaleciendo los procesos de internacionalización de las instituciones de educación superior. Si bien esta interpretación se circunscribe al contexto analizado, ofrece un marco conceptual que puede enriquecer futuras investigaciones sobre liderazgo, gestión universitaria e internacionalización en América Latina.

### **Aporte científico e implicaciones del estudio**

Los hallazgos de esta investigación permiten realizar aportes relevantes tanto al campo del conocimiento como a la formulación de estrategias para la gestión universitaria. En conjunto, los resultados evidencian que el fortalecimiento de las competencias comunicativas en lengua inglesa de los equipos directivos puede trascender el ámbito de la formación

lingüística y convertirse en un elemento que favorece la internacionalización, la cooperación académica y el desarrollo de capacidades institucionales.

### **Aporte científico**

La principal contribución de este estudio radica en integrar tres ámbitos que, aunque ampliamente abordados en la literatura, suelen analizarse de manera independiente: la gobernanza universitaria, la internacionalización de la educación superior y el desarrollo de competencias comunicativas en inglés desde el enfoque English for Specific Purposes (ESP). Mientras las investigaciones sobre gobernanza se han centrado en aspectos relacionados con la administración, el liderazgo y la toma de decisiones, y los estudios sobre internacionalización han privilegiado la movilidad académica, las redes de cooperación y la investigación colaborativa, el presente trabajo incorpora una perspectiva que sitúa a los equipos directivos como actores estratégicos dentro de estos procesos.

Los resultados obtenidos sugieren que el dominio del inglés, cuando responde a necesidades específicas de la gestión universitaria, puede fortalecer la capacidad institucional para establecer alianzas internacionales, participar en proyectos de cooperación, acceder a conocimiento científico actualizado y representar a la institución en escenarios académicos globales. Desde esta perspectiva, las competencias comunicativas dejan de concebirse únicamente como una habilidad individual para entenderse como un recurso que puede contribuir al fortalecimiento organizacional y al liderazgo institucional.

No obstante, esta interpretación se fundamenta en el contexto particular del estudio realizado, por lo que constituye una aproximación contextualizada que deberá ser contrastada mediante investigaciones desarrolladas en otros entornos universitarios y con poblaciones más amplias.

## **Implicaciones teóricas**

Desde el punto de vista conceptual, esta investigación amplía la comprensión de la relación entre gobernanza universitaria e internacionalización al incorporar las competencias comunicativas en lengua inglesa como un componente que puede facilitar la implementación de políticas institucionales. La evidencia obtenida permite considerar que los procesos de internacionalización no dependen exclusivamente de recursos financieros, estructuras administrativas o lineamientos estratégicos, sino también de las capacidades humanas que poseen quienes lideran la gestión universitaria.

En este sentido, el estudio plantea que el desarrollo de competencias comunicativas puede analizarse como un factor complementario dentro de los modelos contemporáneos de gobernanza, al favorecer la interacción con actores internacionales, la negociación de convenios, la cooperación científica y la participación en redes académicas globales.

Asimismo, la investigación amplía el campo de aplicación del enfoque ESP, tradicionalmente orientado a estudiantes y profesionales de diversas disciplinas, al mostrar su pertinencia para el diseño de procesos formativos dirigidos a equipos de dirección académica en instituciones de educación superior.

## **Implicaciones para la práctica institucional**

Los resultados permiten identificar diversas acciones que podrían fortalecer las estrategias institucionales de internacionalización y aseguramiento de la calidad.

En primer lugar, resulta pertinente incorporar el desarrollo de competencias comunicativas en inglés dentro de los programas permanentes de formación dirigidos a los equipos directivos, reconociendo su aporte al liderazgo académico y a la gestión institucional en contextos internacionales.

De igual manera, se recomienda diseñar programas de formación bajo el enfoque English for Specific Purposes (ESP), orientados a responder a situaciones propias de la gestión

universitaria, tales como la negociación de convenios, la formulación de proyectos internacionales, la participación en reuniones académicas, la presentación institucional y la interacción con organismos y redes de cooperación.

También se considera conveniente integrar indicadores relacionados con la competencia lingüística dentro de las estrategias institucionales de internacionalización y de aseguramiento de la calidad, de modo que el desarrollo del talento humano se articule con los objetivos de fortalecimiento institucional.

En la misma línea, es recomendable consolidar mecanismos de trabajo conjunto entre las oficinas de relaciones internacionales, los centros de idiomas y las unidades académicas, favoreciendo una planificación integrada que vincule la formación en inglés con los procesos de innovación, cooperación y proyección internacional.

Finalmente, promover una cultura organizacional basada en el aprendizaje permanente contribuiría a fortalecer las competencias globales requeridas para afrontar los desafíos que actualmente enfrenta la educación superior en un entorno caracterizado por la creciente interdependencia académica y científica.

### **Proyecciones para futuras investigaciones**

Los hallazgos obtenidos abren nuevas posibilidades para profundizar en el estudio de la relación entre competencias comunicativas, liderazgo e internacionalización. Una primera línea de trabajo consiste en desarrollar investigaciones comparativas entre instituciones públicas y privadas, con el propósito de analizar cómo las características organizacionales influyen en la formación lingüística de los equipos directivos y en la consolidación de procesos de internacionalización.

Igualmente, sería pertinente realizar estudios longitudinales que permitan evaluar la permanencia de las competencias desarrolladas y su posible relación con indicadores



institucionales como la movilidad académica, la producción científica internacional, la obtención de recursos externos y la consolidación de alianzas estratégicas.

Otra línea de investigación consiste en explorar el potencial de las herramientas basadas en inteligencia artificial para apoyar el aprendizaje del inglés en directivos universitarios, valorando su incidencia en la personalización del aprendizaje, la práctica autónoma y el fortalecimiento de competencias comunicativas especializadas.

Por último, futuras investigaciones podrían profundizar en la relación entre el dominio del inglés y otras dimensiones de la gestión universitaria, como el liderazgo transformacional, la innovación educativa, la gestión del cambio organizacional y los procesos de toma de decisiones en escenarios internacionales, con el fin de ampliar la comprensión de los factores que favorecen el desarrollo institucional en un contexto global.

#### **Declaración de conflicto de interés**

El autor declara no tener ningún conflicto de interés relacionado con esta investigación.

#### **Declaración de contribución a la autoría**

Edgar Ramiro Ramírez Niño: conceptualización, metodología, investigación, curación de datos, análisis formal, redacción del borrador original, revisión y edición del manuscrito, supervisión y validación.

#### **Declaración de uso de inteligencia artificial**

El autor declara que utilizó herramientas de inteligencia artificial únicamente como apoyo en procesos de revisión de redacción y organización del manuscrito. En ningún caso estas herramientas sustituyeron el análisis, la interpretación ni la producción intelectual del contenido del artículo.

El presente trabajo es resultado de un proceso investigativo propio, derivado de la aplicación en la Fundación Universitaria Los libertadores en la ciudad de Bogotá, donde soy

docente asistente 1, garantizando la originalidad del contenido y el cumplimiento de principios éticos de publicación científica.

## REFERENCIAS

- Altbach, P. G. (2016). *Global perspectives on higher education*. Johns Hopkins University Press.
- Altbach, P. G., Reisberg, L., & Rumbley, L. E. (2009). *Trends in global higher education: Tracking an academic revolution*. UNESCO.
- Austin, I., & Jones, G. A. (2015). *Governance of higher education: Global perspectives, theories, and practices*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315816401>
- Basturkmen, H. (2010). *Developing courses in English for specific purposes*. Palgrave Macmillan.
- Bell, S. (2010). Project-based learning for the 21st century: Skills for the future. *The Clearing House*, 83(2), 39–43. <https://doi.org/10.1080/00098650903505415>
- Biggs, J., & Tang, C. (2011). *Teaching for quality learning at university* (4th ed.). Open University Press.
- British Council, IDP Education, & Cambridge Assessment English. (2023). *IELTS Guide for Teachers*. IELTS Partners.
- Capano, G., & Pritoni, A. (2020). What really happens in higher education governance? Trajectories of adopted policy instruments in higher education over time in 16 European countries. *Higher Education*, 80, 989–1010.
- Council of Europe. (2020). *Common European Framework of Reference for Languages: Learning, teaching, assessment – Companion volume*. Council of Europe Publishing.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE.

- Crystal, D. (2003). English as a global language (2nd ed.). Cambridge University Press.
- De Wit, H. (2020). Internationalization of higher education: The need for a more ethical and qualitative approach. *Journal of International Students*.
- De Wit, H., Hunter, F., Howard, L., & Egron-Polak, E. (2020). Internationalisation of higher education. European Parliament.
- Dudley-Evans, T., & St. John, M. J. (1998). *Developments in English for specific purposes: A multidisciplinary approach*. Cambridge University Press.
- Hattie, J. (2023). *Visible learning: The sequel*. Routledge.
- Huisman, J., de Boer, H., Dill, D. D., & Souto-Otero, M. (Eds.). (2015). *The Palgrave international handbook of higher education policy and governance*. Palgrave Macmillan.
- Hutchinson, T., & Waters, A. (1987). *English for specific purposes: A learning-centred approach*. Cambridge University Press.
- Hyland, K. (2019). *Second language writing* (2nd ed.). Cambridge University Press.
- Jenkins, J. (2015). *Global Englishes: A resource book for students* (3rd ed.). Routledge.
- Knight, J. (2015). Updated definition of internationalization. *International Higher Education*, 33, 2–3.
- Marginson, S. (2016). *The dream is over: The crisis of Clark Kerr's California idea of higher education*. University of California Press.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2022). *Education at a glance 2022: OECD indicators*. OECD Publishing.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2023). *Education at a glance 2023: OECD indicators*. OECD Publishing.
- Shattock, M. (2017). *Managing successful universities* (3rd ed.). Open University Press.
- Thomas, J. W. (2000). *A review of research on project-based learning*. Autodesk Foundation.

UNESCO. (2021). Reimagining our futures together: A new social contract for education.

UNESCO Publishing.

UNESCO. (2024). New insights into different models of higher education governance. UNESCO IESALC.

UNESCO. (2025). Global Convention on the Recognition of Qualifications concerning Higher Education. UNESCO.

Vukasovic, M. (2017). Higher education governance and policy: An introduction to multi-issue, multi-level and multi-actor dynamics. *Policy and Society*, 36(1), 1–15.

<https://doi.org/10.1080/14494035.2017.1287999>

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). SAGE.