



¿Cómo citar el artículo?

Delgado-Gutiérrez, D. A. & Delgado-Gutiérrez, E. (2025). Gestión de Convenios Internacionales en la Universidad Técnica de Manabí: Optimización para el desarrollo institucional. *RIIED*, número 9, 1-14.



**Gestión de Convenios Internacionales en la Universidad Técnica de Manabí:
Optimización para el desarrollo institucional**

**Management of International Agreements at the Technical University of Manabí:
Optimization for Institutional Development**

**Gestão de Convênios Internacionais na Universidade Técnica de Manabí:
Otimização para o Desenvolvimento Institucional**

Resultado de investigación

Recibido: 20/05/2025 Revisado: 02/06/2025 Aceptado: 30/06/2025

Daniel Alfredo Delgado Gutiérrez
Universidad Técnica de Manabí, Ecuador
<https://orcid.org/0000-0001-5251-8037>
daniel.delgado@utm.edu.ec

Evelyn Delgado Gutiérrez
Universidad de Sevilla, España
<https://orcid.org/0000-0001-6006-4899>
edelgado3@us.es

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo proponer un enfoque integral para optimizar la gestión de convenios internacionales en la Universidad Técnica de Manabí (UTM), mediante un modelo adaptable que maximice beneficios y mitigue desafíos, fortaleciendo la internacionalización y el desarrollo institucional. La metodología empleada combinó entrevistas a responsables de convenios y encuestas a más de 500 miembros de la comunidad universitaria, complementadas con un análisis documental de la gestión realizada entre 2019 y noviembre de 2024. Asimismo, se efectuó una comparación con el modelo de la Universidad de Sevilla para identificar buenas prácticas. Los resultados evidencian importantes limitaciones en la UTM, especialmente en su estructura organizacional, disponibilidad de personal y recursos tecnológicos, lo que repercute negativamente en la eficacia de los convenios. Sin embargo, se identifican beneficios significativos como la movilidad estudiantil, el acceso a infraestructura avanzada y la mejora de indicadores de internacionalización. Como conclusión, se plantea un modelo organizacional adaptado, que incorpora un



¿Cómo citar el artículo?

Delgado-Gutiérrez, D. A. & Delgado-Gutiérrez, E. (2025). Gestión de Convenios Internacionales en la Universidad Técnica de Manabí: Optimización para el desarrollo institucional. *RIIED*, número 9, 1-14.



Vicerrectorado de Relaciones Interinstitucionales y vicedecanatos especializados, orientado a fortalecer la gestión institucional de los convenios internacionales y potenciar su impacto estratégico en el contexto universitario.

Palabras clave: internacionalización, educación superior, gestión de la educación, alianzas educativas.

Abstract

This research aimed to propose a comprehensive approach to optimize the management of international agreements at the Technical University of Manabí (UTM), through an adaptable model that maximizes benefits and mitigates challenges, thereby strengthening internationalization and institutional development. The methodology combined interviews with agreement managers and surveys of more than 500 members of the university community, complemented by a documentary analysis of the agreements managed between 2019 and November 2024. A comparative analysis was also conducted with the University of Seville's model to identify best practices. The results reveal significant limitations at UTM, particularly in its organizational structure, availability of personnel, and technological resources, which negatively affect the effectiveness of the agreements. Nevertheless, key benefits were identified, such as student mobility, access to advanced infrastructure, and improvements in internationalization indicators. As a conclusion, an adapted organizational model is proposed, which includes the creation of a Vice-Rectorate for Interinstitutional Relations and specialized vice-deanships, aimed at strengthening the institutional management of international agreements and enhancing their strategic impact within the university context.

Keywords: internationalization, higher education, educational management, educational alliances.

Resumo

Esta pesquisa teve como objetivo propor uma abordagem integral para otimizar a gestão dos convênios internacionais na Universidade Técnica de Manabí (UTM), por meio de um modelo adaptável que maximize os benefícios e mitigue os desafios, fortalecendo a internacionalização e o desenvolvimento institucional. A metodologia empregada combinou entrevistas com os responsáveis pelos convênios e questionários aplicados a mais de 500 membros da comunidade universitária, complementados por uma análise documental da gestão realizada entre 2019 e novembro de 2024. Também foi realizada uma comparação com o modelo da Universidade de Sevilha, a fim de identificar boas práticas. Os resultados revelam limitações importantes na UTM, especialmente em sua estrutura organizacional, na disponibilidade de pessoal e nos recursos tecnológicos, o que afeta negativamente a eficácia dos convênios. No entanto, foram identificados benefícios significativos, como a mobilidade estudantil, o acesso à infraestrutura avançada e a melhoria dos indicadores de internacionalização. Como conclusão, propõe-se um modelo organizacional adaptado, que inclui a criação de um Vice-Reitorado de Relações Interinstitucionais e vicedecanatos especializados, voltado para fortalecer a gestão institucional dos convênios internacionais e potencializar seu impacto estratégico no contexto universitário.

Palavras-chave: Internacionalização, educação superior, gestão da educação, parcerias educacionais.



¿Cómo citar el artículo?

Delgado-Gutiérrez, D. A. & Delgado-Gutiérrez, E. (2025). Gestión de Convenios Internacionales en la Universidad Técnica de Manabí: Optimización para el desarrollo institucional. *RIIED*, número 9, 1-14.



Introducción

La educación superior enfrenta la necesidad de satisfacer expectativas sociales clave, como la responsabilidad social, la excelencia académica y la internacionalización (UNESCO, 2009; Lemaitre, 2018; Álvarez-Salgado et al., 2024). Estas demandas generan presiones internas y externas sobre las instituciones de educación superior (IES), que responden de acuerdo con sus capacidades y prioridades, adaptando políticas esenciales a sus contextos particulares (Acosta-Silva et al., 2021; Labraña et al., 2024; Sutta et al., 2024).

El surgimiento de métricas de calidad globales ha transformado el accionar de las IES, impulsándolas a implementar estrategias que mejoren su posicionamiento y alcance (Qregioni, 2021; Mentges & Morosini, 2024). En este contexto, los convenios internacionales han emergido como herramientas clave para fomentar la movilidad académica, la transferencia de conocimiento y tecnología, factores esenciales para el crecimiento y sostenibilidad institucional (Michelini et al., 2020). Modelos de gestión

orientados a evaluar y optimizar estos acuerdos son fundamentales para alinear los convenios con los objetivos estratégicos institucionales (de la Peña et al., 2023; Marín & Acosta, 2023).

Asimismo, las alianzas internacionales promueven relaciones bidireccionales con el sector externo, fortaleciendo la transferencia de conocimientos científicos y tecnológicos, con impacto positivo en la academia y la sociedad (Mocha, 2022; Echeverría-King et al., 2023). Sin embargo, el éxito de estas alianzas depende de una gestión efectiva que garantice beneficios sostenibles para ambas partes (Guzmán-Sanhueza et al., 2023).

Con base en estos antecedentes, el objetivo principal de esta investigación es proponer un enfoque integral para optimizar la gestión de convenios internacionales en la Universidad Técnica de Manabí, ofreciendo un modelo adaptable que maximice beneficios y mitigue desafíos, fortaleciendo la internacionalización y el desarrollo institucional.

Metodología y métodos

Esta investigación se divide en dos fases: la primera, orientada a obtener datos cuantitativos para diagnosticar la situación actual de los convenios, y la

segunda, con un enfoque holístico que incluye diálogos con las administraciones de estos convenios (Figura 1).

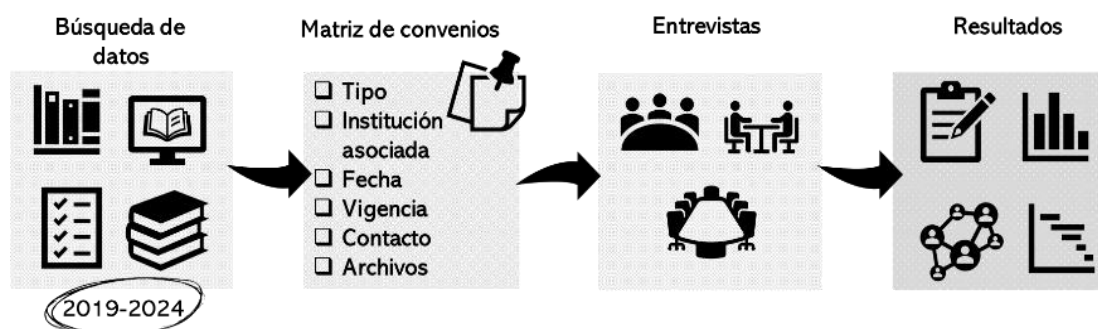


¿Cómo citar el artículo?

Delgado-Gutiérrez, D. A. & Delgado-Gutiérrez, E. (2025). Gestión de Convenios Internacionales en la Universidad Técnica de Manabí: Optimización para el desarrollo institucional. *RIIED*, número 9, 1-14.



Fig. 1. Proceso metodológico



Se realizó una investigación exploratorio-descriptiva para diagnosticar los convenios internacionales gestionados en la UTM, abordando problemas prácticos en su gestión. La población incluyó convenios firmados entre 2019 y el 4 de noviembre de 2024, con enfoque en cooperación internacional. El diseño cuasiexperimental permitió comparar datos históricos y recientes, identificando mejoras y consolidando procesos de gestión.

La información cuantitativa fue complementada con entrevistas estructuradas dirigidas a los responsables institucionales de convenios internacionales, y encuestas digitales aplicadas a docentes, estudiantes y personal administrativo. Estas herramientas permitieron evaluar percepciones sobre los desafíos y oportunidades en la gestión de convenios, así como identificar criterios para la selección de instituciones aliadas, políticas internas que influyen en el proceso, cambios recientes en la gestión y recursos disponibles para su ejecución. Por su parte, las encuestas recogieron información sobre el grado de familiaridad

con los convenios, calidad de la comunicación institucional, participación directa en iniciativas de internacionalización, beneficios percibidos en términos de movilidad, investigación y posicionamiento institucional, así como valoraciones sobre la eficacia de la gestión. Estos indicadores fueron fundamentales para contrastar la coherencia entre las prácticas documentadas y la experiencia de los actores involucrados, fortaleciendo el diagnóstico integral y la formulación de propuestas de mejora para una gestión más estratégica y eficiente.

Adicionalmente, se incluyó una comparación con la Universidad de Sevilla como ejercicio de benchmarking, al tratarse de una institución de referencia internacional en materia de gestión de convenios y relaciones interinstitucionales. Esta comparación permite identificar buenas prácticas adaptables al contexto de la UTM, contribuyendo al análisis crítico y a la proyección de estrategias de internacionalización más efectivas.



¿Cómo citar el artículo?

Delgado-Gutiérrez, D. A. & Delgado-Gutiérrez, E. (2025). Gestión de Convenios Internacionales en la Universidad Técnica de Manabí: Optimización para el desarrollo institucional. *RIIED*, número 9, 1-14.



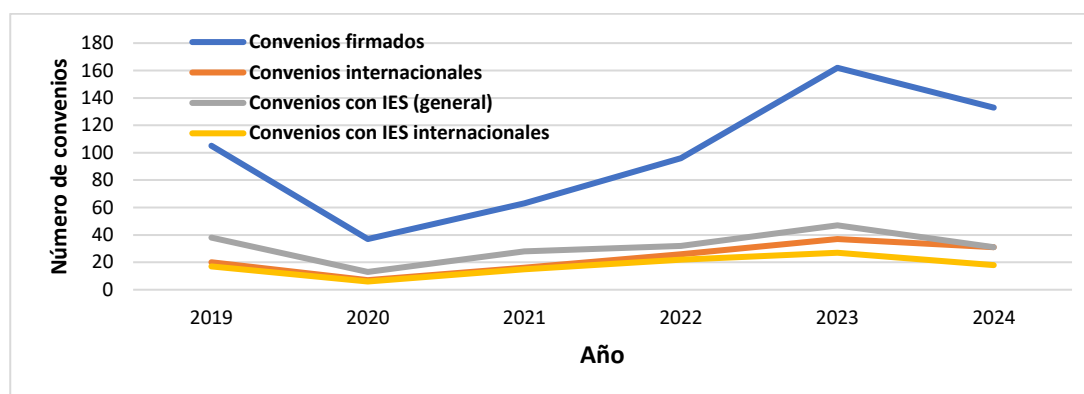
Resultados y discusión

Resultados Generales de los Convenios

La UTM ha incrementado sus convenios institucionales entre 2019 y noviembre de 2024, destacando su esfuerzo por internacionalizarse y fortalecer relaciones estratégicas con instituciones de educación superior y

otros organismos. La Figura 2 muestra los convenios firmados en este período, resaltando los internacionales y los establecidos con IES extranjeras, claves para la cooperación académica y el posicionamiento global de la universidad.

Fig. 2. Convenios firmados por año (hasta noviembre 2024)



La Figura 2 presenta la evolución anual de los convenios firmados por la UTM, diferenciando entre convenios internacionales, con IES en general y con IES internacionales. La tendencia creciente evidencia la prioridad institucional hacia la cooperación internacional, con un máximo de 162 convenios en 2023 y una leve disminución a 133 en 2024. Este comportamiento refleja el fortalecimiento de la gestión de colaboraciones estratégicas, impulsado por políticas de internacionalización y ampliación de vínculos académicos. Los convenios internacionales muestran una trayectoria similar, con picos en 2022 y 2023, alcanzando 37 acuerdos en 2023, lo que evidencia el

interés por diversificar alianzas globales y avanzar en el posicionamiento internacional.

Por su parte, los convenios con IES registran un incremento sostenido, llegando a 47 en 2023, lo que refuerza la movilidad académica, la investigación conjunta y el intercambio de conocimientos, consolidando el compromiso institucional con la cooperación y la calidad educativa.

Convenios No Renovados (2019-2024)

En los últimos años, la UTM ha suscrito diversos convenios con instituciones nacionales e internacionales como parte de su política de



¿Cómo citar el artículo?

Delgado-Gutiérrez, D. A. & Delgado-Gutiérrez, E. (2025). Gestión de Convenios Internacionales en la Universidad Técnica de Manabí: Optimización para el desarrollo institucional. *RIIED*, número 9, 1-14.



fortalecimiento académico y proyección global. Sin embargo, un número considerable de estos acuerdos no ha sido renovado, lo cual plantea interrogantes

sobre su efectividad, planificación y seguimiento institucional (Tabla 1)

Tabla 1. Distribución de convenios no renovados en la UTM con IES internacionales (2019-2024)

Categoría	Cantidad	Cantidad de convenios con IES Internacionales No Renovados
Marco	31	10
Específico	39	7
Adenda	2	1

Más allá del tipo de convenio, el análisis cualitativo evidenció que la falta de mecanismos de seguimiento estructurados y responsables definidos fue una causa principal de no renovación. Muchos convenios marco carecían de planes de acción y metas medibles, dificultando su implementación y reduciendo su utilidad percibida. Esta inactivación operativa fue señalada como una debilidad recurrente por varios gestores entrevistados.

En los convenios específicos, aunque algunos cumplieron sus objetivos, otros no generaron beneficios visibles por desalineación temática o limitaciones logísticas y presupuestarias. La encuesta mostró baja participación de docentes y estudiantes en los beneficios, lo que también incidió en su desactivación.

Asimismo, se observó escasa articulación entre los convenios y las prioridades estratégicas institucionales.

Algunos acuerdos fueron gestionados de forma reactiva, fuera de una estrategia clara de internacionalización. La limitada capacidad operativa de la DRI –integrada por solo cuatro personas– ha dificultado el monitoreo proactivo de plazos, condiciones y oportunidades de renovación. Esto explica la concentración de no renovaciones en 2019, coincidiendo con un proceso de redefinición interna de políticas de cooperación internacional y la reevaluación de convenios con escaso impacto institucional.

Convenios Activos (2019-2024)

Durante el periodo 2019-2024, la UTM ha logrado mantener una base significativa de convenios activos con IES, tanto nacionales como internacionales (Tabla 2). Este conjunto de acuerdos representa una herramienta fundamental para consolidar la cooperación académica, investigativa y de movilidad.

Tabla 2. Distribución de Convenios Activos y IES Internacionales

Categoría	Total de convenios activos	Convenios con IES internacionales
Marco	112	46



¿Cómo citar el artículo?

Delgado-Gutiérrez, D. A. & Delgado-Gutiérrez, E. (2025). Gestión de Convenios Internacionales en la Universidad Técnica de Manabí: Optimización para el desarrollo institucional. *RIIED*, número 9, 1-14.



Específico	155	37
Adenda	5	2

Uno de los aspectos más relevantes es la incorporación progresiva de cláusulas de renovación automática (RA), que refleja un esfuerzo institucional por asegurar la continuidad de las alianzas. Esta práctica reduce la carga administrativa y permite proyectar actividades conjuntas a largo plazo, especialmente en investigación y movilidad. Los responsables de vinculación valoran positivamente los convenios con RA por facilitar la planificación interanual y reforzar el compromiso bilateral. Se observa además una tendencia hacia convenios específicos que responden a necesidades concretas de facultades y programas, permitiendo resultados visibles a corto plazo como estancias técnicas, publicaciones conjuntas y eventos académicos. Estos convenios suelen estar mejor alineados con las prioridades institucionales y cuentan con responsables claramente definidos, a diferencia de muchos convenios no renovados.

Los convenios marco ofrecen una plataforma flexible de colaboración, especialmente útil cuando existe una agenda amplia, aunque su efectividad depende del seguimiento activo por parte de las unidades responsables. Las adendas activas han sido clave para actualizar o ampliar convenios exitosos, adaptándolos a nuevas demandas sin reiniciar procesos administrativos. En conjunto, los convenios activos reflejan una voluntad institucional de internacionalización y una creciente madurez en la gestión y seguimiento de alianzas en la UTM.

Esquema organizacional del área encargada de los convenios internacionales

La DRI de la UTM es responsable de gestionar los convenios internacionales que facilitan la colaboración

académica, la movilidad estudiantil y el fortalecimiento de la investigación y el intercambio de conocimientos. Este departamento clave para la internacionalización de la UTM está estructurado de manera limitada, con solo cuatro miembros: un director, dos analistas especializados (uno en movilidad institucional y otro en convenios) y una secretaria administrativa.

La DRI enfrenta el desafío de atender a una comunidad de 38,821 estudiantes (16,607 en modalidad virtual), 1,118 docentes (650 con nombramiento LOES y el resto con contratos ocasionales) y 458 administrativos (196 bajo el Código de Trabajo y 262 bajo LOSEP). Este equipo reducido gestiona convenios, movilidad académica, intercambios y el seguimiento de acuerdos nacionales e internacionales. Con solo dos analistas dedicados a movilidad y convenios, la estructura actual no es suficiente para responder a la creciente demanda. Esto limita la agilidad en la gestión y dificulta la implementación de nuevas estrategias de internacionalización. Incrementar el personal o redefinir funciones es crucial para optimizar el seguimiento de convenios, impulsar colaboraciones y fortalecer la competitividad internacional de la UTM.

Comparación con la Universidad de Sevilla – España

La Universidad de Sevilla, con 52,072 estudiantes en 2023/2024, destaca por su avanzada gestión de relaciones interinstitucionales, apoyada por una estructura robusta. A diferencia de la UTM, cuya DRI tiene solo cuatro personas, Sevilla cuenta con una Vicerrectoría de Proyección Institucional e Internacionalización, que coordina áreas clave y subdirectores especializados por facultad, asegurando una gestión eficiente. Entre 2022 y 2023, gestionó



¿Cómo citar el artículo?

Delgado-Gutiérrez, D. A. & Delgado-Gutiérrez, E. (2025). Gestión de Convenios Internacionales en la Universidad Técnica de Manabí: Optimización para el desarrollo institucional. *RIIED*, número 9, 1-14.



56,400 solicitudes de beneficios por convenios, concediendo 19,891, y lideró programas de movilidad con 2,273 participantes salientes y 2,549 entrantes. En contraste, la UTM, con 38,821 estudiantes, 1,118 docentes y 458 administrativos, enfrenta limitaciones de personal que dificultan la gestión de convenios y movilidad, sin cifras específicas por estas restricciones. La comparación muestra que una estructura diversificada en la UTM fortalecería su internacionalización, mejorando el servicio y ampliando las oportunidades de colaboración y movilidad académica.

Percepción y eficacia de los Convenios Internacionales (encuesta cuantitativa)

Se presentan los resultados de una encuesta aplicada a 512 miembros de la UTM (Tabla 3), seleccionados de forma práctica y aleatoria, incluyendo estudiantes, docentes y personal administrativo, en proporciones representativas (Otzen & Manterola, 2017). La mayoría fueron estudiantes (71%), seguidos por docentes (22%) y administrativos (7%). El 56.3% ha oído hablar de los

convenios internacionales sin conocer detalles, solo el 10.3% los conoce completamente y un 13.5% los desconoce, lo que evidencia fallas en la difusión.

Sobre la comunicación institucional, el 36.2% la consideró regular, el 33.9% buena, el 16.5% muy buena y el 13.4% mala o muy mala. Además, el 96.1% no ha participado directamente en convenios, posiblemente por falta de información. El 74% los considera beneficiosos para el desarrollo académico y profesional. Entre los beneficios más valorados destacan: acceso a tecnología e infraestructura (80.3%), movilidad estudiantil (71.7%) y posicionamiento internacional (63%), mientras que movilidad docente (20.5%) e investigación conjunta (51.2%) tuvieron menor reconocimiento. El 63% cree que los convenios pueden mejorar, mientras que el 60.6% calificó su gestión como eficaz y el 19.7% como muy eficaz. A pesar de ello, persiste la necesidad de fortalecer la comunicación y gestión para maximizar su impacto.

Tabla 3. Percepción sobre Convenios Internacionales en la UTM

Pregunta	Respuesta	%	Respuesta	%	Respuesta	%	Respuesta	%
1) ¿Cuál es su rol en la UTM?	Docente	22,00	Estudiante	71,00	Personal administrativo	7,00	-	-
2) ¿Está familiarizado/a con los convenios internacionales?	Sí, conozco varios	10,30	Conozco algunos	19,80	He oído hablar, pero no conozco detalles	56,30	No estoy familiarizado/a	13,50
3) ¿Cómo calificaría la comunicación de la UTM?	Muy buena	16,50	Buena	33,90	Regular	36,20	Mala/Muy mala	13,40



¿Cómo citar el artículo?

Delgado-Gutiérrez, D. A. & Delgado-Gutiérrez, E. (2025). Gestión de Convenios Internacionales en la Universidad Técnica de Manabí: Optimización para el desarrollo institucional. *RIIED*, número 9, 1-14.



4) ¿Ha participado en algún convenio?	Sí	3,90	No	96,10	-	-	-	-
5) Experiencia si participó	Excelente	14,30	Buena	50,70	Regular	22,50	Mala	12,50
6) ¿Los convenios son beneficiosos?	Muy de acuerdo	74,00	De acuerdo	22,00	Neutro	3,10	En desacuerdo	0,80
7) Beneficios más importantes	Movilidad estudiantil	71,70	Movilidad docente	20,50	Investigación conjunta	51,20	Tecnología avanzada	80,30
	Posicionamiento internacional	63,00	Autodidacta	0,80	Experiencia estudiantil	0,80	-	-
8) ¿Se podrían mejorar los convenios?	Sí	63,00	No	2,40	Tal vez	34,60	-	-
9) ¿Eficiencia de la gestión de convenios?	Muy eficaz	19,70	Eficaz	60,60	Poco eficaz	16,50	Ineficaz/Muy ineficaz	3,20

Análisis cualitativo de desafíos y oportunidades (entrevistas a responsables de convenios)

El análisis cualitativo basado en entrevistas (Tabla 4) destaca retos y oportunidades en la gestión de convenios internacionales en la UTM. Los principales desafíos incluyen procesos administrativos lentos, crisis energética y falta de conectividad debido a apagones prolongados, lo que afecta la eficiencia en la internacionalización. La implementación futura de fibra óptica se espera que alivie estas restricciones. Entre las

oportunidades, los convenios promueven la interculturalidad, mejoran la internacionalización y posicionan a la UTM como una institución prestigiosa. La reputación de los socios estratégicos juega un papel crucial en la selección de alianzas. Para superar los desafíos, se requieren recursos como tecnología avanzada, asesoría jurídica y sistemas de respaldo energético, lo que garantizaría una gestión más eficiente y resiliente, consolidando a la UTM como un actor competitivo a nivel internacional.

Tabla 4. Respuestas de responsables de convenios: desafíos y propuestas

Pregunta	Categoría de Respuesta	Frecuencia	Respuestas destacadas
1. Rol en la gestión de convenios	Gestión de Convenios, Movilidad, Dirección, Secretaría	N/A	Diversidad de roles muestra un enfoque multidisciplinario.



¿Cómo citar el artículo?

Delgado-Gutiérrez, D. A. & Delgado-Gutiérrez, E. (2025). Gestión de Convenios Internacionales en la Universidad Técnica de Manabí: Optimización para el desarrollo institucional. *RIIED*, número 9, 1-14.



2. Principales desafíos	Procesos prolongados, crisis energética, falta de conectividad	4	"El tiempo que conllevan ciertos procesos establecidos."
3. Oportunidades brindadas	Internacionalización, interculturalidad, visibilidad	4	"Fortalecimiento de la interculturalidad."
4. Políticas internas que faciliten/difículten	Sí: 2, No: 2	N/A	"Estatutos y protocolo de convenios facilitan el proceso."
5. Criterios para selección de instituciones	Reputación de la institución	4	Exclusividad en la respuesta sugiere un criterio principal.
6. Cambios recientes en la gestión	No: 4	N/A	Consenso en la ausencia de cambios significativos.
7. Mejoras sugeridas	Recursos tecnológicos, asesoría jurídica	4	"Conexión de internet y energía permanente."
8. Recursos para gestión efectiva	Sí: 4	N/A	Reconocimiento de que los recursos actuales son suficientes.

Comparación de resultados cuantitativos y cualitativos

El análisis comparativo entre la encuesta a más de 500 encuestados y las entrevistas con responsables de convenios internacionales ofrece una visión integral sobre su percepción y gestión en la UTM. Un 96% considera los convenios beneficiosos, destacando el acceso a tecnología avanzada y movilidad estudiantil. Sin embargo, el 56.3% solo tiene un conocimiento general y el 13.5% desconoce su existencia, reflejando problemas de comunicación interna. Los gestores, en cambio, priorizan desafíos como tiempos de gestión y barreras tecnológicas, evidenciando una desconexión con la percepción de los usuarios. Aunque el 80.3% califica la gestión como eficaz o muy eficaz, los gestores mencionan barreras como la crisis energética y la falta de conectividad, destacando la necesidad de infraestructura tecnológica, internet confiable y asesoría jurídica especializada. La limitada capacidad del equipo encargado de convenios dificulta satisfacer la demanda de mayor visibilidad y beneficios,

subrayando la importancia de fortalecer recursos internos y optimizar la comunicación y accesibilidad de los convenios para toda la comunidad.

Impacto en la internacionalización y recomendaciones para la gestión en la UTM

La internacionalización es un componente estratégico de la educación superior, ya que impacta directamente en la calidad académica, la investigación y la proyección global de la universidad. A partir de la comparación con la Universidad de Sevilla, se evidencian desafíos en la estructura organizativa de la UTM, especialmente en la gestión de convenios internacionales. Aunque funcional, su actual estructura resulta insuficiente para responder eficientemente a las crecientes demandas de internacionalización, lo que limita el pleno aprovechamiento de oportunidades de colaboración y movilidad. Este análisis permite identificar áreas de mejora no solo desde las limitaciones estructurales, sino también desde los beneficios que traería un modelo organizativo más robusto. Incorporar roles adicionales o subdirecciones



¿Cómo citar el artículo?

Delgado-Gutiérrez, D. A. & Delgado-Gutiérrez, E. (2025). Gestión de Convenios Internacionales en la Universidad Técnica de Manabí: Optimización para el desarrollo institucional. *RIIED*, número 9, 1-14.



específicas podría optimizar la gestión de convenios y fortalecer la estrategia de internacionalización. A lo largo de la investigación, se observó que instituciones como la Universidad de Sevilla han incrementado su eficiencia en relaciones interinstitucionales gracias a una estructura más diversificada, constituyéndose en un referente para la UTM.

Cabe destacar que esta propuesta no es meramente especulativa, sino que se basa en buenas prácticas observadas en otras instituciones y en la necesidad de adaptación de la UTM a las tendencias globales en educación superior. Las recomendaciones buscan

ofrecer un enfoque sistemático para fortalecer la internacionalización, en coherencia con los objetivos institucionales y capacidades reales de la universidad.

Propuesta de Reorganización para la Gestión de Convenios Internacionales

Se propone la creación de un Vicerrectorado de Relaciones Interinstitucionales e Internacionalización con enfoque en la cooperación internacional (Tabla 5). Este organismo, bajo dependencia directa del rectorado, fortalecerá la gestión especializada y posicionará la internacionalización en la UTM, en coordinación con la DRI, facultades y departamentos.

Tabla 5. Estructura propuesta para la gestión de convenios internacionales en la UTM

Nivel / Unidad	Funciones principales
Central / Vicerrectorado de Relaciones Interinstitucionales e Internacionalización	Diseña y supervisa estrategias globales de internacionalización; coordina acciones entre facultades y departamentos.
Operativa / DRI	Mantiene su rol con equipo ampliado: analistas de movilidad, convenios, comunicación internacional y proyectos.
Facultades / Vicedecanatos de Relaciones Internacionales	Coordina convenios a nivel de facultad; en estructuras complejas se propone incorporar subdirectores por departamento para especialización temática.
Soporte / Unidades Administrativas y Tecnológicas	Apoyo logístico, gestión de datos y comunicación; implementación de sistemas digitales para seguimiento y evaluación.

Conclusiones

Este estudio analizó por primera vez la gestión de convenios internacionales en la UTM, evidenciando un crecimiento sostenido desde 2019, aunque limitado por restricciones estructurales y de personal. En contraste, el modelo de la Universidad de Sevilla demuestra cómo una estructura organizativa especializada puede

generar mayores impactos en movilidad, docencia e innovación. Si bien los convenios son valorados por su aporte a la internacionalización, persisten deficiencias en comunicación interna, promoción, participación efectiva y agilidad administrativa. Se propone un modelo organizacional con un Vicerrectorado de



¿Cómo citar el artículo?

Delgado-Gutiérrez, D. A. & Delgado-Gutiérrez, E. (2025). Gestión de Convenios Internacionales en la Universidad Técnica de Manabí: Optimización para el desarrollo institucional. *RIIED*, número 9, 1-14.



Relaciones Interinstitucionales e Internacionalización y vicedecanatos especializados, orientado a superar dichas limitaciones, fortalecer alianzas y ampliar su impacto en la comunidad universitaria. Con un enfoque multidimensional, esta investigación resalta la

necesidad de invertir en tecnología, mejorar la comunicación institucional y asegurar la operatividad ante contingencias, con miras a posicionar a la UTM como referente regional en internacionalización.

Referencias bibliográficas

Acosta-Silva, A., Ganga-Contreras, F., & Rama-Vitale, C. (2021). Gobernanza universitaria: enfoques y alcances conceptuales. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 12(33), 3-17.

<https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2021.33.854>

Álvarez-Salgado, F. Á., Cruz-Doriano, S., Chi-Chan, M. T. D. J., & López-Ponce, M. E. (2024). Explorando la excelencia educativa: la interacción de la internacionalización del currículo y la movilidad académica. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 15(29).

<https://doi.org/10.23913/ride.v15i29.2167>

de La Peña, J. R., Creach, Y. H., & Cruz, R. G. (2023). Las experiencias de cooperación entre la Universidad de Holguín y las IES en América Latina. *Mundo Recursivo*, 6(1), 44-62.

<https://www.atlantic.edu.ec/ojs/index.php/mundo/article/view/186>

Echeverría-King, L. F., Chiappa, R., Leal, F., & Castiello-Gutiérrez, S. (2023). Análisis de políticas públicas de apoyo a la internacionalización de

la educación superior en América Latina: un balance. *Revista de Educación Superior en América Latina*, 13, 35-40. Universidad del Norte.

<https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/esal/article/view/15472>

Guzmán-Sanhuesa, D., Castillo-Leyton, A., & Betancourth-Zambrano, S. (2023). Cooperación Internacional: Un desafío en la Educación Superior Pública y Regional. *Entramado*, 19(1), 117-128.

<https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.9673>

Labraña, J., Henríquez-Aravena, A., & Gómez-Poblete, M. R. (2024). Internacionalización universitaria en Chile: Nueva gestión pública y resistencias. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 15(42), 3-19.

<https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2024.42.1660>

Lemaitre, M. J. (2018). La educación superior como parte del sistema educativo en América Latina. En P. Henríquez (coord.), *Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe*. UNESCO/IESALC/Universidad



¿Cómo citar el artículo?

Delgado-Gutiérrez, D. A. & Delgado-Gutiérrez, E. (2025). Gestión de Convenios Internacionales en la Universidad Técnica de Manabí: Optimización para el desarrollo institucional. *RIIED*, número 9, 1-14.



- Nacional de Córdoba.
<http://beu.extension.unicen.edu.ar/xmlui/handle/123456789/290>
- Marín, P. C. L., & Acosta, L. M. S. (2023). La internacionalización en la educación superior Latinoamericana, una revisión documental. *Cuaderno de Pedagogía Universitaria*, 20(39), 9-19.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9056860>
- Mentges, M. J., & Morosini, M. (2023). Internacionalización de la educación superior: concepciones, modelos y desafíos. *Educa UMCH*, (22), 21-44.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9362940>
- Michellini, G., Birle, P., & Acosta, F. L. (Eds.). (2020). *Políticas públicas para la internacionalización de la educación superior en América Latina*. Iberoamericana. https://publications.iai.spk-berlin.de/receive/iai_mods_00000261
- Mocha, M. (2022). Estrategias competitivas internacionales e identidad corporativa de la Universidad Técnica de Machala, Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(6), 428-440.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8598067>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2009). *Conferencia Mundial de Educación Superior 2009: Las nuevas dinámicas de la educación superior y de la investigación para el cambio social y el desarrollo*. UNESCO.
http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado_es.pdf
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232.
<http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Qregoni, S. (2021). Incidencia de las políticas de cooperación Sur-Sur sobre la orientación de la internacionalización universitaria en Argentina 2007-2015. *Desafíos*, 33(2), 145-177.
<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/desafios/a.8376>
- Sutta, F., Surco, F., Mendoza, J., Auccacusi, R., & Borda, J. (2024). Factores determinantes en la calidad de la gestión universitaria. *Ciencia Latina: Revista Multidisciplinar*, 8(5), 1-32.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9726351>



¿Cómo citar el artículo?

Delgado-Gutiérrez, D. A. & Delgado-Gutiérrez, E. (2025). Gestión de Convenios Internacionales en la Universidad Técnica de Manabí: Optimización para el desarrollo institucional. *RIIED*, número 9, 1-14.



Contribución autoral:

Daniel Alfredo Delgado Gutiérrez: conceptualización, curación de datos, análisis formal, investigación, metodología, validación, visualización, redacción del borrador original.

Evelyn Delgado Gutiérrez: conceptualización, supervisión, redacción, revisión y edición.

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de interés.