

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y RELACIONES INTERNACIONALES

PROGRAMA DE DOCTORADO EN ESTUDIOS DEL DESARROLLO GLOBAL



LA INTERNACIONALIZACIÓN INTEGRAL DE LAS INSTITUCIONES
DE EDUCACIÓN SUPERIOR. BUENAS PRÁCTICAS APRENDIDAS
DE UNA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN
TRANSVERSAL.

PARA OBTENER EL GRADO DE:

DOCTORA EN ESTUDIOS DE DESARROLLO GLOBAL

MARY CRUZ GRANILLO MONTES

DIRECTORA DE TESIS

DRA. PATRICIA MOCTEZUMA HERNÁNDEZ

TIJUANA, B.C.

JUNIO DE 2016

Índice

| | |
|---|-----|
| Capítulo I..... | 3 |
| Introducción..... | 3 |
| Planteamiento del problema..... | 7 |
| Relevancia de la investigación..... | 8 |
| Objetivo general..... | 10 |
| Metodología..... | 12 |
| Buenas Prácticas de internacionalización de las IES..... | 13 |
| Capítulo II..... | 24 |
| Definición de conceptos..... | 24 |
| Organismos internacionales como rectores de la internacionalización de las IES..... | 28 |
| Tendencias opuestas..... | 32 |
| Internacionalización transfronteriza e internacionalización en casa..... | 32 |
| Estrategias de internacionalización..... | 35 |
| Internacionalización del (<i>curriculum</i>) programa de estudios..... | 40 |
| Internacionalización integral..... | 43 |
| Capítulo III..... | 44 |
| Estrategia de Internacionalización Integral de la Universidad de Helsinki..... | 49 |
| Programa de Becas Internacionales de la Universidad de Wisconsin-Eau Claire..... | 69 |
| Programa de Formación de Competencias Interculturales Universidad de Monterrey..... | 84 |
| Texas Christian University. Descubriendo al Ciudadano Global 2020..... | 100 |
| Estrategia de internacionalización de la Universidad Carnegie Mellon..... | 121 |
| Universidad de Griffith..... | 145 |
| Análisis de resultados..... | 170 |
| CONCLUSIONES..... | 176 |
| Recomendaciones..... | 184 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 187 |

Capítulo I.

Introducción

La internacionalización de la Educación Superior (ES) es un proceso que se ha intensificado desde la década de los ochenta hasta la fecha, en respuesta de un mundo globalizado, dominado por los mercados internacionales y el capital. En la actualidad, la ES juega un papel fundamental para la resolución de problemas en un complejo mundo globalizado (ANUIES, 1999), en el que se presentan constantemente nuevos retos que requieren de la rápida y constante evolución de las Instituciones de Educación Superior (IES). Ante un escenario mundial, en el que se ha intensificado la competencia laboral y se han diluido las fronteras para el comercio, con la firma de tratados de libre comercio y acuerdos comerciales entre países, se ha detonado las expectativas de los gobiernos para que las IES incrementen su efectividad y eficiencia (National Governors Association, 2002) .

Además de enfrentar los retos de la globalización, las IES también afrontan las consecuencias de las políticas neoliberales que enmarcan la tendencia de masificación de la educación superior y la disminución de la participación del Estado en el financiamiento de la ES, propiciando que las IES ingresen en el mercado académico (Barnett, 2005).

En este complejo contexto mundial en el que predomina una intensa competitividad internacional, problemáticas globales y recortes presupuestales por

parte del Estado, las IES están experimentando cambios sin precedentes influyendo en la evaluación de los valores institucionales (Barnett, 2005).

En este sentido, las IES se han dedicado a buscar soluciones a los retos que enfrentan. De Wit, propone que una posible solución para hacer frente a las nuevas responsabilidades, es la búsqueda de la diversificación de los ingresos, por lo que la internacionalización de los campus surge como estrategia viable (De Wit, 2002), ya que es posible generar ingresos por aportaciones de los Gobiernos, fundaciones, etc.

La internacionalización se refleja en el entendimiento multicultural de la sociedad global, que requiere de una preparación profesional y académica adecuada a la realidad actual, en el conocimiento polilingüístico de la comunicación científica, en el creciente mercado laboral internacional y en el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC). En este contexto, los países consideran cada vez más importante contar con ambientes multiculturales en las IES, promover la movilidad e intercambio de académicos, investigadores y estudiantes de licenciatura y posgrado al extranjero para lograr la internacionalización (Zarur, 2008).

Aunque el proceso de internacionalización ha evolucionado de diversas formas dependiendo de tendencias regionales, intereses de países y de las propias instituciones, las fases de la internacionalización han sido similares en

todo el mundo, se ha pasado de las modalidades de internacionalización más tradicionales como por ejemplo la movilidad de personas a estrategias más complejas que implican una transformación en lo cultural, administrativo y organizativo de las instituciones, como estrategias particulares como lo son la internacionalización del programa de estudio (*internacionalización del curriculum*) o la internacionalización integral de la institución (Knigh, ANUIES, (s.f)).

Uno de los retos que enfrentan hoy en día las IES es crear estrategias de internacionalización eficientes y efectivas para preparar a los estudiantes a enfrentar los desafíos actuales. Dado que el propósito principal de la internacionalización de las IES consiste en propiciar que en las instituciones realicen diversas actividades que pueden realizarse en el propio campus mediante una variedad de actividades y experiencias internacionales, además de asegurar actividades en el extranjero que complementen un programa de internacionalización, es conveniente distinguir las actividades que se consideran como IeC y la internacionalización en el extranjero, (Knight, 2008) propuso la siguiente diferenciación:

Tabla 1. Estrategias de Internacionalización

| Internacionalización en Casa | Internacionalización en el extranjero |
|--|--|
| <p><i>Currículo y Programas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuevos programas con temas internacionales. • Inclusión de contenidos internacionales en cursos existentes. • Idiomas extranjeros. • Estudios de diversas culturas. • Grados dobles. | <p><i>Movimiento de personas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes en el extranjero por un periodo de un año o estancias cortas. • Pasantías de estudiantes en el extranjero. • Intercambio estudiantil e investigación • Intercambio de investigación y enseñanza entre Facultades. • Asistencia y consultoría en el extranjero. • Sabáticos y desarrollo profesional en el extranjero. |
| <p><i>Procesos enseñanza – aprendizaje</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación activa de estudiantes internacionales. • Compromiso de regreso de estudiantes en el extranjero. • Utilización de diversidad pedagógica. • Movilidad virtual de estudiantes en cursos conjuntos. • Participación de estudiantes y maestros extranjeros. • Participación de expertos locales en temas internacionales e interculturales. • Integración de metodologías y referencias internacionales interculturales y áreas de estudio. | <p><i>Movilidad de Programas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Programas ofrecidos mediante enlaces internacionales y asociaciones. • Crédito otorgado por instituciones en el extranjero. • Grados otorgados por instituciones en el extranjero. • Grados conjuntos. |
| <p><i>Actividades Extracurriculares</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Clubs y asociaciones de estudiantes locales e internacionales. • Eventos internacionales interculturales en el campus | <p><i>Movilidad de Proveedores</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Presencia institucional en otros países. • Extensiones de campus. • Franquicias. |
| <p><i>Enlace con la cultura local y grupos étnicos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Involucramiento de los estudiantes con grupos étnicos mediante pasantías, investigación aplicada y servicio de enseñanza aprendizaje. • Involucramiento de representantes de grupos étnicos y culturales en actividades de enseñanza aprendizaje, • iniciativas de investigación, eventos y proyectos extracurriculares | <p><i>Proyectos internacionales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Proyectos de capacitación, cursos conjuntos o desarrollo del currículo, investigación, asistencia técnica, desarrollo profesional, e-learning, plataformas, etc. • Proyectos y servicios como parte de los proyectos de ayuda para el desarrollo, enlaces académicos y contratos comerciales. |

Fuente: Jane Knigth

Planteamiento del problema

Los constantes cambios que deben enfrentar las IES para ajustarse a las demandas sociales, nacionales y de mercado, deben hacerse con una clara y estratégica visión para la internacionalización institucional.

En la actualidad las IES enfrentan un incremento de la población que demanda espacios para realizar estudios superiores, el mercado requiere de una fuerza laboral cada vez más especializada, los Estados compiten por atraer inversiones de capital extranjero por lo que requieren de fuerza laboral calificada que cubra con los requisitos de inversionistas. Ante este panorama, las instituciones enfrentan retos importantes, por un lado, atender la demanda del mercado, que hoy en día lo rige el capital, el cual no tiene nacionalidad y atiende principal los intereses de grandes empresas; por otro, atender las demandas del Estado, el cual, desde la década de los ochenta alineado a las políticas neoliberales, ha recortado ingresos a instituciones sociales, y ha enfocado sus políticas para abrir espacios para el mercado y finalmente las demandas sociales, en referencia a este punto, en la Cumbre Mundial sobre la Educación Superior, 2009 se establece lo siguiente “Las instituciones de educación superior a nivel mundial tienen una responsabilidad social en acortar la brecha de desarrollo incrementando la transferencia de conocimiento a través de las fronteras, especialmente hacia los países en desarrollo, y trabajando con el fin de encontrar soluciones comunes para fomentar la circulación de profesionales y mitigar los impactos negativos de la fuga de cerebros” (CMES, 2009).

Ante estos retos, la internacionalización de la ES se ha planteado como respuesta ante las demandas y necesidades de un mundo globalizado, sin embargo, en este contexto, las IES deben asumir respuestas a demandas opuestas, por un lado, las demandas del mercado y a los Estados que enfocan su atención a resolver el problema de crecimiento económico y por otro lado, la expectativa de que a través de la educación se acorte la brecha de desigualdad social.

Relevancia de la investigación

Así como la globalización es un fenómeno que provoca cambios vertiginosos en la realidad mundial, la internacionalización de las IES es un proceso que debe evolucionar para perfeccionarse y que como resultado se logre un mejoramiento en la calidad de la educación superior y aporte nuevas respuestas a problemáticas en el mundo.

Saber cuál es el estado actual de la internacionalización de las IES en el mundo es una tarea compleja que debe iniciar con estudios que evalúen estrategias institucionales.

De hecho, Brandenburg y de Wit (2011) plantearon recientemente la siguiente pregunta ¿Es entonces el final de la internacionalización o es sólo

tiempo para revisar y repensar el concepto real de la calidad, los objetivos y los resultados de la internacionalización? (Brandenburg & De Wit, 2011)

Si bien es cierto que existen numerosos trabajos de análisis comparativos de la internacionalización entre IES, es importante realizar investigaciones y documentar estrategias institucionales exitosas y analizar algunos de los componentes de la internacionalización, que puedan servir de referencia a otras IES para que diseñen, evalúen e implementen sus propios procesos y establezcan parámetros para medir sus avances y alcances.

Es evidente que el actual contexto mundial obliga a las IES a incorporar alguna forma de internacionalización que permita a las instituciones mantenerse a la vanguardia del conocimiento. Sin embargo, aunque durante los últimos años se han generado una gran cantidad de estudios y literatura sobre la internacionalización de la educación superior. Las IES establecen estrategias para internacionalizarse, realizando acciones para internacionalizarse en casa o internacionalizarse en el extranjero. Cualquiera estrategia que las IES definan como estrategia para internacionalizarse implica invertir recursos económicos y, esfuerzo de capital humano del cual se espera obtener un resultado final, la internacionalización institucional. Por lo tanto, es de esperarse que adoptar la estrategia adecuada dé como resultado el mejor de los resultados posible. La pregunta que surge es ¿qué acciones están realizando las instituciones que resultan en los mejores resultados?, ¿cuáles son las mejores prácticas que

realizan las instituciones?. Si partimos del hecho de que el proceso de internacionalización implica creatividad y permite innovar con nuevas propuestas, que es un proceso en constante adaptación al contexto, entonces es posible que surjan acciones que no han sido consideradas en la literatura sobre internacionalización.

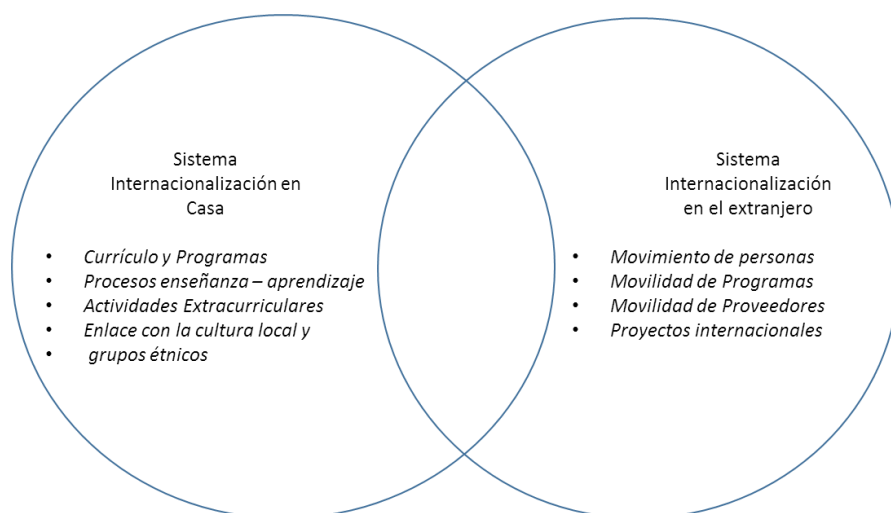
Objetivo general

Este trabajo tiene como objetivo realizar una búsqueda exploratoria y determinar cuáles de las mejores prácticas (acciones) de la internacionalización de la Educación Superior se ubican entre la estrategia de internacionalización en casa y la estrategia de internacionalización en el extranjero; con el propósito de proponer una ruta que sirva como base para la construcción un modelo de internacionalización en universidades mexicanas.

Si visualizamos la internacionalización de las IES como un sistema, podemos observar que éste al igual que todos los sistemas se compone de un conjunto de elementos (acciones realizadas por las IES), que dan como resultado la estrategia de internacionalización que decide implementar cada IES, ya sea Internacionalización en Casa o Internacionalización en el Extranjero. Cada una de estas estrategias, como se comentó anteriormente según el trabajo de Jane Knight, está integrada por acciones claramente definidas

Tomando en consideración que la internacionalización es un proceso en evolución, flexible, que se ajusta constantemente para dar respuesta a nuevas realidades. Bajo este supuesto, es posible que ambos sistemas (estrategias de internacionalización) se intersecten en algún momento dado.

Tabla 2. Sistemas de estrategias de internacionalización.



Fuente: Elaboración propia

Este trabajo intenta responder a la siguiente pregunta:

¿Cuáles de las mejores prácticas que realizan las IES corresponden al espacio de intersección del sistema de internacionalización en casa y del sistema de internacionalización en el extranjero?

Hipótesis

Las acciones que se ubican en la intersección del sistema de internacionalización en casa y del sistema de internacionalización en el extranjero, corresponden a las mejores prácticas reconocidas internacionalmente.

Metodología

Para determinar las Buenas Prácticas de internacionalización de las IES, se propone enunciar la forma de identificación de las mismas.

El primer paso consiste en realizar una revisión de las principales aportaciones de estrategias exitosas de internacionalización de IES, utilizando como criterio las IES reconocidas por instituciones internacionales que han obtenido premios por la implementación de estrategias de internacionalización integral.

En segundo lugar, establecer la definición de Buenas Prácticas considerando el trabajo realizado por la Agencia de Cooperación Internacional de Chile y los criterios utilizados en la metodología de la Gestión de del Ciclo del Proyecto.

Tercer paso, construir una matriz de Buenas Prácticas, mediante la clasificación de la información relevante identificada en los planes y estrategias de internacionalización de las IES seleccionadas.

Revisión de aportaciones estratégicas

Esta investigación se basó en la revisión y análisis bibliográfico de libros, artículos de revistas científicas, informes de la OCDE y UNESCO y los planes de internacionalización de IES reconocidas internacionalmente, ganadoras de premios por ejercer buenas prácticas de internacionalización otorgados por la European Association for International Education (EAIE), el Institute of International Education (IIE), y la National Association of Foreign Student Advisors (NAFSA). Se utilizó la metodología de identificación de buenas prácticas, en aras de conocer el alcance y los retos que implica el desarrollo de procesos específicos mediante la lectura de la documentación existente de los programas que han sido reconocidos internacionalmente como programas exitosos de internacionalización.

Buenas Prácticas de internacionalización de las IES

De acuerdo a la definición de Buenas Prácticas utilizado en el trabajo de Cooperación Sur-Sur Triangular de Chile: “conjunto de acciones prácticas aplicadas en un contexto determinado que se han definido en función de una necesidad explícita, determinada en forma consensuada y participativa; y que han impactado positivamente la realidad intervenida de manera eficiente, lo que ha

permitido que sus resultados sean sostenibles en el tiempo, por lo que sus procedimientos pueden ser transferibles a otros contextos” (Chile, 2012) .

Los criterios considerados en el análisis de las estrategias de internacionalización integral exitosas son:

1. Identificación

Demanda ante una necesidad estratégica

La internacionalización de las IES surge para responder a la demanda mundial de problemas y necesidades que plantea el fenómeno de la globalización. Cada IE define la relevancia de la internacionalización plasmándola en su plan de desarrollo institucional, misión y estructura organizacional.

2. Formulación de la estrategia

Consenso en la elaboración de la estrategia

La IES establece un proceso incluyente en el diseño de la estrategia de internacionalización. Los objetivos y actividades son definidos en consenso entre los distintos miembros de la IES.

3. Implementación

Responsabilidad compartida en la ejecución de la estrategia

La internacionalización de IES se ejecuta de manera transversal. Es responsabilidad de todos los miembros de la IES, tanto a las facultades como a las áreas administrativas, comunidad estudiantil y a la comunidad externa a la IES.

4. Resultados

Sostenibilidad de los resultados

La IES establece mecanismos para garantizar la continuidad de la estrategia en el tiempo.

5. Replicidad

La estrategia de internacionalización integral puede ser replicable en diversas IES.

Criterios de Buenas Prácticas de acuerdo a la Gestión de Ciclo del Proyecto

Con la finalidad de sistematizar la información de buenas prácticas en la internacionalización integral de las IES, se adecuaron a esta investigación, criterios propuestos por la Comisión Europea en la metodología de la Gestión del Ciclo del Proyecto, la cual ha sido propuesta para su utilización desde 1993 entre sus Estados miembros.

De acuerdo con la definición propuesta en el diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo, la Gestión del Ciclo del Proyecto plantea

las acciones de cooperación para el desarrollo desde una perspectiva global, interrelacionando las distintas etapas y fases por las que atraviesa un proyecto, política y programa.

1. Marco Institucional

Aunque es debatible, si debe ser considerado o no, el Marco Institucional como una Buena Práctica, se considerara como un criterio a ser analizado en este trabajo, debido a la evidencia empírica encontrada en la contribución en el éxito de los proyectos debido a la estabilidad institucional. En este sentido, es importante considerar este criterio como una Buena Práctica por su implicación en la fase de determinación de la necesidad de internacionalizar a las IES y de contribuir al establecimiento del marco político de la institución.

Las dimensiones que serán analizadas en la institucionalidad serán las siguientes:

- **Apropiación:** Se refiere al liderazgo de las autoridades máximas de las IES en la definición de políticas o la determinación de la misión institucional.
- **Producción de conocimiento:** Definida por la producción de conocimiento y monitoreo de proyectos de investigación conjunta, derivados de la cooperación interinstitucional.

2. Ventajas Comparativas

Se considera como Buena Práctica en internacionalización integral cuando las instituciones identifican las ventajas que representan tener acuerdos y proyectos de cooperación científica e investigación que fortalecen a la propia institución, así como una estructura que permite dar a conocer los resultados de la internacionalización.

Visibilidad: Consiste en las formas y mecanismos que utiliza la experiencia para hacerse visible a partir de una serie de variables como: tipo de asociación (convenios formales o informales); tipo de organización, procesos y procedimientos establecidos para su funcionamiento (formal o informal), mecanismos de difusión en todos los casos.

3. Horizontalidad

La horizontalidad es un criterio que permite medir la aceptación y nivel de participación e involucramiento de los distintos participantes en el proceso de internacionalización institucional. Es un indicador del consenso que existe en la ejecución de la estrategia y el grado de compromiso para el éxito de la estrategia.

Dimensión a medir:

- **Participación:** Se refiere a los modos y niveles de participación de los diferentes integrantes o tomadores de decisiones como nivel de

participación, involucramiento y beneficios bilaterales, el grado de compromiso de las partes que influyen en la génesis y desarrollo de las experiencias, participación conformando redes y grupos de trabajo lo que proporciona sinergia y sustentabilidad en las experiencias; tipo de formalización informales, excesos burocráticos.

4. Eficiencia

Este criterio mide el óptimo uso de los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos para maximizar resultados.

5. Sostenibilidad.

Son las características que permiten medir el nivel de duración, estabilidad de sus estructuras y el orden existente respecto de sus procedimientos, participación de expertos en diseño y desarrollo de experiencias. Para lograr la permanencia en el tiempo del proyecto, es necesaria la demanda y legitimación del contexto por el tipo de experiencia. Participantes: involucramiento y compromiso. Cambios del contexto que pueden afectar la dimensión, apoyo institucional.

Dimensión a medir:

Transferibilidad: Nivel de sistematización y validación que tiene cada una de las buenas prácticas. Nivel de maduración y desarrollo influye en posibilidad de modelamiento para su replicabilidad en otros contextos. Aspectos que facilitan

transferencia por medio del aprendizaje a través de talleres, seminarios, cursos y similares, uso de las TIC, y personal experto para la réplica de la experiencia.

Impacto: Consolidación en el tiempo, persistencia de los actores. Apoyo institucional y participantes involucrados, nivel de influencia en el contexto que se interviene. Formación de redes entre los participantes y nivel de cumplimiento de los objetivos fijados en cada experiencia. Formas de cooperación tradicional con el medio, se fortalece el capital cultural de los contextos que intervienen y de los propios actores (Peluffo Argón, 2010).

En resumen, se ha determinado utilizar 5 criterios que determinan Buenas Practicas en la internacionalización de las IES:

- 1. Marco Institucional**
- 2. Ventajas Comparativas**
- 3. Horizontalidad**
- 4. Eficiencia**
- 5. Sostenibilidad**

Con la finalidad de operacionalizar los criterios de Buenas Practicas propuestos en el trabajo de Cooperación Sur-Sur Triangular de Chile y de la Gestión del Ciclo del Proyecto, se presenta la combinación de los criterios en el siguiente esquema:

| | | | | |
|-----------------------|----------------|---------------------------|----------------|-----------|
| Marco Institucional | Identificación | | | |
| Ventajas comparativas | Identificación | | | |
| Horizontalidad | | Formulación y Negociación | Implementación | |
| Eficacia | | | | Resultado |
| Sostenibilidad | | | | Resultado |

Matriz de Buenas Práctica en la Internacionalización Integral de las IES

A continuación se muestra la ponderación propuesta a cada fase de los criterios a analizar. Respecto a la ponderación que se hace a la dimensiones, se determinó darles el valor entre 1 y 0 dependiendo de su existencia o no en la información encontrada en los planes y estrategias de internacionalización de las IES analizadas. El modelo propuesto es el siguiente:

| Ciclo del Proyecto | Identificación | 25% del total= $\Sigma MI(A+P.C.)+V.C(V)$ | | | |
|-----------------------|---|---|----|----|---|
| CRITERIOS | DIMENSION | INDICADORES | SI | NO | VERIFICADOR |
| Marco Institucional | Apropiación | Incluye el tema de internacionalización en el Plan de Desarrollo Institucional | | | Plan de Desarrollo Institucional |
| | | Existe una Misión de Internacionalización | | | |
| | | Existe una estrategia de internacionalización | | | |
| | | Existe un Departamento responsable de la internacionalización | | | Organigrama institucional |
| | Producción de conocimiento | Proyectos de investigación vinculados con otras universidades | | | Proyectos registrados en la universidades |
| CRITERIOS | DIMENSION | INDICADORES | SI | NO | VERIFICADOR |
| Ventajas Comparativas | Visibilidad | Existencia de acuerdos formalmente establecidos | | | Proyectos |
| | | Mecanismos institucionales de difusión | | | Páginas web, revistas |
| Ciclo del Proyecto | Formulación y Negociación | 25% del total= $\Sigma H(A)$ | | | |
| Horizontalidad | Armonización en la formulación de la estrategia | Existen objetivos, actividades y recursos son congruentes con un plan de internacionalización | | | Plan de internacionalización, organigrama |

| Ciclo del Proyecto | Implementación | 25% del total= $\Sigma H(M.R. + P)$ | | | |
|--------------------|--------------------------|--|--|--|--|
| Horizontalidad | Mutua responsabilidad | Existen iniciativas de estudiantes y académicos | | | Eventos realizados |
| | Participación | Existe la participación de académicos, asociación de estudiantes y comunidad | | | Actores participantes, organizaciones involucradas |
| Ciclo del Proyecto | Resultados | 25% del total= $\Sigma E(C.O)+S(T+I)$ | | | |
| Eficacia | Consecución de objetivos | Contribuye a lograr un objetivo global | | | Informes de resultados, Programas internacionales, cursos internacionales, proyectos conjuntos |
| Sostenibilidad | Transferibilidad | Prácticas debidamente documentadas para asegurar la posibilidad de transferencia | | | Proyectos terminados y documentados |
| | Impacto | Nivel de influencia en la formación de nuevas redes de investigación, nuevos acuerdos de cooperación | | | Nuevas redes creadas, proyectos documentados, nuevos acuerdos |
| TOTAL | | | | | |

Descripción de la metodología desarrollada en el estudio

El trabajo de definir buenas prácticas en el proceso de internacionalización se realizó con el análisis de seis Instituciones. Una IES europea, Universidad de Helsinki, cuatro IES americanas, la Universidad Wisconsin Eau Claire, Texas Christian University, Universidad de Monterrey, Universidad Carnegie Mellon y una IES en Oceanía, Universidad de Griffith.

Este ejercicio considera la internacionalización como una estrategia trascendental en el sector de la educación superior. Esto implica que el ejercicio examine:

- El grado en que la internacionalización proporciona una respuesta institucional adecuada a los retos que impone un ámbito globalizado.
- El rol que la internacionalización juega en el logro de la misión y visión institucional y sus metas estratégicas, y la relación entre la internacionalización y las otras áreas de la gestión y la innovación institucional.
- Las actividades y programas que se implementan como resultado de la estrategia institucional, y
- Los mecanismos de apoyo que hacen que la estrategia y los programas y las actividades sean efectivas.

Capítulo II.

Definición de conceptos

La internacionalización de la educación superior es una práctica que realizan las IES en el contexto del fenómeno de la globalización. Para entender la diferencia y relación que existen entre los conceptos de globalización e internacionalización, conceptos que en muchas ocasiones se han confundido o han sido utilizados de manera indistinta, se hace referencia a las definiciones que han hecho Altbach y Jane Knight. Altbach define a la globalización como un concepto que se refiere a “una amplia gama de tendencias económicas, tecnológicas y científicas que impactan casi de manera inevitable a la educación superior en el mundo contemporáneo”, mientras que el concepto de internacionalización lo interpreta como “políticas específicas y programas llevadas a cabo por los gobiernos, sistemas políticos e instituciones, e incluso departamentos individuales para enfrentar a la globalización” (Altbach, Reisberg, & Rumbley , 2009). De acuerdo con Jane Knight (2008) “La internacionalización está cambiando el mundo de la enseñanza superior, y la globalización está cambiando el mundo de la internacionalización” (Knight, 2008).

En cuanto a la definición de globalización, una de las más utilizadas en el campo de la educación superior es la de Altbach, quien afirma que se trata de “un fenómeno social que ha reducido las fronteras entre las naciones y ha logrado

integrarlas gracias a los avances tecnológicos, a los sistemas de producción y a los medios masivos, entre otros (Altbach P. G., 2004) .

En el informe de sobre la Educación Superior de la UNESCO, Altbach, Reisberg y Rumbley dan las siguientes definiciones de globalización e internacionalización en donde dejan clara la relación que existe entre ambos procesos:

“La globalización, una realidad clave en el siglo XXI, ha influido de forma profunda en la enseñanza superior. [...] Definimos *globalización* como la realidad formada por una economía mundial cada vez más integrada, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, la aparición de una red de conocimiento internacional, el papel de la lengua inglesa y otras fuerzas más allá del control de las instituciones académicas [...]. La *internacionalización* se define como la variedad de políticas y programas que las universidades y los gobiernos implantan para responder a la globalización” (Altbach, Reisberg, & Rumbley , 2009).

La Globalización es definida por Beck como:

“... un proceso dialectico no lineal, en el cual lo global y lo local no existe como polaridades culturales, sino como una combinación de

principios mutuamente mezclados. Este proceso involucra no solo conexiones a través de las fronteras, sino que transforma la calidad de la sociedad y la política en las sociedades de los estados nación” (Beck U. , 2002).

El concepto de internacionalización de las IES se ha ido transformando a través del tiempo adaptando y adoptando nuevos elementos que respondan a la globalización. Knight hace una descripción de la evolución del concepto desde la década de los 80 hasta principios del siglo 21.

Durante la década de los 80, el término internacionalización era utilizado para definir el conjunto de actividades realizadas por las instituciones para integrarse al proceso de internacionalización. Knight cita a Arum y Van de Water (1992) quienes propusieron que la internacionalización se refiere a “múltiples actividades, programas y servicios que impactan al intercambio de la enseñanza internacional, estudios internacionales y cooperación técnica” (Knighth, 2005)

Knight, propone que la internacionalización es un proceso que necesita ser integrado a nivel institucional y lo definió como el “proceso de integrar la dimensión internacional e intercultural a la enseñanza, investigación y a las funciones y servicios de la institución” (Knighth, (s.f)).

Ven der Wende (1997), citado por Qiang, propone una definición más amplia del concepto, sugiriendo que la internacionalización es “cualquier esfuerzo sistemático con el propósito de hacer que la educación superior responda a los requerimientos y retos relacionados con la globalización de las sociedades, economía y mercado laboral” (Qiang, 2003).

Soderqvist, hace una definición de internacionalización en la que introduce una visión holística de la internacionalización a nivel institucional.

La internacionalización de las instituciones de educación superior es un proceso de cambio de IES nacionales a IES internacionales que lleva a la inclusión de una dimensión internacional en todos los aspectos de su gestión, con la finalidad de mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje y para lograr las competencias deseadas (Soderqvist, 2007).

De acuerdo con Ramos (2005), los orígenes de la internacionalización responden al avance de la integración económica internacional y a las posibilidades que brindan las tecnologías de la información (Ramos, 2005). Esto ha permitido, dar respuesta al acelerado ritmo de crecimiento de la demanda del mercado que por un lado requiere de la especialización de los servicios profesionales y por otro la respuesta de profesionales que puedan incorporarse a ambientes multiculturales, particularmente de empresas transnacionales en las que se mantienen aspectos laborales correspondientes a su cultura de origen.

Organismos internacionales como rectores de la internacionalización de las IES.

Desde finales de la segunda guerra mundial, los organismos internacionales han sido rectores en el desarrollo de económico de los países, respondiendo a los intereses de Estados Unidos y de algunos países europeos. Dentro de los temas que definen la agenda de estos organismos se encuentra el tema de la educación. A partir de las políticas y directrices sobre educación definidas por los organismos internacionales, las IES han tenido que responder para adaptarse a las directrices, destacando la internacionalización de la educación. En la actualidad, los organismos más interesados en la problemática educativa y que visualizan la internacionalización como estrategia para el mejoramiento de la calidad de las IES son: la Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE).

Por su naturaleza, la UNESCO es organismo internacional más significativo en el desarrollo de la educación mundial, impulsando la defensa de la educación como bien público, y por tanto, oponiéndose a la concepción de la educación como un servicio.

En 1995, la UNESCO propone el diseño de políticas para el cambio y el desarrollo en la educación superior, las cuales deben contemplar a la internacionalización como una necesidad de transformación de las IES. En este marco la UNESCO planteó cinco puntos importantes:

1. La internacionalización se ve fortalecida por los actuales procesos de integración económica y política y por la creciente necesidad de entendimiento intercultural.

2. Es evidente la considerable expansión de diversos tipos de redes y otros mecanismos de enlace entre instituciones, profesores y estudiantes la cual, se ve facilitada por el progreso constante de las tecnologías de información y comunicación.

3. La cooperación internacional debe basarse ante todo, en la asociación y la búsqueda colectiva de la calidad y la pertinencia.

4. Las condiciones adversas en que funcionan las IES, en especial en algunos países en desarrollo, deben ser corregidas en función de la solidaridad internacional.

5. Es importante promover programas e intercambios que permitan reducir los desequilibrios existentes y facilitar el acceso a los conocimientos y su transferencia (UNESCO, 1995).

En la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior 2009, “La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el

desarrollo” la UNESCO señala entre otras cosas, que los elementos acordados en la Conferencia Mundial de 1998 siguen vigentes. Enseguida se resumen seis puntos que contemplan el tema de la internacionalización.

- Se retoma la solidaridad como base de la cooperación internacional, además del respeto mutuo y el diálogo intercultural.
- Las redes internacionales universitarias se consideran contribuyen a fortalecer la comprensión mutua y la cultura de la paz.
- La investigación conjunta y el intercambio de académicos y estudiantes son muestras de la promoción de la cooperación internacional.
- Para que la mundialización de la educación sea benéfica es necesario respetar la diversidad cultural y la soberanía nacional.
- La prestación transfronteriza de la educación superior se aprecia como positiva, siempre y cuando sea de calidad y mantenga su pertinencia.
- La educación superior debería reflejar la dimensión internacional en la enseñanza y en la investigación.

OCDE

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) creó desde 1969 el Programa de Gestión de Instituciones de Educación Superior (IMHE por sus siglas en inglés), el cual provee a sus miembros de un oportuno análisis estratégico y recomendaciones para el desarrollo institucional, además de

promover el intercambio de información y de experiencias para una mejor administración de la educación superior.

Como parte de su actual mandato educativo, la OCDE ha llevado a cabo una revisión crítica de la internacionalización de la educación y sus implicaciones tanto para la demanda de competencias, como para la oferta de educación y servicios de entrenamiento. Esta revisión permitió movilizar recursos en diversas áreas de trabajo de la OCDE y se enfocó en las principales tendencias y temas del mercado internacional de e-aprendizaje y el comercio de servicios educativos. El papel de IMHE ha consistido en enfocarse en las implicaciones para las instituciones y sistemas de educación superior, considerando un mercado que está creciendo rápidamente, el cual está impulsado por una variedad de factores tales como la liberalización, el potencial que representa la tecnología de la información y las comunicaciones como medio para modificar la oferta de servicios educativos y la demanda de programas de diversos tipos.

Algunos de los ejes y políticas propuestos por la OCDE en materia de educación superior destacan:

- Calidad educativa (evaluación, acreditación, certificación).
- Financiamiento de la educación (diversificación de fuentes, distribución racional de recursos).
- Equidad educativa (instauración de mecanismos de admisión).

- Pertinencia y educación (vinculación con sectores económicos y sociales).
- Prioridades cuantitativas de la educación (atención a la demanda, desarrollo de instituciones y universidades tecnológicas, incremento de posgrados).
- Diferenciación y flexibilidad de los conjuntos educativos (flexibilización curricular, competencias laborales de los trabajadores, educación continua).
- Perfeccionamiento del personal (establecimiento de políticas nacionales para el personal docente, evaluación del sistema, estímulos salariales).

Tendencias opuestas

Internacionalización transfronteriza e internacionalización en casa

Los términos internacionalización en casa e internacionalización transfronteriza surgen casi de manera paralela a finales de la década de los 90. El término internacionalización en casa se desarrolló para enfatizar las actividades de internacionalización que se realizan en la institución. De acuerdo con Knight, “la internacionalización en casa se puede interpretar como la creación de una cultura o clima en el campus, que promueve y apoya el entendimiento internacional/intercultural y se enfoca en actividades realizadas en el campus” (Knight, 2004).

En cuanto al término internacionalización transfronteriza, se refiere a la internacionalización fuera de la institución. Esta tendencia se asocia a las directrices que ha promovido la Organización Mundial del Comercio (OMC), para la liberalización del mercado de los servicios, entre ellos el de la educación superior, en un contexto de libre mercado en el que se brinden el servicio de manera privada, de libre competencia comercial sin restricciones ni regulaciones especiales que pudieran limitar el comercio de la educación superior. Knight define la internacionalización transfronteriza como la impartición de educación en otros países mediante una variedad de modalidades como es la enseñanza presencial, educación a distancia o e-learning. La internacionalización transfronteriza se puede realizar mediante franquicias, sucursales universitarias o mediante el hermanamiento (twinning) de universidades.

Comercialización de servicios de educación

Las políticas de mercados en el ámbito de la Educación Superior se han expresado en las negociaciones de la Organización Mundial del Comercio (OMC) dentro del Acuerdo General sobre Comercio de Servicios (AGCS), que contempla la Educación como un servicio susceptible de ser exportado.

Como resultado de las negociaciones realizadas en el marco del AGCS, se dependen cuatro modalidades de suministro de los servicios aplicables a los 12

sectores de servicios contemplados en el AGCS, incluido el servicio de la educación.

Jane Knight, define y describe cada una de las modalidades en el sector educativo (Knight, 2006).

Tabla3. Modalidades de suministro

| Modalidad de suministro | Explicación | Ejemplos | Dimensión / Potencial de Mercado |
|--------------------------------------|--|--|---|
| Suministro a través de las fronteras | No implica un traslado del consumidor | > educación a distancia > e learning > universidades virtuales | Actualmente un mercado pequeño, pero con gran potencial por el desarrollo de las TIC. |
| Consumo en el extranjero | Implica un traslado del consumidor al país del proveedor | Estudiantes que van a estudiar a otro país | Representa actualmente la parte más importante del mercado global para servicios de educación superior. |
| Presencia comercial | El proveedor se establece en otro país a su fin de realizar su presentación. | > filiales > franquicias > acuerdos de asociaciones | Interés creciente y fuerte potencial de crecimiento, modalidad controvertida. |
| Presencia de personas | Personas que viajan temporalmente a otros países para prestar servicios. | Profesores/investigadores que trabajan en el extranjero | Potencialmente un mercado importante dado el énfasis en la movilidad de profesionales. |

Fuente: Jane Knight (2006)

Internacionalización en casa

De acuerdo Beelens, con el concepto de “Internationalization at Home” (IaH) o “Internacionalización en Casa” (IeC), hace referencia a cualquier actividad internacional o intercultural que desarrolle una institución de educación superior, a excepción de los intercambios salientes (Beelens, 2007).

En el mismo artículo Beelens hace referencia a las áreas que se debe poner especial atención en atender las siguientes áreas:

- 1) La internacionalización de los contenidos de los planes de estudio.
- 2) La Internacionalización del ambiente de estudios, a través de elementos, símbolos y rituales que visibilicen la diversidad cultural de la institución.
- 3) El desarrollo del perfil internacional del docente y su preparación para desempeñarse en ambientes interculturales.
- 4) El estudio de idiomas.
- 5) La recepción de estudiantes extranjeros para la realización de actividades conjuntas con los alumnos locales.

Estrategias de internacionalización

Si bien es cierto que no se debe generalizar en términos de internacionalización, ya que como lo hemos mencionado anteriormente, las

estrategias y políticas varían de país a país y de institución a institución, sí es posible identificar ciertos parámetros de su desarrollo y funcionamiento.

Análisis de los niveles del proceso de internacionalización de las instituciones.

1. Al interior de la Institución: Cada institución diseña su estrategia de acuerdo con sus expectativas, sus fortalezas y debilidades y las plasma en planes de desarrollo institucional o modelos educativos.

2. Interinstitucional: Realizar acuerdos y convenios de colaboración con otras instituciones educativas es un punto definitivo en el logro de la internacionalización. Los acuerdos y convenios pueden incluir intercambios académicos, programas y títulos conjuntos u organizaciones de educación superior nacionales e internacionales para el intercambio de información y la mejora de la calidad educativa. Esta estrategia genera una mayor internacionalización.

3. Externo al ámbito educativo: El Gobierno, los organismos nacionales e internacionales y el sector privado influyen en las estrategias de internacionalización de las instituciones educativas, de diferentes maneras, desde las políticas gubernamentales hasta las formas de asistencia a programas educativos y su impacto en la capacidad de internacionalización de las instituciones.

Integrando la dimensión internacional en las IES

De acuerdo con Knight, en términos de la internacionalización, el término integrar, se utiliza para denotar el proceso de inculcar o hacer encajar la dimensión internacional e intercultural en políticas y programas con el fin de asegurar que esa dimensión es medular y sostenible y no debe marginarse. Esta integración debe de hacerse mediante estrategias de internacionalización en dos áreas, estrategias del programa y estrategias organizacionales, las cuales a su vez se dividen en las siguientes estrategias específicas:

Tabla 4. Estrategias del programa para la internacionalización.

| Estrategias del programa para la internacionalización. | |
|---|--|
| Programas académicos | <ul style="list-style-type: none"> - Programas de intercambio estudiantil. - Estudio de un idioma extranjero. - Currículo internacionalizado. - Área de estudios temáticos. - Estudios/trabajo en el extranjero. - Estudiantes internacionales. - Proceso de enseñanza-aprendizaje. - Programas conjuntos de maestría y doctorado. - Capacitación transcultural. - Programas de movilidad del personal académico/administrativo. - Conferenciantes y profesores visitantes. - Vínculo entre programas académicos e investigación, capacitación y fomento al desarrollo. |
| Investigación y colaboración | <ul style="list-style-type: none"> - Centros temáticos y por área. - Proyectos de investigación conjunta. - Conferencias y seminarios internacionales. - Artículos y ensayos publicados. - Convenios internacionales de investigación. - Programas de intercambio de estudiantes de posgrado e investigadores. - Socios de investigación internacionales en el sector académico y otros sectores. - Vinculación entre investigación, currículo y enseñanza. |
| Relaciones y servicios externos | <ul style="list-style-type: none"> - Asociaciones y proyectos comunitarios con grupos no gubernamentales o empresas del sector privado. - Proyectos internacionales de fomento al desarrollo. - Programas de capacitación especiales por contrato fuera de las fronteras. - Vinculación entre proyectos de desarrollo y actividades de capacitación con la enseñanza y la investigación. - Proyectos interculturales y de servicio a la comunidad. - Localidades de enseñanza fuera de las fronteras y educación a distancia. - Redes internacionales de participación. - Programas de desarrollo para alumnos en el extranjero. |
| Actividades extracurriculares | <ul style="list-style-type: none"> - Clubes y asociaciones de estudiantes. - Actividades interculturales e internacionales en la IE. - Coordinación con grupos culturales comunitarios. - Programas y grupos de pares. - Sistemas de apoyo social, cultural y académico. |

Fuente. Jane Knight 2004.

Tabla 5 . Estrategias organizacionales

| Estrategias organizacionales | |
|---------------------------------------|--|
| Gobierno | <ul style="list-style-type: none"> - Compromiso expreso de los funcionarios de alto nivel. - Participación activa con el personal académico y administrativo. - Congruencia de razón y objetivos para la internacionalización. - Reconocimiento de la dimensión internacional en la declaración de principios y otros documentos sobre políticas. |
| Operaciones | <ul style="list-style-type: none"> - Planeación presupuestaria y sistemas de revisión de calidad a nivel de institución y por departamentos. - Estructuras organizacionales adecuadas. - Sistemas de comunicación (formales e informales) para el enlace y coordinación. - Equilibrio entre la promoción centralizada y descentralizada y la administración de la internacionalización. - Respaldo financiero adecuado y sistemas de asignación de recursos. |
| Servicios de apoyo | <ul style="list-style-type: none"> - Participación de todas las unidades de servicio institucionales, por ejemplo, alojamiento para estudiantes, matrículas, asesorías, recaudación de fondos, etc. - Participación de las unidades académicas, por ejemplo, enseñanza de un idioma adicional, desarrollo curricular, bibliotecas. - Servicios de apoyo para los estudiantes internacionales que asisten a la universidad y para los nacionales que van al extranjero, por ejemplo, programas de orientación, asesorías, capacitación transcultural, asesoría a estudiantes, etc. |
| Desarrollo de recursos humanos | <ul style="list-style-type: none"> - Procedimientos de reclutamiento y selección que reorganicen la práctica internacional e intercultural. - Políticas de compensación y promoción que fortalezcan la participación del personal académico y administrativo en la internacionalización. - Actividades de desarrollo profesional del personal académico y administrativo. |

Fuente. Jane Knight 2004.

Internacionalización del (*curriculum*) programa de estudios

Es difícil definir el término internacionalización del programa de estudios debido a la gran variedad de actividades e ideas que cada institución realiza para alcanzar este fin. Entre las definiciones más completas se encuentra la definición de la OCDE:

El currículo con orientación internacional en su contenido, con el propósito de preparar estudiantes para desempeñarse (profesional – socialmente) en un contexto internacional y multicultural y diseñado para estudiantes locales como para estudiantes extranjeros. (Bemer & Van der Wende, 1995)

Knight, (2003, citada por Knight, 2004) propone la siguiente definición:

El proceso de integrar la dimensión internacional, intercultural o global en el propósito, funciones o impartición de la educación post-secundaria.

En el 2009, Leask define la internacionalización del currículo como:

... es la incorporación de la dimensión internacional e intercultural en la preparación, impartición y resultados en un programa de estudios (Leask, 2009).

En 1996, la OCDE y el Centro para la Investigación Educativa e Innovación (CERI, por sus siglas en inglés), propusieron una tipología de la internacionalización del programa de estudios:

Tabla 6. Tipología de la internacionalización del programa de estudios

| Tipología de la internacionalización del programa de estudios | |
|---|---|
| Tipo 1 | Planes de estudio con temas internacionales |
| Tipo 2 | Planes de estudio con un enfoque comparativo internacional |
| Tipo 3 | Planes de estudio que preparan a los estudiantes para profesiones internacionales (por ejemplo, administración de negocios internacionales). |
| Tipo 4 | Planes de estudio de lenguas extranjeras que abordan problemas de comunicación intercultural y proporcionan capacitación en habilidades interculturales |
| Tipo 5 | Programas interdisciplinarios como los estudios de área y regionales (por ejemplo, de Europa, estudios escandinavos, asiáticos). |
| Tipo 6 | Planes de estudios que conduce a desarrollar habilidades profesionales reconocidas internacionalmente. |
| Tipo 7 | Planes de estudio conducentes a títulos conjuntos o dobles. |
| Tipo 8 | Planes de estudio con materias obligatorias que se ofrecen en instituciones del exterior, impartidas por académicos locales. |
| Tipo 9 | Planes de estudio que cuyos contenidos están especialmente diseñados para los estudiantes extranjeros. |

Fuente: OCDE/CERI 1996

La internacionalización del programa de estudios es una estrategia que se ha desarrollado en diversas universidades en el mundo. Esta estrategia no solo contempla el contenido de los programas académicos, sino que contempla cambios en otros ámbitos institucionales, de acuerdo con Haug, señala que los cambios deben realizarse en las siguientes áreas:

- a) Apoyo a los estudiantes en diversos temas, informándolos sobre alojamiento, visas, becas, elección de candidatos, prácticas, tesinas, estancias en el extranjero, etc.
- b) Diseño del programa de estudios desde una perspectiva internacional y comparativa, considerando los siguientes puntos:
- El contenido de la materia, principalmente en la introducción de aspectos internacionales de la materia, de aspectos interculturales y de idiomas.
 - La estructura del currículo, con aspectos internacionales tanto en los cursos troncales como en los optativos, y por la inclusión de una o más movilidades internacional para efectuar un periodo de estudios, de prácticas o de investigación en el extranjero.
 - El desarrollo de aspectos internacionales en la metodología docente y del aprendizaje, por ejemplo, a través de la contribución de docentes y la utilización de referencias internacionales.
 - Además de los aspectos anteriores, es preciso el desarrollo de la dimensión internacional de los servicios de apoyo a la docencia, como los servicios bibliotecarios, las oficinas de relaciones internacionales, los servicios de empleo, etc. (Haug, 2010) .

Internacionalización integral

La idea de realizar estrategias de internacionalización y de incluir la dimensión internacional a todas las áreas y funciones que sea posible en las IES, se conoce como internacionalización integral.

En el informe 2012 de NAFSA, *Internacionalización integral: del concepto a la acción*, John K. Hudzik propone la siguiente definición del concepto:

“La internacionalización integral es un compromiso, confirmado a través de la acción, para infundir perspectivas internacionales y comparativas a través de la enseñanza, la investigación y las misiones de servicio de la educación superior. Le da forma al etos y a los valores institucionales y afecta la entidad de la educación superior en su totalidad. Es esencial que sea aceptada por el liderazgo institucional, la gobernanza, el cuerpo de profesores, los estudiantes y todas las unidades de servicio y apoyo académico. Es un imperativo institucional y no una mera posibilidad deseable.

La internacionalización integral no solo afecta toda la vida del campus sino los marcos de referencia externos, las asociaciones y las relaciones de la institución. La reconfiguración global de las economías, los sistemas de comercio, la investigación y la comunicación, así como el impacto de las fuerzas globales sobre la vida local, amplían drásticamente la necesidad de una internacionalización integral y de las motivaciones y propósitos que la impulsan” (Hudzik, 2012)

Capítulo III.

La internacionalización es un proceso en evolución que ha obligado a las IES a someterse a dinámicas de constante aprendizaje con la finalidad de establecer estrategias de internacionalización eficientes y efectivas; para esto ha sido necesario crear, transferir y adquirir conocimiento, modificar estrategias, examinando el entorno e identificando buenas prácticas ejercidas por otras instituciones para adquirir conocimiento y replicar las mejores estrategias que puedan ser transferidas de institución a institución.

Una manera de adquirir y asimilar buenas prácticas de internacionalización es identificando los programas exitosos identificados, evaluados o reconocidos por organismos o instituciones internacionales dedicados a la investigación y estudio de la educación superior, particularmente en la internacionalización de las IES.

Instituciones como la European Association for International Education (EAIE), centro europeo reconocido por su experiencia en redes y recursos en la internacionalización de la educación superior, el Institute of International Education (IIE), una de las organizaciones de educación y formación internacionales más grandes y con más experiencia del mundo, ubicado en Estados Unidos o la National Association of Foreign Student Advisers (NAFSA), otorgan premios que reconocen las buenas prácticas de internacionalización de las IES en diversas categorías.

European Association for International Education (EAIE)

La EAIE, fundada en 1989, es una organización sin ánimo de lucro que surge como respuesta a las nuevas necesidades de la educación superior europea. Hasta la década de 1980, las IES dirigían su atención al tema de internacionalización de manera limitada, enfocándose solo a acciones como la movilidad del estudiante, desarrollo de pequeños esquemas nacionales de becas y asistencia técnica a los países en desarrollo. En 1976, la Comunidad Europea puso en marcha el plan piloto de “Programas de Estudio Conjunto”, lo que propició el inicio de un cambio gradual de la movilidad Sur-Norte hacia la movilidad Norte-Norte, culminando con el éxito del programa de acción en materia de movilidad de los estudiantes universitarios, Erasmus, que a su vez, favoreció la creación de la EAIE. (De Wit & Hunter, 2014)

La EAIE reconoce los procesos de internacionalización en IES europeas, otorgándoles premios en diversas categorías. El premio “Institucional de Innovación en la Internacionalización”, reconoce y recompensa a las instituciones de educación superior que participan activamente en la práctica de la internacionalización mediante una trayectoria demostrable en la innovación estratégica en la internacionalización de la educación superior.

El candidato debe ser una institución de educación superior europea, que demuestre que realiza las mejores prácticas institucionales dentro de un contexto

europeo y la implementación de la práctica innovadora se ha realizado en los últimos cinco años con resultados tangibles. El Comité de los Premios Talento considera los siguientes criterios en su evaluación:

- Programas académicos o de apoyo que han mejorado el impacto internacional de la institución, atrayendo así a estudiantes, profesores y personal internacional.
- Establecimiento de asociaciones y alianzas para promover la educación superior internacional, compartir las mejores prácticas, impactando positivamente el desarrollo institucional.
- Integración de la internacionalización en la planificación estratégica, el desarrollo de infraestructura, investigación, plan de estudios, desarrollo del personal, la enseñanza, la experiencia de los estudiantes y de los resultados del aprendizaje, así como las relaciones de alumnos.
- Desarrollo positivo a través de proporcionar información sobre los indicadores clave de rendimiento para la internacionalización.
- Inclusión de elementos de internacionalización específicos en sus mecanismos de aseguramiento de la calidad. (EAIE, 2016)

Institute of International Education

El Institute of International Education (IIE), se fundó en 1919 como consecuencia de la Primera Guerra Mundial, los ganadores del Premio Nobel de la Paz Nicholas Murray Butler, presidente de la Universidad de Columbia, Elihu Root, ex secretario de Estado, y Stephen Duggan, profesor de Ciencias Políticas en el Colegio de la Ciudad de Nueva York, pensaban que no se podía lograr una paz duradera sin una mayor comprensión entre las naciones, y que el intercambio educativo internacional formaron la base más fuerte para fomentar dicha comprensión. El objetivo por el cual se crea el Instituto, fue para promover el intercambio educativo (De Wit, 2002)

En la década de los 40, el IIE comenzó a cooperar con las agencias del Departamento de Estado de EE.UU., en programas diseñados para contrarrestar la amenaza de la propaganda del Eje y fueron incluidos los intercambios a gran escala con América Latina. Después de la Segunda Guerra Mundial, el Instituto ayudó a establecer lo que hoy es NAFSA: Asociación de Educadores Internacionales y el Consejo de Intercambio Educativo Internacional (CIEE). En esa misma década, el IIE organizó a más de 4.000 estudiantes de Estados Unidos para estudiar y trabajar en proyectos de reconstrucción en las universidades europeas devastadas por la guerra.

En el 2001, el IIE creó los premios Andrew Heiskell para la Innovación en Educación Internacional con la finalidad de promover y distinguir las iniciativas más destacadas sobre educación superior internacional realizadas por IES miembros de la organización. Los objetivos de los premios Heiskell son: fomentar ideas innovadoras que ayudarán a los profesionales de la educación internacional a crear y mantener nuevas oportunidades para los estudiantes y profesores; llevar la educación internacional a la vanguardia de la política educativa; estimular la conciencia pública sobre los beneficios de los estudios en el extranjero. El Premio Heiskell promueve los modelos más innovadores y exitosos para la internacionalización de los campus, los programas de estudios en el extranjero, y la asociación para fomentar la expansión y creación de programas en base a estos modelos exitosos (IIE, 2016)

Association of International Educators

NAFSA nace como una Asociación Nacional de Asesores de estudiantes extranjeros en 1948, con la finalidad de promover el desarrollo profesional de los universitarios estadounidenses, funcionarios encargados de asistir y asesorar a los 25.000 estudiantes extranjeros que habían llegado a estudiar a los Estados Unidos después de la Segunda Guerra Mundial. Esta organización se integró en sus inicios con la participación de instituciones académicas, agencias gubernamentales y organizaciones privadas.

NAFSA distingue a las IES con el Premio Senador Paul Simon en la categoría Internacionalización del Campus, mediante el cual reconoce el progreso bien documentado, planeado, ejecutado, y especialmente a las IES que utilizan enfoques innovadores y creativos hacia la internacionalización integral (NAFSA, 2016).

Estrategia de Internacionalización Integral de la Universidad de Helsinki

Breve descripción de la universidad

La Universidad de Helsinki (UH), es la institución de enseñanza superior pública más grande de Finlandia, fundada en 1640. La Universidad cuenta con cuatro campus: City Centre, Kumpula, Meilahti y Viiki. Cuenta con programas de licenciatura en las facultades de Teología, Derecho, Artes, Ciencias del Comportamiento y Ciencias Sociales.

Total de estudiantes 36500

Total estudiantes internacionales 2100

Total de empleados 9000

Total de empleados internacionales 900 (21%)

Estudiantes visitantes 1000

Estudiantes en intercambio 1000

Misión de la Universidad

La Universidad de Helsinki es la institución más versátil para la ciencia, la educación, y la renovación intelectual en Finlandia, un pionero en la construcción del futuro.

La EAIE otorgó a la Universidad de Helsinki el Premio Institucional de Innovación en la Internacionalización en 2013. Fue reconocida por su adopción de la internacionalización integral. Esto significa que la internacionalización es responsabilidad de cada uno de los miembros de la comunidad universitaria y es una parte integral de todas las actividades básicas y de apoyo.

Estrategia Integración, Cooperación, Comunicación y Excelencia

La Universidad de Helsinki es pionera en la aplicación de la Internacionalización Integral. No tienen una estrategia de internacionalización sino que utilizan cuatro conceptos que internacionalicen a la institución de manera integral: Integración, cooperación, comunicación y excelencia.

Integración

Significa que la internacionalización es un componente clave en todas las actividades básicas de la Universidad. La internacionalización es considerada como una característica que pretende dar identidad a toda la institución, en lugar de limitarse a la realización de una serie de actividades.

La Universidad no tiene una "estrategia de internacionalización". La internacionalización es parte de toda la planificación estratégica. La UH ha establecido un Consejo Asesor Internacional externo, integrado por 12 reconocidos expertos universitarios de todo el mundo. El Comité de Internacionalización interno fue abolido y la responsabilidad en distintos aspectos de la internacionalización fueron asignados a otros comités universitarios.

No existe una oficina central de internacionalización. Hay personas con responsabilidades de la organización internacional en diferentes unidades dentro del centro administrativo y facultades. Una pequeña unidad llamada "Relaciones Internacionales" tiene la responsabilidad de coordinar las actividades de internacionalización.

La Unidad de Servicios Estudiantiles de la Universidad, apoya a todos los estudiantes extranjeros o visitantes. Las páginas web de la unidad, informan a los estudiantes de los diversos servicios en los tres idiomas de trabajo de la Universidad: finlandés, sueco e inglés. El personal de Servicios Estudiantiles está capacitado para comunicarse en un idioma adicional y en formación intercultural para estar preparado para atender a estudiantes internacionales.

Cooperación

En ausencia de una única oficina internacional, muchas actividades requieren cooperación entre los diversos actores, tanto interna como externamente. Como el alcance de la internacionalización amplía y crea nuevas áreas de actividades, es importante promover las relaciones de colaboración entre las Unidades de la Universidad, así como con las partes externas interesadas.

Algunos ejemplos de cooperación son:

La Unión del Estudiantes de la Universidad de Helsinki organiza numerosas actividades para estudiantes internacionales contribuyendo a su integración en la Universidad y la ciudad. No sólo la Unión de Estudiantes opera en esta área, las diversas actividades culturales, deportivas y clubes de estudiantes incorporan los estudiantes internacionales en sus actividades.

La cooperación no se limita sólo a los interesados internos de la Universidad. La UH también se ha involucrado en proyectos con otros actores de la región para aumentar la interacción con los estudiantes internacionales. Un ejemplo, es la Semana de Bienvenida Regional de Helsinki, que incluye eventos culturales destinados a reunir a los estudiantes fineses y los estudiantes internacionales y proporcionar más oportunidades para la integración. La idea es

colaborar regionalmente para aumentar la imagen de Helsinki como una ciudad interesante para los estudiantes.

Comunicación

Dado que el trabajo de internacionalización no se realiza dentro de una estructura de oficinas, es vital que se establezcan estructuras claras de comunicación interna y externa. Ejemplos de la función de la comunicación:

Interno e informal, es la red de todo el personal de la Universidad la cual se identifica como una red internacional de trabajo.

Los miembros de la red tienen un sitio intranet común y una lista de correo electrónico y cada dos meses se reúnen en sesiones conjuntas. Cada nuevo miembro tiene la oportunidad de participar en una reunión de inducción, donde el Jefe de Asuntos Internacionales describe el enfoque integrado e introduce las diferentes áreas de internacionalización. También participan en la red, personal y miembros del cuerpo docente de toda la universidad. En esta red participan personas de movilidad internacional, de programas de maestría internacional y docentes de contratación internacional.

El sitio web externo de la Universidad, incluye una sección destinada a los socios, estudiantes internacionales y otras instituciones interesadas, de modo que es fácil encontrar los servicios necesarios y personas de contacto.

Excelencia

La internacionalización es un conjunto de procesos de mejora de calidad: aprender de las mejores prácticas, el incremento de la diversidad de pensamiento y la exportación de conocimientos y know-how.

Ejemplos de excelencia:

En 2002 la UH se convirtió en miembro fundador de la Liga de Universidades de Investigación Europea (LERU). Esta red de 21 universidades de investigación, líderes en Europa, tiene como objetivo defender los puntos de vista de las universidades de investigación intensiva de la Unión Europea y de los tomadores de decisiones nacionales.

La Academia de Profesores tiene como objetivo crear y promover las buenas prácticas de enseñanza en toda la universidad. La Academia ofrece una plataforma para la innovación en la enseñanza y el aprendizaje para sus miembros y para el resto de la comunidad universitaria. Las actividades de la Academia se organizan a través de trabajo en grupos. El primer grupo de trabajo se formó alrededor de la enseñanza internacional. Otro aspecto de mejora de la calidad de

la enseñanza son las investigaciones realizadas y cursos ofrecidos en pedagogía universitaria por el Centro de Investigación y Desarrollo de Educación Superior de la Universidad de Helsinki (2013) .

Resultados

1. Programas Internacionales: Desde 2007 se han creado más de 30 programas de Maestría en Inglés. Una de las piedras angulares de la UH es el establecimiento de estos programas para promover la inclusión para que en la mayoría de los programas se inscriban estudiantes nacionales como internacionales.
2. Servicios de investigación de financiación: UH creó un servicio para ayudar al personal académico de la Universidad a solicitar fondos de la UE y otros fondos internacionales.
3. Soporte de idiomas: La UH oferta al personal posibilidades para mejorar en lenguas extranjeras. El Centro de Idiomas atiende a las necesidades de los estudiantes, profesores y personal en el campus con la oferta de cursos en 17 idiomas diferentes, incluido el finlandés y sueco para el personal internacional y finlandés para estudiantes internacionales.

4. Grados bilingües: La UH también comenzó pilotando titulaciones bilingües, inicialmente en finlandés y sueco. Se está trabajando en otros programas piloto para incluir componentes enseñados en inglés.

5. Financiamiento universitario para la movilidad: Con el fin de ofrecer mayores facilidades al estudiante saliente y para la movilidad del personal, la Universidad encabeza hasta fondos de Erasmus y otros programas financiados con fondos externos, ofreciendo becas de viaje para sus estudiantes.

3.2 MATRIZ UNIVERSIDAD DE HERSINKI

| Universidad de Helsinki | Identificación | 25% del total= $\Sigma MI(A+P.C.)+V.C(V)$ | | | |
|-------------------------|---|---|----|----|---|
| Criterios | Dimensión | Indicadores | Si | No | Verificador |
| Marco Institucional | Apropiación | Incluye el tema de internacionalización en el Plan de Desarrollo Institucional | x | | Plan de Desarrollo Institucional |
| | | Existe una Misión de Internacionalización | | x | |
| | | Existe una estrategia de internacionalización | | x | |
| | | Existe un Departamento responsable de la internacionalización | | x | Organigrama institucional |
| | Producción de conocimiento | Existencia de Redes de investigación | x | | Redes de investigación |
| Ventajas Comparativas | Visibilidad | Existencia de acuerdos formalmente establecidos | x | | Acuerdos |
| | | Mecanismos institucionales de difusión | x | | Páginas web, revistas |
| | Formulación y Negociación | 25% del total= $\Sigma H(A)$ | | | |
| Horizontalidad | Armonización en la formulación de la estrategia | Existen objetivos, actividades y recursos son congruentes con un plan de internacionalización | x | | Plan de internacionalización, organigrama |

| | Implementación | 25% del total= $\Sigma H(M.R. + P)$ | | | |
|----------------|--------------------------|--|---|--|--|
| Horizontalidad | Mutua responsabilidad | Existen iniciativas de estudiantes y académicos | x | | Eventos realizados |
| | Participación | Existe la participación de académicos, asociación de estudiantes y comunidad | x | | Actores participantes, organizaciones involucradas |
| | Resultados | 25% del total= $\Sigma E(C.O)+S(T+I)$ | | | |
| Eficacia | Consecución de objetivos | Contribuye a lograr un objetivo global | x | | Informes de resultados, Programas internacionales, cursos internacionales, proyectos conjuntos |
| Sostenibilidad | Transferibilidad | Prácticas debidamente documentadas para asegurar la posibilidad de transferencia | x | | Proyectos terminados y documentados |
| | Impacto | Nivel de influencia en la formación de nuevas redes de investigación, nuevos acuerdos de cooperación | x | | Nuevas redes creadas, proyectos documentados, nuevos acuerdos |
| TOTAL | | | | | 89.28 |

IDENTIFICACIÓN

A. Marco Institucional

1. Apropiación

El tema de internacionalización se incluye en la totalidad del Plan de Desarrollo Institucional. Aunque la Universidad no tiene una "estrategia de internacionalización", de manera específica, ni cuentan con una misión que haga referencia al tema, la internacionalización forma parte de toda la planificación estratégica. En el actual Plan (2013- 2016), la internacionalización se plasma en las siguientes estrategias y metas:

Estrategia 1.3 Presencia visible y audible del multiculturalismo y multilingüismo.

Meta 5 Mayor participación visible del personal y estudiantes internacionales en la comunidad académica.

Meta 6 Promoción del bilingüismo en el camino hacia el multilingüismo.

Meta 7 Promoción de programas de intercambio internacional.

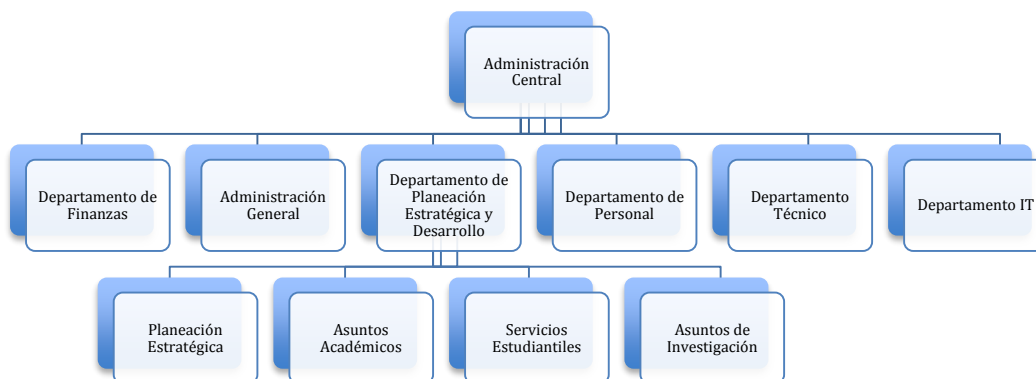
Meta 8 Enfoque de la investigación. Los resultados de la evaluación internacional de la investigación y la educación de doctorado serán tomados en cuenta en la planificación operativa y financiera de la Universidad.

Meta 9 Nuevas iniciativas y áreas de enfoque. Se desarrollarán formas de financiación y oportunidades de cooperación internacional para proyectos de punta y promover el establecimiento de nuevos programas de investigación.

Meta 18 Establecimiento de identidad internacional visible de la Universidad de Helsinki. Se hará pública la experiencia de la Universidad en la resolución de conflictos globales y su reputación internacional se verá reforzada, mediante proyectos de investigación de relevancia (University of Helsinki, 2012) .

No existe un Departamento responsable de la internacionalización. La Universidad de Helsinki cuenta con una pequeña unidad llamada "Asuntos Internacionales" la cual tiene la responsabilidad de coordinar los esfuerzos de internacionalización.

Organigrama de la Universidad de Helsinki



La unidad de Asuntos internacionales participa en las cuatro unidades del departamento de Planificación y Desarrollo Estratégico.

Los temas relacionados con la movilidad de los estudiantes y de grado internacional son atendidos por Servicios Estudiantiles.

Los temas de desarrollo de la enseñanza en inglés y el intercambio de investigadores y personal académico lo atiende la Unidad de Asuntos Académicos.

El apoyo de financiación externa a la investigación internacional y los asuntos de investigación y otras actividades internacionales se atienden dentro de la unidad de Planificación Estratégica. Esta unidad es responsable de la coordinación general de asuntos internacionales en todas las unidades del departamento de Planificación y Desarrollo Estratégico. La Oficina Internacional está descentralizada de la administración central. La función del Jefe de Asuntos Internacionales es supervisar las actividades relacionadas a la internacionalización y asegurarse de que los actores trabajen bajo una misma línea de acción.

2. Producción de conocimiento

Existencia de Redes de investigación

En el 2002 la UH se convirtió en miembro fundador de la Liga Europea de Universidades de Investigación (LERU, siglas en inglés). Esta es una red integrada por 21 universidades europeas la cual tiene como objetivo defender los puntos de vista de las universidades de investigación intensiva ante los tomadores de decisiones de la Unión Europea. También participa en diversas actividades de colaboración para el avance de la enseñanza basada en la investigación mediante el E-learning (LERU, 2016)

La UH realiza investigación de alto nivel internacional. La financiación a la investigación, las distinciones y premios obtenidos por sus investigadores, son

indicadores del reconocimiento entre comunidad científica mundial, de la labor de investigación que se realiza en la UH.

La UH ha sido catalogada entre las 10 a 15 mejores universidades de Europa en todo el mundo en listas de clasificación de las universidades de investigación. Alrededor de 470 estudiantes son doctorados anualmente y cerca de 10.000 artículos científicos o monografías son publicados anualmente por los investigadores de la universidad (University of Helsinki, 2016).

Gráfica 1.



Fuente. Universidad de Helsinki 2016.

B. Ventajas Comparativas

3. Visibilidad

Además de las organizaciones y redes institucionales de las que forma parte, la UH tiene una extensa lista de acuerdos y proyectos de cooperación. Las actividades de colaboración se realizan dentro de los programas europeos, incluyendo el programa marco europeo para la investigación y el programa Erasmus en la movilidad y la cooperación educativa.

La Universidad cuenta con más de 350 socios en Europa y con unos 80 acuerdos bilaterales con las principales universidades de todo el mundo, incluidas la Universidad de California, Berkeley (EE.UU.), la Universidad de Tokio (Japón), Universidad Nacional Autónoma de México, la Universidad de Pekín (República Popular de China), la Universidad de Stellenbosch (Sudáfrica) y la Universidad de Melbourne (Australia).

Respecto a los mecanismos institucionales de difusión, la universidad cuenta con una red Interna e informal que involucra a más de 60 personas. Los miembros de la red tienen un sitio de intranet común y una lista de correos electrónicos y se reúnen cada dos meses en sesiones conjuntas.

Otra red interna comunica al personal y miembros de las facultades de la universidad, incluyendo a las personas que se encuentran de movilidad internacional.

El sitio de intranet de la universidad, está disponible en finés y en inglés. El sitio web externo de la universidad incluye una sección destinada a los socios, estudiantes internacionales y otras partes interesadas de modo que sea posible de encontrar los servicios y contactar a las personas fácilmente.

Se cuenta con una base de datos de movilidad internacional que se utiliza para la gestión de todos los estudiantes, docentes e investigadores que se encuentran de movilidad. Esta herramienta permite que se pueda realizar de manera sencilla el seguimiento de la movilidad y hacer los informes internos (University of Helsinki, 2016)

FORMULACIÓN Y NEGOCIACIÓN

C. Horizontalidad

4. Armonización en la formulación de la estrategia

La internacionalización no es responsabilidad de un solo departamento o un grupo de responsables, más bien es una actividad institucionalizada en toda la

universidad. La internacionalización es la piedra angular en la estrategia y la vida cotidiana de la Universidad. Es una actividad no sólo de palabra sino también en la acción.

IMPLEMENTACIÓN

D. Horizontalidad

5. Mutua responsabilidad

Al no existir una oficina de internacionalización, muchas actividades requieren de la cooperación entre los diversos actores tanto internos como externos. Algunas actividades que se realizan en cooperación son:

- Feria de bienvenida, que incluye el impartir información acerca de varios servicios internos como, salud, servicio de cómputo, bibliotecas, etc.
- La Unión de estudiantes de la UH, organiza diversas actividades para los estudiantes internacionales con la finalidad de contribuir a que se integren a la universidad y a la ciudad.
- Semana de bienvenida de la Región de Helsinki, organizada por agentes externos a la universidad.

6. Participación

En la UH, la internacionalización es un proceso en el que participan las unidades administrativas, las facultades, las asociaciones de estudiantes y la comunidad en general.

RESULTADOS

E. Eficacia

7. Consecución de objetivos

La proporción de personal internacional entre personal docente e investigador ha alcanzado el 22%, por encima del objetivo fijado por el Plan Estratégico de la Universidad de 15% en 2017. La proporción de no-nacionales finlandeses respecto a todo el personal de la Universidad fue de 14%.

La Universidad organiza dos programas de liderazgo en inglés para el personal académico. Además de desarrollar habilidades de liderazgo, estos programas promueven la integración de los empleados no finlandeses en puestos de supervisión en la comunidad universitaria.

F. Sostenibilidad

8. Transferibilidad

En el documento, Innovación en la Internacionalización de la Universidad de Helsinki se describe las características de dicho proceso y se muestran los resultados alcanzados, este documento puede servir de guía para la implementación de estrategias de mejores prácticas de internacionalización para otras universidades.

9. Impacto

En el informe anual 2014 de la UH, señala que la colaboración internacional impacta en el incremento de la investigación. De acuerdo con el informe de la Academia de Finlandia “El Estado de la Investigación Científica en Finlandia 2014 la colaboración nacional no ha observado un incremento significativo.

La UH ha trabajado en estrecha cooperación con la Universidad de Estocolmo y con la Universidad de Pekín. El objetivo es colaborar en los estudios de doctorado y en la producción de investigación de alta calidad en campos seleccionados.

Programa de Becas Internacionales de la Universidad de Wisconsin-Eau Claire

La Universidad Wisconsin Eau Claire (UWEC), es una institución pública situada en Estados Unidos fue fundada en 1916. Es parte del sistema de universidades de Wisconsin y ofrece licenciaturas y maestrías. Con una matrícula estudiantil de más de 10.000 personas.

Las especialidades más populares en la UWEC incluyen: Negocios, Administración, Mercadotecnia, Profesiones de Salud, Educación y Psicología; Artes visuales y escénicas. La tasa de retención de primer año promedio, tiene un indicador de satisfacción de los estudiantes del 82,8 por ciento.

Misión de la Universidad

Fomentamos la creatividad, la visión crítica, la empatía y coraje intelectual, las características de una educación liberal y transformadora de la fundación para la ciudadanía activa y la investigación para toda la vida.

Cumplen su misión a través de un compromiso generalizado en toda la universidad para proporcionar:

- Educación liberal rigurosa, intencional y experiencial para la vida;
- Programas distintivos profesionales y de posgrado para aprovechar y fortalecer nuestra orgullosa tradición de la educación liberal;

- Experiencias de aprendizaje multicultural e internacional para un mundo diverso;
- Ser ejemplar en la investigación de estudiantes-profesores y en otorgar becas que mejoren la enseñanza y el aprendizaje;
- Ser una comunidad inclusiva que reta a los estudiantes a desarrollar sus competencias intelectuales, personales, culturales y sociales;
- Crear oportunidades educativas que respondan a las necesidades de nuestra comunidad, estado, región y más allá; y
- Liderazgo académico en la transformación de la educación liberal.

El plan estratégico actual de la universidad, tiene como principal objetivo el "Transformar el aprendizaje", con un sub-elemento de "acelerar el aprendizaje global". Esto implica la exploración de diversificar las formas de implementar estos objetivos, incluyendo la combinación de los viajes al extranjero con otras prácticas de alto impacto tales como la investigación de pregrado y el servicio - aprendizaje.

Una de las estrategias de internacionalización que han trabajado para impulsar la internacionalización del campus es el Programa de Becas Internacionales de la UWEC. El programa recibió el premio Andrew Heiskell del IIE en la categoría Internacionalización del Campus en el 2014.

Descripción del programa:

Reconociendo que la experiencia de estudios en el extranjero es sólo un aspecto de un programa internacional de éxito, la UWEC buscó ampliar su oferta a nuevos grupos de estudiantes y profesores, y atraer a los estudiantes que normalmente no participan en la educación internacional. La universidad creó el Programa Internacional de Becas (PIB) para proporcionar apoyo y financiamiento a los profesores y empleados que desean realizar una investigación, explorar cuestiones académicas, o realizar proyectos creativos en conjunto con los estudiantes en el ámbito internacional.

El programa atrae a estudiantes y profesores con intereses globales que, por diversas razones, tradicionalmente no han participado en la educación en el extranjero.

Los participantes están obligados a pasar un mínimo de 21 días en el extranjero. Los profesores y estudiantes que participan en estas iniciativas a menudo continúan sus proyectos de investigación, creativos y de servicio después de regresar a la escuela, y se les anima a compartir sus experiencias en el extranjero y perspectivas internacionales en todo el Campus, en la Feria anual de Investigación.

El setenta por ciento de esos estudiantes que participa en el programa de becarios, no había estudiado previamente en el extranjero. Los proyectos se han llevado a cabo en muchos países, incluyendo los destinos no tradicionales, tales como Cuba, Ecuador, Guatemala, Macedonia y Moldavia.

Por lo general, los participantes del IB, son profesores que invitan a estudiantes con los que han trabajado en la clase o proyectos de investigación anteriormente. También participan estudiantes que han iniciado proyectos y colaborador docentes. No existen requisitos académicos específicos para que los estudiantes participen y, los miembros del equipo pueden ser de una disciplina o desde múltiples disciplinas.

Las actividades de preparación de la movilidad incluyen la preparación para la investigación como el desarrollo de preguntas de la entrevista y la preparación del protocolo de investigación. Adicionalmente deben preparar la logística del viaje incluyendo lecturas sobre el país y una preparación básica sobre el idioma y cultura del país al que viajarán.

Mediante el PIB se les proporciona a los estudiantes y profesores experiencias de inmersión en las regiones del mundo que están fuera del ámbito de los destinos tradicionales de estudio. Una aportación importante del PIS es que se diversifican las disciplinas académicas o actividades que normalmente no están representados los programas tradicionales de estudio en el extranjero. Se apoya a

equipos de estudiantes a realizar proyectos de investigación mientras se está inmerso en otra parte del mundo.

El PIB ofrece a los estudiantes apoyo con el pasaje aéreo, transporte en el país, alojamiento y gastos con montos de \$ 1,000- \$ 1,500 dólares.

Resultados

Del 2010 al 2014, se apoyó 46 proyectos en 28 países, con la participación de 38 profesores de 20 departamentos y 149 estudiantes.

Los resultados de la encuesta realizada a los estudiantes, demostró que el 95 por ciento (n = 105) de los estudiantes que participaron en el IF están de acuerdo en que la experiencia internacional de investigación hará una importante contribución a sus metas futuras, y el 98 por ciento está de acuerdo en que el proyecto les permitió tener experiencias significativas con la cultura del país de acogida.

3.4 MATRIZ DE LA UNIVERSIDAD DE WISCONSIN EAU CLAIRE

| Universidad de Wisconsin Eau Claire | Identificación | 25% del total= $\Sigma MI(A+P.C.)+V.C(V)$ | | | |
|-------------------------------------|---|---|----|----|---|
| Criterios | Dimensión | Indicadores | Si | No | Verificador |
| Marco Institucional | Apropiación | Incluye el tema de internacionalización en el Plan de Desarrollo Institucional | x | | Plan de Desarrollo Institucional |
| | | Existe una Misión de Internacionalización | x | | |
| | | Existe una estrategia de internacionalización | x | | |
| | | Existe un Departamento responsable de la internacionalización | x | | Organigrama institucional |
| | Producción de conocimiento | Existencia de Redes de investigación | | x | Redes de investigación |
| Ventajas Comparativas | Visibilidad | Existencia de acuerdos formalmente establecidos | x | | Acuerdos |
| | | Mecanismos institucionales de difusión | x | | Páginas web, revistas |
| | Formulación y Negociación | 25% del total= $\Sigma H(A)$ | | | |
| Horizontalidad | Armonización en la formulación de la estrategia | Existen objetivos, actividades y recursos son congruentes con un plan de internacionalización | x | | Plan de internacionalización, organigrama |

| | Implementación | 25% del total= $\Sigma H(M.R. + P)$ | | | |
|----------------|--------------------------|--|---|--|--|
| Horizontalidad | Mutua responsabilidad | Existen iniciativas de estudiantes y académicos | x | | Eventos realizados |
| | Participación | Existe la participación de académicos, asociación de estudiantes y comunidad | x | | Actores participantes, organizaciones involucradas |
| | Resultados | 25% del total= $\Sigma E(C.O)+S(T+I)$ | | | |
| Eficacia | Consecución de objetivos | Contribuye a lograr un objetivo global | x | | Informes de resultados, Programas internacionales, cursos internacionales, proyectos conjuntos |
| Sostenibilidad | Transferibilidad | Practicas debidamente documentadas para asegurar la posibilidad de transferencia | x | | Proyectos terminados y documentados |
| | Impacto | Nivel de influencia en la formación de nuevas redes de investigación, nuevos acuerdos de cooperación | x | | Nuevas redes creadas, proyectos documentados, nuevos acuerdos |
| TOTAL | | | | | 96.42 |

IDENTIFICACIÓN

A. Marco Institucional

1. Apropiación

Uno de los objetivos más importantes del Plan de Centenario 2008-2016 establecidos por Universidad de Wisconsin Eau Claire es acelerar el aprendizaje global y tiene el propósito de lograr que la experiencia internacional sea posible para todos los estudiantes. Esto lo hace posible mediante la diversificación e internacionalización del campus y planes de estudio, y mediante la ampliación de la matrícula de estudiantes internacionales.

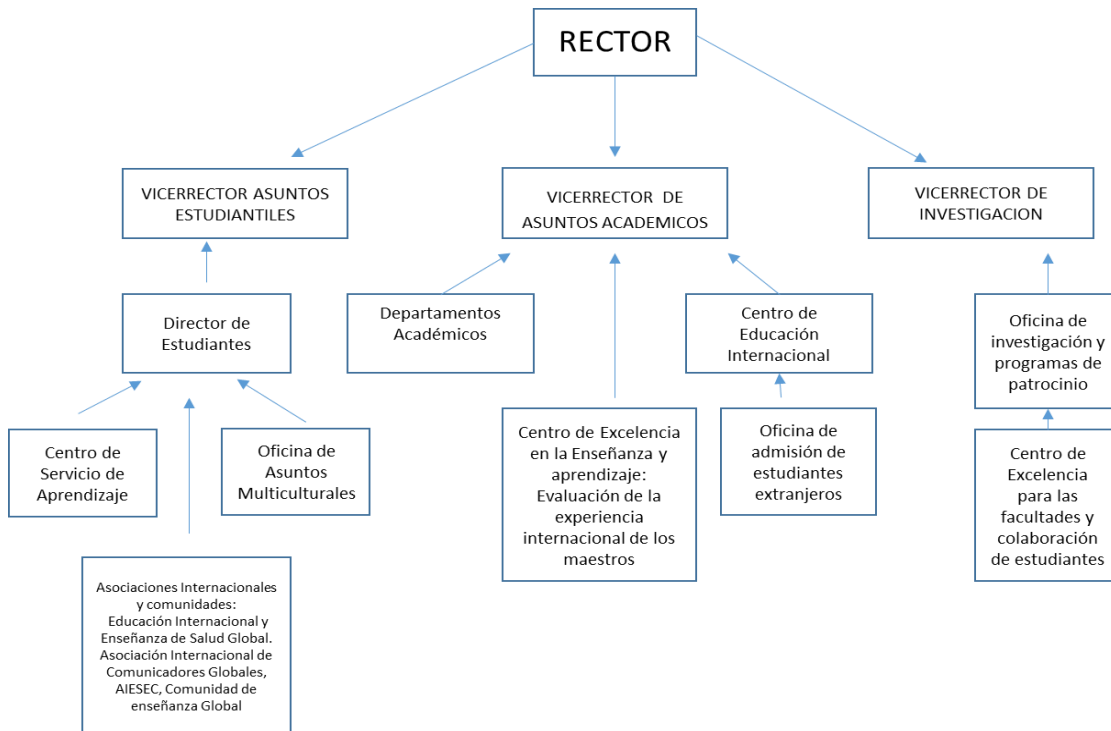
Así mismo, busca que los proyectos de investigación internacionales sean financiados mediante un modelo con participación de asociaciones públicas y privadas e ir más allá del apoyo estatal hacia un modelo más empresarial.

La UWEC, establece como Misión la siguiente declaración "proporcionar experiencias de aprendizaje multiculturales e internacionales para un mundo diverso".

Con el objetivo de definir los principales retos y desafíos, la UWEC estableció el programa para valorar y mejorar la calidad denominado Flecha Dorada con el que se evalúa cada objetivo estratégico.

La visión de internacionalización de la UWEC es muy amplia, y se refleja en la infraestructura descentralizada de lo que llaman el Campus Global de la UWEC. Cada una de las unidades estructurales de la universidad está involucrada en el proceso de internacionalización y el centro de esta infraestructura en el Centro de la Educación Internacional (CEI), la cual es responsable de la movilidad académica, la integración de programas y actividades, así mismo, es responsable de realizar acuerdos bilaterales, asuntos migratorios, etc.

Una de las principales tareas que se ha propuesto el CEI desde 1999, ha sido contratar personal culturalmente diverso, con amplias competencias lingüísticas y culturales. Todo el personal del CIE domina o tiene conocimiento de al menos un idioma además del Inglés y tienen experiencia de otra cultura, ya sea porque han trabajado o han vivido en el extranjero. El personal académico tiene conocimiento en los siguientes idiomas, árabe, chino, francés, alemán, japonés, español y ucraniano.



2. Producción de conocimiento

La UWEC tiene entre sus puntos fuertes el énfasis que hace en la colaboración de la investigación entre estudiantes y profesores.

El responsable de las investigaciones es el Centro Único de Excelencia, en donde se ofrece la posibilidad de que los estudiantes de licenciatura adquieran experiencia en la investigación, mientras que en la mayoría de las grandes universidades, este servicio sólo está disponible para estudiantes de posgrado.

B. Ventajas Comparativas

3. Visibilidad

Casi el 25 por ciento de los estudiantes de la UWEC tienen la experiencia de estudiar en el extranjero en diversos programas de más de 30 países. La UWEC envía a más estudiantes de maestría a estudiar en el extranjero, que cualquier otra institución en Wisconsin y se encuentra entre las primeras 15 instituciones en Estados Unidos con estudiantes que estudian en el extranjero.

Con el fin de mejorar la calidad y facilitar los servicios, el CIE creó un sistema basado en Internet para que los estudiantes realicen el proceso de solicitud para estudio en el extranjero.

FORMULACIÓN Y NEGOCIACIÓN

C. Horizontalidad

4. Armonización en la formulación de la estrategia

Otras unidades de la UWEC colaboran estrechamente con el CIE realizando diversas actividades:

La Oficina de Investigación y Programas Patrocinados (ORSP), es responsable de la investigación internacional y de apoyar con subvenciones;

Los departamentos académicos que participan en los programas de estudio en el extranjero, aportan sus propios programas basados en currículos internacionales como el Programa Internacional de Negocios y Estudios de América Latina.

El Centro de Excelencia en la Enseñanza y el Aprendizaje, es responsable de la promoción y el seguimiento de la experiencia de enseñanza en el extranjero.

IMPLEMENTACIÓN

D. Horizontalidad

5. Mutua responsabilidad

La UWEC cuenta con un comité denominado Consejo de Internacionalización y Compromiso Global (CIGE), el cual está integrado por varios grupos de trabajo que desempeñan diversas tareas: ayudar a establecer normas para las asociaciones internacionales, ayudar a recopilar recursos con los que cuenta el campus para profesores, estudiantes y el público en general.

6. Participación

El CIGE está compuesto por estudiantes, personal de la universidad, profesores y miembros de la comunidad para desarrollar un enfoque integrado y

coherente de lo que debe ser la internacionalización y el compromiso de la universidad con el mundo.

Para ese fin, el CIGE establece una visión para la internacionalización y la participación global en la UW-Eau Claire; hace un análisis y evaluación de los programas educativos existentes, desarrolla los objetivos estratégicos a corto plazo y largo plazo para el campus, informa a las escuelas y la comunidad de hallazgos relevantes e invita a participar en la ejecución del enfoque de la internacionalización y el compromiso mundial en la UW-Eau Claire.

RESULTADOS

E. Eficacia

7. Consecución de objetivos

La UWEC cuenta con dos programas principales con enfoque internacional, el Programa de Negocios Internacionales y el de Estudios Latinoamericanos, los cuales se imparten en la Escuela de Negocios y la Facultad de Artes y Ciencias. Cada programa cuenta con un coordinador especial cuyas responsabilidades son promover el programa en el campus, reclutar a los estudiantes y administrar el presupuesto.

Además de los programas académicos, la UWEC a través de la Comunidad Global de Aprendizaje (CGA) ofrece la oportunidad para que los estudiantes nacionales e internacionales puedan convivir y participar en experiencias relacionadas con vivir en una sociedad cada vez más global. La CGA existe "para cerrar la brecha entre el aula y el lugar en donde viven los estudiantes" al expandir las perspectivas del mundo actual y promover el conocimiento personal sobre temas globales.

F. Sostenibilidad

8. Transferibilidad

Como resultado de los grupos de trabajo del CIGE se encuentran los siguientes proyectos:

- Informe de aportaciones de los profesores de la UWEC y de profesores visitantes en términos de internacionalización y el compromiso global.
- Establecimiento de normas y plataforma de experiencias después de realizar una estancia en el extranjero.
- Transmisión de la programación internacional en medios de comunicación en el campus, como Al Jazeera o la presentación de informes de la BBC.

9. Impacto

La UWEC incrementó el acceso de los estudiantes a través de los programas de licenciatura en colaboración que se ofrecen distintas instituciones mediante nueve acuerdos formales.

- Doble Grado B.S. en Física, B.S. en Ingeniería
- B.S. en Enfermería (Programa de Colaboración)
- Master of Business Administration (MBA Consorcio)
- Doctorado en Enfermería
- Estudios Profesionales en Liderazgo Organizacional y Comunicación
- Doble Grado - B.S. en Física, B.S. en Ingeniería con la Universidad de Minnesota
- Doble Grado - B.S. en Geología, Licenciatura en Ingeniería con la Universidad de Minnesota
- Asociado en ciencia con el Chippewa Valley Technical College
- Doble grado con el Programa de 1-2-1 AASCU en China

Programa de Formación de Competencias Interculturales Universidad de Monterrey

La Universidad de Monterrey (UDEM) es una institución educativa privada fundada en 1969. El Campus UDEM se encuentra localizado en el municipio de San Pedro Garza García, Monterrey, Nuevo León, México.

Misión 2008-2018

La Universidad de Monterrey, como comunidad educativa de inspiración católica, forma integralmente al estudiante por medio de un modelo educativo personalizado y en un entorno intercultural de excelencia académica, para que se desempeñe con plenitud en los diferentes ámbitos de su vida y encuentre la trascendencia en el servicio a los demás; asimismo, contribuye al desarrollo del conocimiento y a la construcción de una sociedad sostenible

La UDEM recibió en el 2009 el Premio Heiskell por su Plan Estratégico de Internacionalización en el que se reconoce el esfuerzo constante y el compromiso institucional para internacionalizar toda la institución.

Descripción general del programa

El Plan Estratégico de Monterrey para la Internacionalización es un proyecto a largo plazo para la internacionalización integral del campus. En 1985, se convirtió en la primera institución mexicana en ofrecer un programa de

licenciatura en Estudios Internacionales. Hoy en día, todos los estudiantes de la UDEM deben acreditar el examen TOEFL con un mínimo de 550 puntos para graduarse. Cuenta con un plan estratégico de movilidad de estudiantes, iniciado en 1999, este plan sentó las bases para la expansión de sus programas de intercambio de profesores y estudiantes.

El plan estratégico para la internacionalización destaca seis objetivos para 2020, ofrecen opciones de doble titulación para todas las carreras y están desarrollando la estrategia de internacionalización integral, con la internacionalización de una cultura institucional.

Como parte del Plan Estratégico, la UDEM se ha enfocado en el desarrollo de Capacidades Interculturales mediante el diseño de distintos cursos y actividades.

Curso “Comparación de contextos internacionales”. Este curso es parte del plan general de estudios y es obligatorio a todos los estudiantes. Se enfoca en desarrollar conocimientos específicos sobre la cultura. En el curso se propone la discusión de temas y dilemas globales.

Cursos Co-curriculares. El modelo formativo de la UDEM requiere que todos los estudiantes estudien cursos co-curriculares en distintas temáticas, ya sea en el área de deportes, asuntos culturales, etc.

Curso Competencias Interculturales I. Es un curso obligatorio que se imparte a todos los estudiantes, particularmente los estudiantes que desean estudiar en el extranjero. Este curso incluye módulos en conocimiento cultural, comunicación intercultural, sensibilización intercultural y adaptación intercultural.

| Contenido del Curso | |
|-------------------------------|--|
| Conocimiento Intercultural | Competencias interculturals |
| | Cultura e Identidad |
| | Dimensiones de la Cultura |
| Sensibilizacion Intercultural | Definición e importancia |
| | Modelo DMIS |
| | Etnocentrismo |
| | Etnorelativismo |
| Comunicación Intercultural | Definición |
| | Aplicación |
| | Barreras (estereotipos, prejuicios, racismo) |
| Adaptación Intercultural | Choque Cultural |
| | Expectativas |

Fuente. Brenda García Portillo, Coordinadora del Proyecto de Internacionalización, Universidad de Monterrey.

Curso Competencias Interculturales II. Este es un curso en línea para los estudiantes que estudian en el extranjero. El objetivo del curso es facilitar a los estudiantes un espacio de reflexión sobre su experiencia internacional.

Curso Competencias Interculturales III. Es un seminario en el que los estudiantes pueden aportar ideas sobre cómo seguir desarrollando los Cursos de Competencias Interculturales.

Global Classroom. Es un proyecto en línea, en el cual la UDEM participa con diferentes universidades alrededor del mundo. Los estudiantes de la UDEM comparten clases virtuales con estudiantes de otros países y trabajan en conjunto en actividades que les permiten desarrollar habilidades de comunicación intercultural.

Los programas *I-Fair* y *I-Link*, son dos actividades específicas dirigidas a promover la interacción con otras culturas. Crean una plataforma internacional en la que los estudiantes internacionales y mexicanos conviven y colaboran juntos. En el programa *I-Fair*, los estudiantes internacionales tienen la oportunidad de compartir su cultura con la comunidad universitaria. El programa *I-Link* permite a los estudiantes mexicanos acompañar a estudiantes internacionales durante su intercambio en el país. Estas actividades promueven el respeto, empatía, curiosidad y comunicación con individuos de otras culturas.

Resultados

En el nivel de educación superior, mil 163 estudiantes tuvieron alguna experiencia académica en el extranjero, lo que representa un incremento de casi el tres por ciento en relación a 2012. Mientras que la movilidad de nuestros

alumnos se dio principalmente a Alemania, España, Estados Unidos, Francia y Reino Unido, los 130 estudiantes extranjeros que vinieron de intercambio a la UDEM – dos por ciento más que el año anterior- provinieron de Alemania, Brasil, China y Colombia.

De las dos generaciones de profesional egresadas en este año, 649 alumnos, lo que equivale a un 52.7 por ciento de los graduados, tuvieron una experiencia internacional durante su carrera, casi un dos por ciento más con relación al año anterior. En 2013 se firmaron 49 convenios que hacen que la UDEM cuente ya con 339 acuerdos en 65 países y con 749 instituciones educativas de prestigio, uno por ciento más que el año anterior. De los convenios recién firmados destaca en profesional, tres nuevos programas de doble titulación se podrán llevar a cabo con las universidades Brandeis, ESC Rennes School of Business y la Universidad Antonio de Nebrija. En este mismo nivel, la incorporación de la UDEM a la red de Movilidad Universitaria de Asia y el Pacífico (UMAP, por sus siglas en inglés).

95 estudiantes de profesional trabajaron en el proyecto Global Understanding en el que colaboraron con siete universidades de Argelia, Brasil, Estados Unidos, Líbano, Nigeria y Países Bajos en el curso “Contextos internacionales comparados”.

El “Programa de Formación en Competencias Interculturales”, preparó a más de 360 alumnos en el año para aprovechar al máximo su experiencia en el extranjero antes, durante y después de su estadía, con lo que se logró subir 12 puntos en la escala de sensibilidad intercultural –de 85 a 97–, la cual mide la tolerancia, empatía y respeto que nuestros alumnos tienen hacia otras culturas. Para reforzar el proceso de internacionalización de los estudiantes pertenecientes a la División de Arte, Arquitectura y Diseño, la UDEM ingresó a la Federación Internacional de Arquitectos y Diseñadores de Interiores (IFI, por sus siglas en inglés) y a la Asociación de Facultades y Escuelas de Arquitectura (ACSA, por sus siglas en inglés).

En cuanto a la internacionalización del personal administrativo, se participó por tercer año consecutivo en el intercambio STELLA, del Grupo Compostela, enviando a dos colaboradoras a la Universidad de Lleida, en España, y recibiendo a seis colaboradores provenientes de universidades de Argentina, España, Polonia y República Checa.

MATRIZ DE LA UNIVERSIDA DE MONTERREY

| Universidad de Monterrey | Identificación | 25% del total= $\Sigma MI(A+P.C.)+V.C(V)$ | | | |
|--------------------------|---|---|----|----|---|
| Criterios | Dimensión | Indicadores | Si | No | Verificador |
| Marco Institucional | Apropiación | Incluye el tema de internacionalización en el Plan de Desarrollo Institucional | | x | Plan de Desarrollo Institucional |
| | | Existe una Misión de Internacionalización | x | | |
| | | Existe una estrategia de internacionalización | x | | |
| | | Existe un Departamento responsable de la internacionalización | x | | Organigrama institucional |
| | Producción de conocimiento | Existencia de Redes de investigación | | x | Redes de investigación |
| Ventajas Comparativas | Visibilidad | Existencia de acuerdos formalmente establecidos | x | | Acuerdos |
| | | Mecanismos institucionales de difusión | x | | Páginas web, revistas |
| | Formulación y Negociación | 25% del total= $\Sigma H(A)$ | | | |
| Horizontalidad | Armonización en la formulación de la estrategia | Existen objetivos, actividades y recursos son congruentes con un plan de internacionalización | x | | Plan de internacionalización, organigrama |

| | Implementación | 25% del total= $\Sigma H(M.R. + P)$ | | | |
|----------------|--------------------------|--|---|---|--|
| Horizontalidad | Mutua responsabilidad | Existen iniciativas de estudiantes y académicos | | x | Eventos realizados |
| | Participación | Existe la participación de académicos, asociación de estudiantes y comunidad | x | | Actores participantes, organizaciones involucradas |
| | Resultados | 25% del total= $\Sigma E(C.O)+S(T+I)$ | | | |
| Eficacia | Consecución de objetivos | Contribuye a lograr un objetivo global | x | | Informes de resultados, Programas internacionales, cursos internacionales, proyectos conjuntos |
| Sostenibilidad | Transferibilidad | Practicas debidamente documentadas para asegurar la posibilidad de transferencia | x | | Proyectos terminados y documentados |
| | Impacto | Nivel de influencia en la formación de nuevas redes de investigación, nuevos acuerdos de cooperación | x | | Nuevas redes creadas, proyectos documentados, nuevos acuerdos |
| TOTAL | | | | | 85.35 |

IDENTIFICACIÓN

A. Marco Institucional

1. Apropiación

La Universidad de Monterrey (UDEM), no incluye el tema de la internacionalización en su plan estratégico denominado Visión 2020. En el plan establece tres líneas estratégicas: Cultura académica de excelencia, Formación integral para el servicio e Infraestructura educativa sostenible. Aunque en la línea estratégica, cultura académica de excelencia se hace referencia a lo internacional.

En dicha estrategia se menciona lo siguiente:

“Con el objetivo de ampliar el horizonte propio y, por consecuencia, de su alumnado, la institución innovará sus modelos de aprendizaje y su oferta de programas académicos y de servicios, educando conforme las tendencias pedagógicas globales.

De igual forma, la UDEM fortalecerá sus programas de investigación y de extensión vinculándose con redes y organismos nacionales e internacionales que le permitirán multiplicar los servicios académicos a empresas, gobiernos y sociedad civil”.

Aunque el tema de internacionalización no está contemplado en la misión institucional, la Dirección de internacionalización de la UDEM tiene la siguiente misión: *“contribuir al desarrollo y logro de las metas de la UDEM en el ámbito de educación internacional y programas de intercambio.”*

La UDEM contempla un plan de internacionalización el cual se divide en tres estrategias.

1. Impulsar la experiencia educativa universitaria en el extranjero. Mediante el impulso a la movilidad estudiantil y la movilidad docente e investigación y desarrollo.

2. Transformar a la UDEM en una experiencia educativa internacional.

Acciones:

a) Currículum universitario internacional

b) Campus internacional

c) Cultura institucional internacional

3. Incrementar las relaciones Internacionales.

Acciones:

a) Incrementar la oferta y calidad de los convenios

b) Establecer relaciones internacionales con las mejores universidades del mundo para la formación de profesores.

c) Catalizar las relaciones internacionales desde las fortalezas y proyectos estratégicos UDEM.

La UDEM cuenta con la Dirección de Programas Internacionales, la cual es responsable de realizar las siguientes funciones necesarias para alcanzar los objetivos de la internacionalización:

Provee programas, servicios y materiales escritos a estudiantes de intercambio extranjeros para apoyarlos en el logro de sus metas académicas y personales durante su estancia en la UDEM.

Funge como el punto focal en el campus para organizar, coordinar e integrar diversas áreas de responsabilidad en la UDEM y en la comunidad para responder a las necesidades de los estudiantes de intercambio extranjeros.

Desarrolla, coordina y promueve, en coordinación con otras entidades académicas y administrativas de la UDEM, programas para estudiantes de nuestra Universidad interesados en realizar estudios o prácticas profesionales en el extranjero.

Asiste a los departamentos académicos en el desarrollo de convenios de colaboración académica con instituciones extranjeras, y funge como el depositario de todos los convenios y acuerdos internacionales de la UDEM.

Promueve el entendimiento intercultural en el Campus y la comunidad.

Trabaja en conjunto con otras entidades académicas y administrativas de la UDEM para contribuir en la definición y logro de las metas institucionales, con referencia a la internacionalización, la educación internacional y los programas de cooperación e intercambio académico.

2. Producción de conocimiento

En el análisis FODA realizado por la UDEM se detectó como una debilidad el “Incipiente desarrollo de la función de investigación en la universidad.”

Aunque la UDEM cuenta con la División de Extensión, Consultoría e Investigación (DIECI), no tienen una vinculación con redes de investigación.

B. Ventajas Comparativas

3. Visibilidad

La UDEM cuenta con diversos convenios internacionales y participa en varios consorcios, a través de los cuales también es posible realizar estudios en el extranjero. Los estudiantes de la UDEM tienen la oportunidad de estudiar un verano, un semestre o un año en el extranjero en más de 500 universidades socias alrededor del mundo.

FORMULACIÓN Y NEGOCIACIÓN

C. Horizontalidad

4. Armonización en la formulación de la estrategia

La UDEM publicó su Visión 2020, un documento marco que guía el quehacer y las acciones en los siguientes años. En este documento se integró la iniciativa de expandir las opciones de ayudas financieras para que los estudiantes tengan acceso a la realización de estudios en el extranjero. Se abrieron algunos de programas a estudiantes provenientes de otras universidades mexicanas para apoyar la atracción de recursos en tiempos de restricciones presupuestarias y una tercera iniciativa se enfocó en perfeccionar y expandir el programa en el desarrollo de competencias interculturales y a convertir a la UDEM en la primera universidad mexicana que certifica los resultados de aprendizaje internacional e intercultural de sus estudiantes.

Otra iniciativa consiste en la adaptación y el uso de nuevas tecnologías de información y comunicación en apoyo a la internacionalización para exponer a todos los estudiantes a experiencias internacionales e interculturales significativas de una manera más efectiva en términos de costos.

IMPLEMENTACIÓN

D. Horizontalidad

5. Mutua responsabilidad

La UDEM organiza anualmente la Feria Internacional UDEM. Sin embargo, no existe un programa en el que participen de manera sistemática los estudiantes, académicos de la institución o miembros de la sociedad.

6. Participación

La UDEM cuenta con el Consejo Consultivo Internacional para la Formación Integral, el cual está integrado por decanos de: Harvard, Yale, Princeton, Berkeley, Stanford, Notre Dame, Dallas University, School for International Training Study Abroad, Victoria University y la Universidad De La Salle. Desde 2008, los académicos que participan en el Consejo Consultivo Internacional para la Formación Integral han retroalimentan los planes y proyectos de la institución en los temas de internacionalización, servicio social, residencias universitarias y formación integral; además, colaboran en la gestión de nuevas iniciativas que promueven recursos de apoyo para el proceso educativo.

RESULTADOS

E. Eficacia

7. Consecución de objetivos

La UDEM es la universidad mexicana con mayor participación de sus alumnos en programas de intercambio internacional. España y Estados Unidos son los países que más visitan los alumnos de la UDEM. Francia, Alemania y Holanda son los países de donde llegan más alumnos extranjeros a estudiar a la Universidad de Monterrey. En 2014 se firmaron 31 convenios, logrando así que la UDEM registre 357 acuerdos, en 65 países, con 735 instituciones educativas, para brindar 884 opciones de intercambio estudiantil internacional, lo que representa un dos por ciento más que en 2013. En nivel profesional, destaca los convenios de doble titulación con la Victoria University; y dos de doble grado, con las universidades Chatham University y Tulane University. Además, para el nivel de posgrado, se firmó un convenio de doble titulación de maestría con el Instituto de Estudios Bursátiles de Madrid. Otra forma de internacionalizar a los estudiantes sin la necesidad de viajar, es a través del proyecto “Global Understanding” en el que estudiantes colaboran con 12 universidades de 11 países en el curso “Contextos Internacionales Comparados”.

F. Sostenibilidad

8. Transferibilidad

La UDEM tiene 3 programas principales que sirven como ejemplo de la internacionalización, el Global Classroom, proyecto en línea, en el cual la UDEM participa con diferentes universidades alrededor del mundo y los programas I-Fair y I-Link, con actividades específicas dirigidas a promover la interacción con otras culturas. Con el programa I-Fair, los estudiantes internacionales tienen la oportunidad de compartir su cultura con la comunidad universitaria y con el programa I-Link los estudiantes mexicanos pueden acompañar a estudiantes internacionales durante su intercambio en el país.

9. Impacto

Durante 2014, mil 66 estudiantes realizaron viajes de estudio a Alemania, China, España, Estados Unidos y Francia; mientras tanto, la UDEM recibió en sus aulas a 213 alumnos extranjeros de América Latina, América de Norte, Asia, Europa y Oceanía, un 62 por ciento más que el año anterior.

El 51 por ciento de los graduados tuvieron una experiencia internacional, y de ellos, seis egresaron de programas de doble titulación de la UDEM con la Universidad Tecnológica de Nagaoka, en Japón y dos obtuvieron el doble grado de la Universidad Panthéon-Assas (París II).

Texas Christian University. Descubriendo al Ciudadano Global 2020

La Texas Christian University (TCU) es una universidad privada, ubicada en Fort Worth, Texas. La matrícula es de 10,033 de los 8,647 estudiantes de licenciatura y 1,386 estudiantes de posgrado. Ofrecen 117 áreas de estudio de licenciaturas, 62 programas de maestría y 25 áreas de estudios de doctorado.

El plan de Internacionalización Integral denominado “Ciudadano Global 2020” de la TCU recibió el Premio Andrew Heiskell Award 2015, en la categoría Internacionalizando el Campus.

Misión

Educar a los individuos a pensar y actuar como líderes éticos y ciudadanos responsables en la comunidad global.

Programa de internacionalización

El programa de internacionalización fue diseñado para realizar actividades y eventos en todo el campus. Con este programa se promueven las experiencias internacionales. El objetivo del programa es construir una red de aprendizaje para impactar todos los niveles de la universidad y crear conciencia global entre el 70 por ciento de la comunidad que no ha tenido la oportunidad de tener una experiencia internacional. El plan Ciudadano Global 2020 incorpora la tecnología para la comunicación en el extranjero con estudiantes extranjeros, se promueve el

desarrollo de proyectos y asociaciones internacionales fomentando la colaboración con profesores visitantes.

El programa Ciudadanía Global 2020 utilizó la metodología de buenas prácticas para la construcción de un programa de educación global de primer orden que impacte en los estudiantes en los siguientes aspectos:

- Lograr con el enfoque de ciudadanía global impactar en la preparación para trabajar y vivir en una comunidad global.
- Evaluar los problemas mundiales desde distintos enfoques de análisis, personal, social, disciplinaria e interdisciplinaria.
- Establecer una red global que facilita el futuro liderazgo, investigación y experiencia profesional.
- Desarrollar una comprensión global de los problemas globales que enfrentan los países.

El plan Ciudadanía Global 2020 establece cuatro áreas que sirven como guías y mediante las cuales se definen las acciones a realizar.

Guía I Ética Interconectada

Se centra en la prioridad institucional para desarrollar conocimientos y capacidades para actuar como líderes éticos.

Guía II Investigación de Vanguardia e Informada

Enfatiza el conocimiento y la capacidad de actuar como un aprendiz informado.

Guía III Impacto Interculturalmente Competente

Se centra en la generación de análisis desde otras perspectivas y culturas y la interconexión con la sociedad, la cultura y la identidad individual

Guía IV Compromiso con la Comunidad Global

Diseñado para enriquecer la experiencia de TCU, haciendo hincapié en la participación ética en la comunidad mundial.

La filosofía general Ciudadanía Global 2020 tiene como prioridad institucional el conocimiento y la capacidad de actuar como un ciudadano responsable, para esto desarrollo cuatro Principios de impacto:

Principio 1. Reclutar y retener a estudiantes destacados, profesores y personal que pueden hacer aportaciones intelectuales, personales y profesionales en TCU.

- Mejorar la calidad de la experiencia académica de estudiantes de pregrado.
- Fortalecer la programación de postgrado.
- Desarrollar una fuerte y segura comunidad universitaria.

Principio 2. Diseño de una fuerte comunidad de aprendizaje que se caracteriza por la enseñanza excepcional, la investigación de alta calidad, programa de estudios distintivo, y programas co-curriculares.

- Mejorar la integración curricular y co-curricular de programas y servicios.
- Apoyar la investigación excepcional y la actividad creadora.

Principio 3. Mejorar la comunidad de aprendizaje de TCU mediante instalaciones y tecnología apropiada.

Principio 4. Acelerar conexiones de TCU con la comunidad en general: Fort Worth, Texas, la nación y el mundo.

- Mejorar las oportunidades de conexiones de TCU con el mundo en general a través de la docencia, la investigación, las actividades creativas y servicio.
- Observar la demografía cambiante de la región, el estado y la nación para contribuir a una ciudadanía global responsable.

Iniciativas del Ciudadano Global

1. Viaje Virtual: Mediante el diseño de programas y proyectos virtuales realizados en zonas de alto riesgo, en el que se reúne recursos institucionales del TCU (humanos, información, investigación) con los del mundo con el fin de abordar los problemas y proyectos en tiempo real utilizando la última investigación, tecnología digital, las redes sociales y otras herramientas disponibles.

2. TCU Comunidad Internacional

La intención de la Comunidad Internacional es conectar actividades curriculares con actividades cocurriculares, de tal manera que la internacionalización sea omnipresente en TCU. Un ejemplo es un pabellón al aire libre donde la comunidad puede reunirse para asistir a eventos internacionales.

3. Residencia Ciudadanía Global: El propósito de esta iniciativa es crear un ambiente de vida para los estudiantes que se dedican a aprender y vivir la ciudadanía global. Se ha programado la construcción de tres nuevas residencias.

4. Academia Global TCU: La Academia Global está diseñada para explorar temas globales en un contexto interdisciplinario. La Academia Global debe ser: 1) interdisciplinaria mediante la participación de profesores, estudiantes y líderes comunitarios de disciplinas cruzadas, 2) basado en temas globales relevantes (sostenibilidad, economía, etc.) y 3), ubicado en una zona del mundo donde el problema sea primordial.

La Interacción con estudiantes, profesores y líderes de la comunidad es también un componente necesario de la Academia Mundial. Se impartirán cursos asociados con la Academia los cuales se centran en el aprendizaje interdisciplinario, el aprendizaje integrador, la investigación de pregrado, proponiendo soluciones creativas a problemas mundiales.

5. Programa Global de Innovadores: Esta propuesta está diseñada para recibir semestralmente en el campus a académicos innovadores reconocidos, provenientes de países en desarrollo, para impartir conferencias a estudiantes de todas las disciplinas y desarrollar una comprensión global de los problemas mundiales que enfrentan sus países.

6. Programa de Profesor Visitante: El Departamento de Estado de Estados Unidos ofrece becas para llevar docentes calificados y reconocidos a distintas instituciones de educación superior.

7. Programación de Subvenciones: Se ofrecen becas a estudiantes, personal y facultades que desean globalizar un programa, clase o evento.

8. Todos al Exterior: Este programa proporciona fondos al personal para ir al extranjero. Se hace énfasis en el personal en puestos tradicionalmente no conectados a las estrategias institucionales "globales" (del área financiera, servicios, recursos humanos, etc.). Finalmente, Todos al Exterior podría incluir a los profesores que no están conectados tradicionalmente con el extranjero.

9. Líderes locales y globales: El área metropolitana a TCU, es rica en fundaciones, empresas, organizaciones que funcionan a nivel mundial. Con este programa se integran las experiencias internacionales de individuos y comunidades locales que

ofrecen ricas perspectivas y oportunidades globales en la experiencia de trabajar de la TCU.

10. Consejo Asesor Internacional. Con el fin de crear un nexo para una comunidad global, se investigará la mejor estructura para reconocer y coordinar varios esfuerzos globales con el fin de apoyar y fomentar los objetivos de esta propuesta. Se creará un consejo internacional con representantes de todos los grupos de interés y servirá como un consejo asesor en temas relacionados con la educación internacional.

11. Proyecto Global International Alumni: Mediante la organización y la participación de ex alumnos internacional con la finalidad de que proporcionen oportunidades y experiencias a la TCU.

MATRIZ DE TEXAS CHRISTIAN UNIVERSITY

| Texas Christian University | Identificación | 25% del total= $\Sigma MI(A+P.C.)+V.C(V)$ | | | |
|----------------------------|---|---|----|----|---|
| Criterios | Dimensión | Indicadores | Si | No | Verificador |
| Marco Institucional | Apropiación | Incluye el tema de internacionalización en el Plan de Desarrollo Institucional | x | | Plan de Desarrollo Institucional |
| | | Existe una Misión de Internacionalización | x | | |
| | | Existe una estrategia de internacionalización | x | | |
| | | Existe un Departamento responsable de la internacionalización | x | | Organigrama institucional |
| | Producción de conocimiento | Existencia de Redes de investigación | x | | Redes de investigación |
| Ventajas Comparativas | Visibilidad | Existencia de acuerdos formalmente establecidos | X | | Acuerdos |
| | | Mecanismos institucionales de difusión | X | | Páginas web, revistas |
| | Formulación y Negociación | 25% del total= $\Sigma H(A)$ | | | |
| Horizontalidad | Armonización en la formulación de la estrategia | Existen objetivos, actividades y recursos son congruentes con un plan de internacionalización | x | | Plan de internacionalización, organigrama |

| | Implementación | 25% del total= $\Sigma H(M.R. + P)$ | | | |
|----------------|--------------------------|--|---|--|--|
| Horizontalidad | Mutua responsabilidad | Existen iniciativas de estudiantes y académicos | x | | Eventos realizados |
| | Participación | Existe la participación de académicos, asociación de estudiantes y comunidad | x | | Actores participantes, organizaciones involucradas |
| | Resultados | 25% del total= $\Sigma E(C.O)+S(T+I)$ | | | |
| Eficacia | Consecución de objetivos | Contribuye a lograr un objetivo global | x | | Informes de resultados, Programas internacionales, cursos internacionales, proyectos conjuntos |
| Sostenibilidad | Transferibilidad | Practicas debidamente documentadas para asegurar la posibilidad de transferencia | x | | Proyectos terminados y documentados |
| | Impacto | Nivel de influencia en la formación de nuevas redes de investigación, nuevos acuerdos de cooperación | x | | Nuevas redes creadas, proyectos documentados, nuevos acuerdos |
| TOTAL | | | | | 100 |

IDENTIFICACIÓN

A. Marco Institucional

1. Apropiación

La Texas Christian University (TCU) inició una transformación institucional desde el 2003. La Universidad inicio con una planificación estratégica inclusiva a la que denominaron Visión en Acción (VIA).

Esta estrategia, tiene cinco principios cardinales derivados de VIA. Estos principios se han mantenido constantes durante periodos de planificación estratégica. La internacionalización de la TCU se contempla es el principio cardinal número cuatro, el cual tiene como objetivo:

- Incrementar las conexiones de la TCU con la comunidad en: Fort Worth, Texas, el país y el mundo.
- Mejorar las oportunidades que promueven las conexiones de TCU con el mundo en general a través de la enseñanza, la investigación, las actividades creativas y el servicio.
- Examinar la demografía cambiante de la región, estado y nación para contribuir a la formación de una ciudadanía global responsable.
- La estrategia de internacionalización de TCU, está contemplada en el Plan de Mejora de la Calidad denominado “Descubriendo al ciudadano global, construyendo los fundamentos para la atención integral de la

internacionalización”, el cual cuenta con seis iniciativas diseñadas para involucrar a la comunidad de la TCU con el mundo y propiciar que los estudiantes tengan experiencias internacionales.

1. Programa de visitantes académicos. Provee fondos para las visitas de académicos distinguidos, escritores y profesionales con experiencia en países en desarrollo, en particular de zonas donde los estudiantes de la TCU no puede visitar, debido a las advertencias del Departamento de Estado.
2. Programa de viaje virtual. Basado en la idea de que la tecnología digital elimina la ubicación geográfica como una limitación. Este programa busca propuestas para vincular la TCU con el mundo, en los centros educativos, donde los estudiantes de TCU pueden participar en tiempo real con otros estudiantes y académicos.
3. Programa de estudios en el extranjero. La TCU tiene tiempo con el programa de estudios en el extranjero con énfasis en el corto plazo. El plan Descubriendo la Ciudadanía Global tiene dos prioridades: promover estudios en el extranjero que promueven el aprendizaje intercultural y aumentar el número de estudiantes con poca representación, como Panamá, Brasil, China, India y África.
4. Programa Academia Mundial, es una experiencia académica multidisciplinaria en la que los estudiantes analizan un problema mundial en el aula y posteriormente visitan un país donde el tema sea de

importancia. Antes de estudiar en el extranjero, se prepara a los estudiantes sobre el tema y sobre la toma de decisiones y resolución de problemas. Se concluye con un curso de proyectos en donde cada primavera los estudiantes presentan el trabajo en el festival de investigación de pregrado y actividad creativa.

5. Programa de líderes globales locales está diseñado para involucrar a la TCU con las comunidades internacionales con el fin de ampliar la internacionalización de los contenidos en la enseñanza, investigación y servicios. Al identificar y colaborar con expertos internacionales del área de Dallas-Fort Worth, se da a los estudiantes la oportunidad de conocer los problemas del mundo en situaciones reales.
6. Programa Innovadores Globales. Se invita a personas innovadoras de otros países a participar en el desarrollo del plan de estudios multidisciplinario y programas co-curriculares.

La Oficina Internacional de la TCU, realiza la programación cultural alineada con la misión de la TCU y trabaja en conjunto con las facultades, las organizaciones comunitarias y los programas de TCU.

La Oficina Internacional mantiene relaciones con organizaciones y alumnos que participan en programas en todo el mundo y crea oportunidades de

participación para los estudiantes, tanto dentro como fuera de los Estados Unidos. Es responsable del proceso de inmigración, programación y con el ajuste cultural de aproximadamente 650 estudiantes de más de 90 países en la TCU. La oficina es parte de la División de Asuntos Estudiantiles que se encarga de los temas culturales y servicios internacionales.

Para lograr sus objetivos, la Oficina trabaja con el Departamento de Servicios de Cultura, Oficina de Educación Internacional, TCU Kino Film Series Monda, el programa Questra Terra y Organizaciones culturales de los estudiantes.

Además, la TCU cuenta con el Centro de Estudios Internacionales: TCU en el extranjero, el cual tiene como propósito apoyar los programas académicos internacionales. El Centro supervisa los programas semestrales de la TCU en el extranjero. Apoya a las facultades que quieren desarrollar cursos de verano en Australia, Asia, Europa, América Latina y África.

El Centro de Estudios Internacionales: TCU en el extranjero, tramita el Certificado Internacional de estudios, y organiza anualmente una Cátedra de Temas Globales por parte de la Fundación Frost

2. Producción de conocimiento

La TCU realiza investigaciones en las siguientes áreas:

El Instituto de Investigación del Comportamiento es un centro de la TCU reconocido a nivel nacional, para evaluar y mejorar el tratamiento de drogas. Los proyectos actuales incluyen la aplicación de las mejores prácticas para los centros de tratamiento de drogas y mejoramiento en la atención del abuso de drogas en jóvenes con libertad condicional.

Cuenta con grupos de investigación en diversas áreas tales como la sustentabilidad, envejecimiento, inflamación y el metabolismo.

Investigadores de ciencias de la TCU están trabajando en la lucha contra el Alzheimer mediante estudios a nivel molecular. Como resultado del trabajo se ha registrado la patente para la molécula Pyclyen, un antioxidante en los trastornos neurodegenerativos.

Se estudia la contaminación acuática por mercurio, en el Laboratorio de Ecología de TCU. En 2013, los profesores de la TCU, el Dr. Ray Drenner y el Dr. Matt Chumchal, ganaron el premio de Dow Chemical.

El cáncer es el foco de investigación en la TCU, los estudios que realiza los hace en colaboración de la facultad con investigadores de la Universidad de Texas Southwestern Medical Center, la Universidad del Norte de Texas Health Science Center y otras instituciones. Miembros de distintas facultades de la TCU investigan temas relacionados con el cáncer, desde el uso de diversas sustancias para la detección del cáncer, hasta la forma de tratar la depresión en pacientes con cáncer.

B. Ventajas Comparativas

3. Visibilidad

El treinta y cinco por ciento de los estudiantes de TCU estudian en el extranjero durante sus estudios en la universidad. Otro 10 por ciento participa en un programa no académico de la TCU en el extranjero.

La TCU cuenta con el programa Academia Global, el cual tiene un enfoque innovador para estudiar en la Ciudad del Saber de Panamá. Este programa conecta a estudiantes, profesores y personal de la TCU con las ONG destacadas del país.

Los estudiantes de la TCU pueden estudiar en el extranjero en más de 45 países, cientos de estudios a través de programas conjuntos y programas de intercambio.

Los estudiantes de la TCU pueden realizar una pasantía de verano en Barcelona, Dublín, Londres, Milán, París, Roma, Santiago o Sydney y obtener un certificado en Estudios Internacionales.

FORMULACIÓN Y NEGOCIACIÓN

C. Horizontalidad

4. Armonización en la formulación de la estrategia

El plan de internacionalización de la TCU, considera que la internacionalización integral es la clave para asegurar una enseñanza excepcional e investigación de alta calidad que permita acelerar las conexiones de la TCU con su comunidad, reconociendo que esa comunidad es ahora el mundo entero.

En el plan integral de internacionalización, la TCU establece el compromiso de garantizar que la educación internacional no como un lujo, sino como una necesidad, trabajan para alcanzar un conjunto de resultados medibles en todos los departamentos, disciplinas, programas, oficinas y servicios.

El plan de internacionalización se alinea con el plan estratégico VIA, a partir de su visión estratégica para la Universidad:

“La TCU se convertirá en un cada Universidad privada cada vez más importante y reconocida a nivel internacional”.

Para lograr esta visión la TCU trabaja con el compromiso de toda la comunidad universitaria, en concreto, con la alineación de las estrategias y objetivos, y el cuidadoso uso de los recursos en las actividades que permiten alcanzar la visión.

IMPLEMENTACIÓN

D. Horizontalidad

5. Mutua responsabilidad

El plan de internacionalización crea un nexo central de colaboración que reúne a las unidades cuya misión principal sea la educación global. Esta estructura propicia la colaboración como el elemento esencial de la internacionalización integral, ya que la educación global debe ser aceptada y promovida institucionalmente, por las facultades, los estudiantes y todo el cuerpo académico y unidades de apoyo.

Para lograr sus objetivos, la TCU ha creado la siguiente estructura:

| ESTRUCTURA: CIUDADANO GLOBAL 2020 | | | |
|--|--|---------------------------|------------------------------|
| Coordinador del plan de Mejora de la Calidad Se coordina con: → | Centro de Estudios Internacionales: TCU en el extranjero | Servicios Internacionales | Programa de Inglés Intensivo |
| Consejo Asesor Internacional Facultades de la TCU, personal , estudiantes Representantes de miembros de la Asamblea y Personal de la Facultad Alumnos locales y globales y líderes de la comunidad | | | |
| Otros recursos humanos: Futuros líderes mundiales (Egresados de Ayudantías de Estudiantes) VISA Cuerpo (estudiantes embajadores de la internacionalización) Recaudador de fondos para la financiación externa | | | |

6. Participación

La Inclusión y Servicios Interculturales (IIS) de la TCU es un departamento dentro de la División de Asuntos Estudiantiles en el que se reconoce y valora las experiencias únicas de las diferencias de raza, etnias, género, orientación sexual, edad, religión y se da la bienvenida a todos los estudiantes de diversos orígenes.

Los programas culturales que promueve el departamento de IIS tienen como objetivo educar a la comunidad acerca de la historia, cultura, y contribuciones de las diversas poblaciones y propiciar un ambiente seguro para el intercambio cultural y el diálogo. También busca afirmar las identidades

representadas en el campus de TCU con el fin de crear un entorno escolar seguro e inclusivo para todos.

RESULTADOS

E. Eficacia

7. Consecución de objetivos

La TCU realiza cada año un evento en el que participan los estudiantes en un proyecto o una actividad significativa que ejemplifica la internacionalización, en donde exhiben lo que es la ciudadanía global después de su estancia en el extranjero. En este evento se entrega el premio que lleva el nombre del Dr. Larry Adams, cuya visión y liderazgo ha inspirado a la universidad para promover la internacionalización de la institución.

Entre los ganadores se encuentra Zack Siegert que estudió un verano en Kigali y es un líder en el establecimiento de la Organización de Estudiantes de Ruanda.

F. Sostenibilidad

8. Transferibilidad

La TCU cuenta con un documento denominado “Caminos hacia la ciudadanía global” en el que se definen las acciones para ser implementadas en las once iniciativas de ciudadanía global (GCI).

| Caminos hacia la ciudadanía global 2020 | |
|---|--|
| Caminos | Objetivo |
| Camino I: Ética y Responsabilidad mensaje Interconectado | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Virtual Voyage-utilización de la tecnología para de traer expertos internacionales a la TCU | Utilizar tecnologías web y redes sociales de manera innovadora para conectar a la TCU con universidades y organizaciones en lugares de riesgo dando al personal y estudiantes la oportunidad de participar de manera continua. |
| <ul style="list-style-type: none"> • International Commons - iconos internacionales visuales en el campus. | Implementar iconos visuales que representan la comunidad mundial y el fomento de la interacción y comunicación espontánea. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente Residencial de Ciudadanía Global | Crear un ambiente residencial para estudiantes dedicado a la ciudadanía global. |
| Camino II: Mensaje Principal informado | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Academia Global de la TCU. Programa semestral interdisciplinando | Entender la Academia Mundial, fomentar un análisis significativo, interdisciplinario de un problema mundial. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Programa Innovadores Globales | Promover las discusiones sobre temas globales en el aula y la investigación. Recibir subvenciones para trabajar con los líderes mundiales en la construcción de conexiones globales. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Investigadores Visitantes | Traer el mundo a la TCU, invitando a académicos del mundo de países en desarrollo y / o lugares a donde la comunidad TCU no puede viajar (Oriente Medio, Haití, etc.). |
| Camino III: Impacto interculturalmente competente | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Financiación para la programación "Mundo" | Globalizar los programas curriculares mediante apoyos de \$3000 a \$5000 para estudiantes, académicos y personal de la TCU. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Todo al extranjero | Enviar al personal al extranjero con la finalidad de globalizar la la comunidad de la TCU. |
| Camino IV: Participación de la Comunidad Global | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Comunidad Local-Global. | Integrar las experiencias internacionales significativas, trabajando con las comunidades locales que ofrecen perspectivas globales y oportunidades enriquecedoras. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Consejo Asesor Internacional | Formalizar un consejo integrado por la facultades, personal, estudiantes, ex alumnos internacionales y líderes de la comunidad para asesorar sobre la globalización integral. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Proyecto Global International Alumni | Construir conexiones entre la comunidad de la TCU y estudiantes viviendo y/o trabajando en el extranjero con la finalidad de fortalecer las conexiones con el mundo. |

9. Impacto

En el transcurso de sus estudios universitarios, el treinta y cinco por ciento de los estudiantes de la TCU estudian en el extranjero y el 10 por ciento participan en algún programa no académico de la TCU en el extranjero.

La TCU puso en marcha la Academia Mundial para estudiar en la Ciudad de Panamá. Con este programa se conecta a estudiantes, profesores y personal de la TCU con Organizaciones no gubernamentales del país.

La TCU ofrece 15 programas de verano en todo el mundo. Con este programa los estudiantes pueden estudiar cursos intensivos en una amplia gama de disciplinas. Además, los estudiantes tienen la opción elegir entre cientos de estudios en el extranjero a través de programas con instituciones socias de la TCU y programas de intercambio.

Los estudiantes pueden realizar una pasantía de verano en Barcelona, Dublín, Londres, Milán, París, Roma, Santiago o Sydney. Los estudiantes de la TCU pueden obtener un certificado en estudios internacionales haciendo una combinación de estudios en el extranjero, cursos de estudios internacionales y experiencias interculturales.

Estrategia de internacionalización de la Universidad Carnegie Mellon

La Universidad Carnegie Mellon (CMU) es una universidad de investigación global privada con más de 12.000 estudiantes y 5.000 profesores y personal. La CMU cuenta con campus en Pittsburgh, Qatar y Silicon Valley, y los programas en los que se otorgan títulos de todo el mundo.

Misión

Para crear y difundir el conocimiento y el arte a través de la investigación creativa, la enseñanza y el aprendizaje, y transferir nuestro producto intelectual y artístico para mejorar la sociedad en formas significativas y sostenibles.

Para servir a nuestros estudiantes, enseñándoles la resolución de problemas, liderazgo y habilidades para trabajar en equipo, y valor el compromiso con la calidad, el comportamiento ético y el respeto por los demás.

Para lograr estos fines mediante la aplicación de las ventajas de una comunidad universitaria relativamente pequeña y diversa, abierto al intercambio de ideas, donde el descubrimiento, la creatividad y el desarrollo personal y profesional pueden florecer.

En el 2010, la CMU recibió el premio senador Paul Simon Award en la categoría Internacionalización Integral, premio otorgado por la Asociación de Educadores Internacionales durante la conferencia anual de NAFSA.

El enfoque de la CMU en la internacionalización no sólo se refleja en el plan de estudios que mejora la comprensión global, sino también en el modelo de investigación y en la relación con asociaciones de educación internacional, y mediante la relación permanente con ex alumnos de todo el mundo.

El plan estratégico de la CMU incluye un enfoque específico sobre "Globalización e Iniciativas Internacionales" con el objetivo de educar a los estudiantes a comprender y ser eficaces en el contexto global mediante la investigación y una educación dirigida a ampliar las capacidades humanas y oportunidades sociales.

La CMU ha desarrollado cursos y programas por el propósito de que el estudiante mejore la comprensión global en temas de diversas disciplinas, incluyendo los sistemas de información, la biotecnología, la ingeniería, el medio ambiente y la ciencia política. Algunos ejemplos son:

- Sistemas de Gestión de Proyectos Globales, en el que participan estudiantes de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. Conecta a los estudiantes en Pittsburgh, Doha y Singapur que crean sitios Web para

organizaciones sin fines de lucro locales o resolver otros problemas de información de base tecnológica;

- Biotecnología, Impactando a la Sociedad y al Planeta (Facultad de Ciencias), en este programa participan alumnos en temas como los siguientes: aspectos biológicos y sociales del VIH-SIDA;

- Urbanismo (Escuela Superior de Bellas Artes) se analiza la historia urbana y la teoría, centrándose en ciudades internacionales que tienen rápido crecimiento. Ejemplo, Se ha trabajado con docentes con la autoridad de planificación y desarrollo urbano de Qatar, el Consejo de Construcción Verde de Qatar y los desarrolladores locales, alineando la enseñanza, con la investigación y el trabajo profesional en la región de Oriente Medio;

- Colaboración Internacional de Gestión de la Construcción (Facultad de Ingeniería) es una clase impartida con equipos de estudiantes de ingeniería en Pittsburgh, Turquía, Israel y Brasil. Los equipos colaboran en videoconferencias y otras formas de comunicación para resolver problemas de construcción.

CMU tiene programas de maestría en Australia, Grecia y Portugal, y programas conjuntos de doctorado y programas de educación ejecutiva en varios países, como Singapur.

Con los programas más tradicionales de intercambio de estudiantes en el extranjero, los estudiantes desarrollan proyectos con enfoque internacional para innovar en todo el mundo. Por ejemplo, estudiantes han creado un tutorial Braille computarizado para niños en un orfanato para los ciegos en la India. Otros han desarrollado un videojuego "por la paz", basada en juegos de rol en el conflicto palestino-israelí, que ahora cuenta con más de 100.000 copias en circulación.

Estrategias para una Educación Global

La educación e investigación ofrecen a los estudiantes una educación que inspira a pensar de manera global. Una característica distintiva de la educación en CMU es que está trabajando en problemas del mundo real. La CMU ha desarrollado ocho estrategias que se describen a continuación:

1. La competencia en áreas de estudio

Para la CMU, la educación tiene como fundamento, la solución de problemas del mundo real. Se espera estudiar a profundidad diversos temas importantes, y proponer soluciones a problemas reales. Se han desarrollado cursos en diversas áreas como la ciencia, la ingeniería, la informática, la política y la arquitectura y se integran de forma natural en el plan de estudios.

2. Conciencia cultural.

Estudios en el extranjero y de intercambio de programas, experiencias de investigación de pregrado internacionales, una Casa Global, un festival internacional anual y una serie de conferencias de la universidad.

3. Aprendizaje y Pensamiento de Colaboración.

Se promueve un entorno de resolución de problemas con equipos interdisciplinarios para trabajar en conjunto entre profesores y estudiantes. La cultura de colaboración promueve la cooperación en actividades extracurriculares.

4. Asociaciones con la Comunidad

Se realizan cursos para trabajar con socios en las comunidades en el mundo. Se crean conferencias en las que estudiantes internacionales de posgrado, profesionales locales que trabajan en otros países hablan a los estudiantes acerca de su trabajo, a través de enlaces de vídeo o visitas de clase.

5. Evaluación y Reflexión Continua

En la enseñanza de los cursos globales participa el Grupo de la Facultad Global (GFG) que se reúnen cada semestre para informar sobre el progreso de los cursos y reflexionar sobre las lecciones aprendidas e intercambiar ideas. La evaluación es una parte inherente de los cursos, e incluye evaluaciones de clase, blogs de los estudiantes y las revistas.

6. Llamado a la Acción de la Ciudadanía Comprometida

Como resultado de la impartición de cursos globales, surgen proyectos de acción pragmática. Los estudiantes trabajan con organizaciones mundiales para diseñar y entregar un producto útil a una clínica, una empresa o una organización gubernamental o no gubernamental. Incluso, cuando de un curso no resulta un producto final, los estudiantes aplican los principios aprendidos en el curso para la construcción de escenarios o proyectos finales los cuales son evaluados por expertos en el campo.

7. Obteniendo provecho de los Recursos Globales

Se han creado programas de maestría en el extranjero, y establecido campus o programas específicos en varios países. Se mantienen contactos en el extranjero que permiten el acceso a los estudiantes a lugares remotos para experimentar otros países y sus culturas.

8. Conexiones a través de la Tecnología

Mediante la tecnología de videoconferencia se permite a los estudiantes discutir y trabajar fácilmente con otros estudiantes y visitar instalaciones en otras partes del mundo lo que promueve la comunicación, el verdadero reto es ser capaz de hablar y trabajar a con personas de otras culturas.

Los estudiantes de la MCU, forman parte de diversas organizaciones globales de estudiantes. A continuación se muestra una lista parcial de las organizaciones estudiantiles orientación global.

Organización de Desarrollo de Soluciones. Es una organización estudiantil orientada a conectar universitarios apasionados del desarrollo internacional.

Ingenieros sin Fronteras. Es un grupo de estudiantes dedicados a la comprensión de los desafíos que enfrenta la humanidad hoy en día, y la creación de tecnologías con conciencia social y ambientalmente sostenibles para mejorar la calidad de vida de las comunidades locales, nacionales e internacionales.

Brigadas Globales. Es la organización global de salud más grande del mundo dirigida por estudiantes y la organización de desarrollo sostenible. Se compone de las filiales internacionales sin fines de lucro que movilizan a voluntarios y profesionales para fortalecer comunidades en los países en desarrollo con programas que mejoran la calidad de vida.

Brigadas Médicas Globales. Desarrolla iniciativas de salud sostenibles en donde hay un acceso limitado a la atención sanitaria.

Brigadas de Negocios Globales. Es una red social de voluntarios que tienen habilidades de negocios. La organización permite a los estudiantes universitarios evaluar y ofrecer soluciones a micro-empresas sostenibles.

Asociación Internacional para el Intercambio de Estudiantes Técnicos. Se centra en promover la experiencia internacional a través del intercambio internacional, capacitación en liderazgo, desarrollo global de habilidades y educación técnica.

Grupo de Desarrollo Internacional. El Grupo Internacional para el Desarrollo busca crear conciencia y participación en temas de desarrollo internacional a través de una perspectiva de política pública.

Relaciones Internacionales Organización (IRO) / Modelo de Naciones Unidas. Tiene por objeto facilitar el conocimiento global y el debate de los asuntos internacionales relevantes para el mundo de hoy para los miembros de la comunidad universitaria a través de debates simulados en el campus, y asistiendo a conferencias de MUN colegiados.

MARTRIZ CARNEGIE MELLON UNIVERSITY

| Carnegie Mellon University | Identificación | 25% del total= $\Sigma MI(A+P.C.)+V.C(V)$ | | | |
|-----------------------------------|---|---|-----------|-----------|---|
| Criterios | Dimensión | Indicadores | Si | No | Verificador |
| Marco Institucional | Apropiación | Incluye el tema de internacionalización en el Plan de Desarrollo Institucional | x | | Plan de Desarrollo Institucional |
| | | Existe una Misión de Internacionalización | x | | |
| | | Existe una estrategia de internacionalización | | x | |
| | | Existe un Departamento responsable de la internacionalización | x | | Organigrama institucional |
| | Producción de conocimiento | Existencia de Redes de investigación | x | | Redes de investigación |
| Ventajas Comparativas | Visibilidad | Existencia de acuerdos formalmente establecidos | x | | Acuerdos |
| | | Mecanismos institucionales de difusión | x | | Páginas web, revistas |
| | Formulación y Negociación | 25% del total= $\Sigma H(A)$ | | | |
| Horizontalidad | Armonización en la formulación de la estrategia | Existen objetivos, actividades y recursos son congruentes con un plan de internacionalización | | | Plan de internacionalización, organigrama |
| | | | | x | |

| | Implementación | 25% del total= $\Sigma H(M.R. + P)$ | | | |
|----------------|--------------------------|--|---|--|--|
| Horizontalidad | Mutua responsabilidad | Existen iniciativas de estudiantes y académicos | x | | Eventos realizados |
| | Participación | Existe la participación de académicos, asociación de estudiantes y comunidad | x | | Actores participantes, organizaciones involucradas |
| | Resultados | 25% del total= $\Sigma E(C.O)+S(T+I)$ | | | |
| Eficacia | Consecución de objetivos | Contribuye a lograr un objetivo global | x | | Informes de resultados, Programas internacionales, cursos internacionales, proyectos conjuntos |
| Sostenibilidad | Transferibilidad | Prácticas debidamente documentadas para asegurar la posibilidad de transferencia | x | | Proyectos terminados y documentados |
| | Impacto | Nivel de influencia en la formación de nuevas redes de investigación, nuevos acuerdos de cooperación | x | | Nuevas redes creadas, proyectos documentados, nuevos acuerdos |
| TOTAL | | | | | 96.42 |

IDENTIFICACIÓN

A. Marco Institucional

1. Apropiación

En el plan 2025 de Carnegie Mellon University (CMU) se plantean tres metas generales: Experiencia individual, Comunidad universitaria e Impacto social.

El tema de internacionalización se incluye en la meta Comunidad universitaria: Crear una comunidad y medio ambiente diverso e inclusivo en donde personal, estudiantes y ex alumnos de CMU, desarrollen una capacidad distintiva de trabajar, aprender y vivir en ambientes diversos.

La CMU define en tres puntos su misión institucional; en el tercer punto incluye el tema de internacionalización.

- Crear una experiencia educativa transformadora de los estudiantes, centrarlos en un profundo conocimiento disciplinar; resolución de problemas; liderazgo, comunicación y habilidades interpersonales; y bienestar personal y de la salud.
- Cultivar una comunidad universitaria transformadora, comprometida en (a) atraer y retener a un diverso talento de clase mundial; (b) crear un entorno

de colaboración abierto al libre intercambio de ideas, donde la investigación, la creatividad, la innovación y el espíritu empresarial pueden florecer; y (c) asegurar que las personas puedan alcanzar su pleno potencial.

- Impactar a la sociedad de una manera transformadora -regional, nacional y globalmente-, mediante la participación con socios fuera de las fronteras tradicionales del campus universitario.

En la meta de *Diversidad y comunidad inclusiva* del plan estratégico de la CMU se plantea la siguiente recomendación:

Elaborar una estrategia de internacionalización para identificar nuevas oportunidades internacionales y fomentar las asociaciones internacionales en curso.

En colaboración con universidades y escuelas, la universidad desarrollará directrices estratégicas para dirigir la creación de asociaciones internacionales y programas educativos, revisar periódicamente los programas de grado existentes y asociaciones fuera de los Estados Unidos. CMU repetirá esas directrices basadas en la experimentación y la experiencia, enfocándose en mantener el acercamiento distintivo a la educación de la CMU y la investigación, el intercambio de mejores prácticas, y coordinar el intercambio de recursos.

CMU perseguirá en forma proactiva lugares de expansión, oportunidades educativas, y áreas de investigación con el potencial de gran impacto local y global.

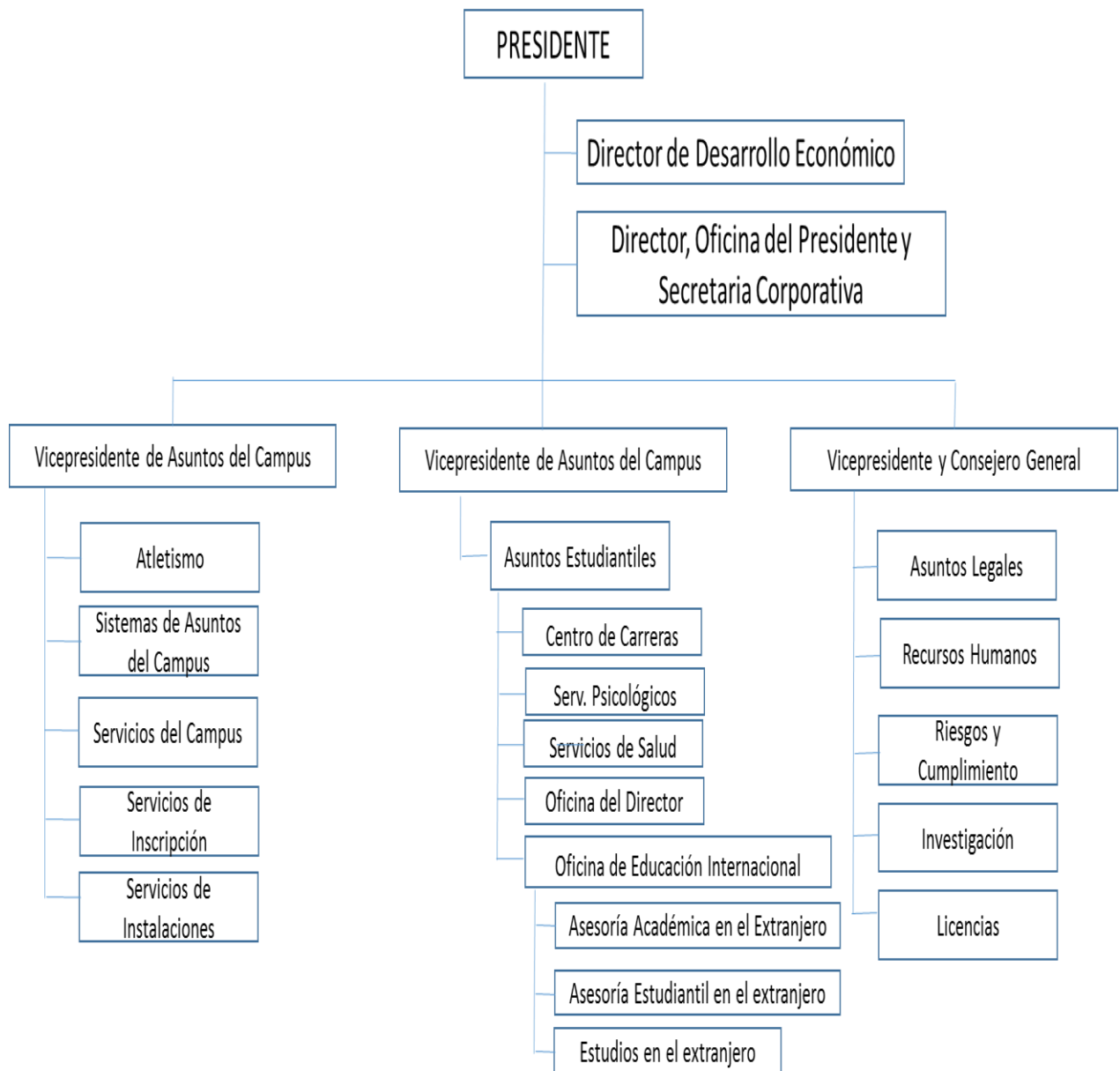
La CMU cuenta con la Oficina Internacional de Educación (OIE) cuyo objetivo promover y facilitar experiencias, perspectivas e iniciativas internacionales e interculturales. La OIE promueve y facilita el estudio en el extranjero y actúa como enlace con la universidad para los estudiantes internacionales, investigadores y profesores.

La OIE es responsable de dar los siguientes servicios estudiantes y académicos:

- Asesorar a estudiantes y académicos internacionales respecto a cuestiones de inmigración / visado académicas, sociales y de aculturación.
- Asesorar a estudiantes que desean estudiar en el extranjero respecto a los programas y opciones de estudio.
- Informar a los estudiantes y académicos internacionales sobre los cambios en las leyes de inmigración y sobre próximos eventos a través de correo electrónico y el sitio web de la OIE.
- Plan de talleres de adaptación cultural, planificación de carrera, declaración de impuestos, y otros temas.

- Apoyo y asesoría a grupos internacionales y culturales, como la Unión Internacional de Estudiantes.
- Organizar programas de orientación para nuevos estudiantes y académicos, así como estudiantes de CMU que estudian en el extranjero.

Organigrama de la Universidad Carnegie Mellon



2. Producción de conocimiento

Los miembros de las facultades de CMU participan en una gran variedad de proyectos de investigación en colaboración en todo el mundo y tienen experiencia en una amplia gama de temas globales. La Presencia Global de Carnegie Mellon incluye programas de investigación y posgrado en colaboración con otras IES y con asociaciones mundiales.

CMU cuenta con la oficina de asociaciones corporativas e institucionales en la que se crean unidades de colaboración e innovación en donde los profesores e investigadores trabajan en investigaciones con instituciones asociadas y propician que los estudiantes adquieran experiencia laboral real.

CMU colabora con las siguientes instituciones:

- *Robert Mehrabian Collaborative Innovation Center*
- *Gates Center for Computer Science*
- *General Motors-Carnegie Mellon Collaborative Research Labs*
- *Disney Research Lab*
- *Intel Research Pittsburgh*
- *Entertainment Technology Center*
- *Carnegie Mellon CyLab*
- *University Partnership of Pittsburgh*

B. Ventajas Comparativas

3. Visibilidad

CMU cuenta con programas de intercambio estudiantil por un semestre, un año o por un verano con universidades en casi todo el mundo. Los programas por un semestre se dividen en:

Programas patrocinados

Los programas patrocinados ofrecen a los estudiantes una variedad de fondos económicos para financiar sus estudios en el extranjero. Los programas patrocinados son investigados y revisados por la calidad académica y la compatibilidad con los planes de estudio en el extranjero por Consejo Asesor.

Programas de intercambio

Estos programas se basan en las relaciones de las facultades con otras instituciones los cuales han sido evaluados para la compatibilidad académica. Estos programas son recíprocos, también reciben estudiantes de las instituciones a las que se envían a los estudiantes.

Programas externos

Los programas externos ofrecen la posibilidad de que los estudiantes de cualquier carrera estudien por un verano, semestre o todo el año en el extranjero. Estos programas son administrados por otra universidad o programas de estudio en el extranjero. Los estudiantes pagan sus estudios en el extranjero directamente y se mantienen inscritos en la CMU.

Los estudiantes que participan en programas externos no pagan la matrícula ni cuotas en CMU mientras estudian en el extranjero.

Programas de verano

Las facultades de CMU coordinan programas de estudio durante el verano u otros periodos de vacaciones. La facultad coordinada programas formados por pequeños grupos de estudiantes y profesores de la CMU. En los programas de verano los estudiantes exploran un tema con mayor profundidad.

A continuación se enumeran los programas de verano departamentales que se han ofrecido en los últimos años:

Lenguajes modernos:

- Madrid, Alicante o Salamanca, España
- Instituto Goethe, en varias ciudades de Alemania

- La Universidad de Estudios Internacionales de Shanghai (SISU)

Facultad de Ciencias de la Computación:

- Technology Consulting in the Global Community (TCinGC)

Otras oportunidades

Además de estudiar en el extranjero, también hay oportunidades de trabajo y voluntariado en el extranjero. Los estudiantes pueden completar un proyecto de aprendizaje de prácticas o servicio como parte de un programa de estudios en el extranjero o de forma independiente.

La CMU ofrece programas en los que los estudiantes pueden encontrar oportunidades de trabajo, investigación o voluntariado. Las pasantías, remuneradas o no, dan una experiencia de trabajo profesional, mientras que el voluntariado por lo general significa trabajar con personas con necesidades que deben ser atendidas. Mediante estos programas se pretende que los estudiantes tengan la oportunidad de integrarse y conozcan otras culturas.

La difusión de información para realizar estudios en el extranjero se hace a través del Portal mediante el cual se pueden programar reuniones con asesores de estudios en el extranjero, se programan sesiones para dar información sobre

estudiar en el extranjero Información de la sesión, y se apoya para encontrar nuevas oportunidades en el extranjero.

FORMULACIÓN Y NEGOCIACIÓN

C. Horizontalidad

4. Armonización en la formulación de la estrategia

De octubre de 2014 a octubre de 2015, CMU realizó una serie de reuniones de trabajo para realizar el plan estratégico, como resultado se obtuvo el Plan estratégico 2025. En el Plan Estratégico se hizo la recomendación de elaborar una estrategia para identificar nuevas oportunidades internacionales y fomentar las asociaciones internacionales en curso.

IMPLEMENTACIÓN

D. Horizontalidad

5. Mutua responsabilidad

La CMU organiza anualmente la Feria de Estudios en el Extranjero, en la que se invita a diversas IES extranjeras para hacer una visita profesional a CMU y reunirse con los estudiantes, profesores y personal de la CMU para dar a conocer

sus programas y que los estudiantes puedan elegir en dónde estudiar en el extranjero.

6. Participación

La CMU cuenta con un directorio de Organizaciones de Estudiantes coordinado por la Oficina de Actividades Estudiantiles, mediante el cual los estudiantes pueden ponerse en contacto con otras universidades para averiguar contactar a otras organizaciones de estudiantes universitarios.

Entre las organizaciones estudiantiles con orientación global se encuentran:

- Organización Soluciones de desarrollo, es una organización de estudiantes orientados a conectar a estudiantes interesados en el desarrollo internacional.
- Ingenieros sin Fronteras, es un grupo de estudiantes dedicados a la creación de tecnologías con conciencia social y ambientalmente sostenibles para mejorar la calidad de vida de las comunidades locales, nacionales e internacionales.
- Brigadas globales, es la organización de estudiantes más grande del mundo dedicada a la salud mundial y desarrollo sostenible. Movilizan voluntarios y estudiantes para capacitar a las comunidades en países

en desarrollo con programas que mejoren la calidad de vida, respetando la cultura local.

- Brigadas globales médicas, desarrolla iniciativas de salud sostenibles en donde hay un acceso limitado a la atención sanitaria.
- Brigadas globales de negocios, es una red social de voluntarios con habilidades en negocios e interés en el desarrollo de comunidades en el mundo.
- Asociación internacional para intercambio de estudiantes para la experiencia técnica, su objetivo es la formación de liderazgo en el desarrollo global y fomentar la experiencia internacional a través del intercambio internacional,
- Grupo Internacional de Desarrollo, busca crear conciencia y participación en temas de desarrollo internacional a través de una perspectiva de política pública.
- Organización de Relaciones internacionales Organización / Modelo de Naciones Unidas, tiene como objetivo facilitar la conciencia global y el debate de las cuestiones internacionales de interés mundial para los miembros de la comunidad universitaria a través de debates simulados en el campus, y asistir a conferencias modelo colegiados.
- Estudiantes en una libre empresa, ayuda a los individuos y las comunidades mediante la educación de libre empresa. Los estudiantes han trabajado en la India y Nicaragua, con las

comunidades indígenas para proporcionar formación y para ayudar en los proyectos de construcción.

RESULTADOS

E. Eficacia

7. Consecución de objetivos

Actualmente se sigue evaluando las prácticas que se realizan en la CMU respecto a los programas internacionales, los cuales operan bajo un modelo descentralizado. Cada campus de CMU mantiene sus los programas internacionales de forma independiente el uno del otro.

Las mejores prácticas en el manejo de programas internacionales se transmiten de manera informal, y las normas de cada facultad difieren entre los programas.

F. Sostenibilidad

8. Transferibilidad

En CMU, los estudiantes investigan problemas o temas de otras culturas y países con el propósito de comprender acontecimientos mundiales, condiciones y tendencias.

Sistema Global de Gestión de Proyectos es un curso de tres unidades que prepara a los estudiantes en los principios básicos de la gestión del proyecto global y el trabajo en equipo y la colaboración efectiva desde puntos de vista teóricos y prácticos.

Salud, Desarrollo y Derechos Humanos. Este curso se centra en las teorías de la justicia distributiva global y la relación entre la pobreza, la mala salud, y los derechos humanos.

Tecnología para el Desarrollo de Comunidades, es un curso impartido por la Facultad de informática, robótica de Historia, en el que se estudia cómo la tecnología puede combatir la pobreza global.

Gestión de Colaboración Internacional en la Construcción, es un curso de ingeniería que estudia el ciclo de vida de los proyectos de construcción en todo el mundo.

Impacto de la biotecnología en nosotros y en las Sociedades Esfera, curso de biología que estudia los contextos sociales y culturales de la biotecnología a

nivel mundial, en videoconferencia entre los estudiantes de Pittsburgh, Qatar y una clínica en Zambia

Mapeo de Urbanismo, curso impartido por la facultad de arquitectura en el cual se analizan las ciudades globales y la cultura urbana.

9. Impacto

CMU ha diseñado nuevos cursos y programas para mejorar la comprensión global del estudiante respecto a los problemas mundiales en una variedad de disciplinas, incluyendo sistemas de información, biotecnología, ingeniería, medio ambiente y la ciencia política.

La CMU tiene programas de maestría en Australia, Grecia y Portugal, y programas conjuntos de doctorado, sociedades post-doctorado y programas de educación ejecutiva en varios países, como Singapur así como un doble doctorado con el programa en ingeniería en la Universidad Tecnológica de Nanyang (NTU) en Singapur.

Mediante programas más tradicionales, como lo es el intercambio de estudiantes, estudios en el extranjero y proyectos de los estudiantes con un enfoque internacional se han desarrollado proyectos como el tutor Braille computarizado para niños en un orfanato para ciegos en la India. Otros han

desarrollado un video juego "por la paz", basada en la actuación en el conflicto palestino-israelí, con más de 100.000 copias en circulación.

La CMU cuenta con estudiantes representantes de cerca de 100 países y alumnos globales estudiando en China, India, Japón, Singapur, Corea del Sur y el Reino Unido, entre muchos otros.

Universidad de Griffith

La Universidad Griffith (UG) es una universidad pública de investigación en la costa este de Australia. Cuenta con cinco campus con una matrícula de aproximadamente 43.000 con el personal equivalente 4.000 a tiempo completo. La UG ofrece títulos de grado y de postgrado en diez disciplinas incluyendo artes, educación, negocios, salud, derecho, ingeniería, tecnología de la información, medio ambiente, música y artes visuales.

Misión

La misión de la UG es contribuir con una erudición excepcional, que beneficie a la sociedad y producir investigación pionera. A los estudiantes se les proporcionará una excelente educación y la capacidad de utilizar los conocimientos adquiridos para influir y hacer contribuciones significativas a sus comunidades.

De acuerdo al estudio realizado por Hanover Research Council, entre las IES que se distinguen por la estrategia de internacionalización del programa de estudios se encuentra la UG.

Estrategia de internacionalización

La estrategia de programa de estudios internacionalizado de la UG es esencial para el cumplimiento de su compromiso de toda la institución para el desarrollo de la "inteligencia cultural", filosofía con la que la UG pretende inculcar a los estudiantes la capacidad de prosperar en un mundo culturalmente diverso e interconectado. Además del compromiso global, la institución se ha visto obligado a adaptar el programa de estudios debido a una mayor demanda de graduados "interculturalmente-competentes" y el aumento de la movilidad y la interdependencia entre naciones. La UG ha definido las siguientes prácticas como clave en la internacionalización del plan de estudios en la institución:

- Valorar la diversidad y la internacionalización como parte integral de todos los programas;
- Garantizar que las perspectivas internacionales sean parte del diseño curricular y contenido;
- Utilizar ejemplos internacionales pertinentes a las actividades de aprendizaje;

- Proporcionar un entorno de aprendizaje inclusivo dentro del contexto de la educación;
- Desarrollar actividades de enseñanza y aprendizaje culturalmente sensibles;
- Mejorar la comunicación con las comunidades culturalmente diversas;
- Promover y apoyar la multiculturalidad para facilitar el aprendizaje formal e informal;
- Incluir el desarrollo, revisión y mecanismos de autoevaluación.

La UG ha establecido un marco estratégico para la internacionalización del programa de estudio. Las estrategias generales incluyen la ampliación de las asignaturas a través de enfoques interculturales, alentar los intercambios culturales interactivos, alinear el contenido y evaluación de las prioridades de internacionalización, y la adopción de prácticas de enseñanza inclusivas que promueven la diversidad. La adaptación curricular podrá adoptar muchas formas diferentes, dependiendo de la disciplina. Sin embargo, para cada una de sus estrategias globales UG desarrolló una serie de prácticas sugeridas para el personal académico.

Diseño del contenido de los cursos.

El contenido del curso puede incluir diversas perspectivas sobre temas sociales, económicos, políticos y / o ambientales y las diferencias culturales en las prácticas

profesionales. Los enfoques interculturales o interculturales para la ampliación de las áreas temáticas incluyen:

- El tema relativo a las perspectivas globales, interculturales e indígenas (por ejemplo, la inclusión de estudios internacionales y nacionales de casos de estudio);
- Indicar cómo el conocimiento se puede construir de manera diferente en diferentes culturas;
- Utilizar la vida real o estudios de casos simulados que analicen la comunicación intercultural, la negociación y la resolución de conflictos;
- Consultar la comunicación intercultural en la práctica profesional;
- Examinar cómo las prácticas profesionales varían en otras culturas;
- Incluir el contenido de fuentes locales e internacionales;
- Incluir temas en cuestiones éticas en la globalización, como la justicia social, la equidad, los derechos humanos y temas sociales, económicos y ambientales;
- Centrarse en el desarrollo histórico de las cuestiones relativas a los problemas y prácticas actuales internacionales;
- Examinar el contenido que se ocupa de cuestiones ambientales globales críticos;
- Comparar y contrastar los resultados de investigación internacionales e interculturales;

- Crear oportunidades de aprendizaje para que los estudiantes en el trabajo o servicio (ya sea curricular o extracurricular) cuando estén trabajando en ambientes interculturales fuera el aula.

Actividades de aprendizaje y enseñanza

La internacionalización de aprendizaje y enseñanza incluyen:

- Integrar temas globales y perspectivas interculturales en las tareas de aprendizaje;
- Promover en los estudiantes que consideren las cuestiones y problemas desde una variedad de perspectivas, sociales, económicos, políticos, religiosos, éticas / morales y culturales;
- Promover que los estudiantes de diferentes orígenes culturales contribuyan con ejemplos relevantes de su país de origen o de la comunidad;
- Incluir un componente internacional en los ejercicios de resolución de problemas y / o tareas de investigación;
- Incluir actividades que requieran que los estudiantes reflexionen críticamente sobre cuestiones internacionales o interculturales;
- Comparar y contrastar cómo se tratan los temas de multiculturalismo en diferentes naciones;
- Incluir actividades que permitan analizar cómo la cultura puede impactar en la aplicación del conocimiento y cómo puede generar ventajas o desventajas para las personas de diferentes antecedentes culturales;

- Utilizar el trabajo de campo con las organizaciones locales que trabajan en proyectos internacionales o proyectos nacionales con un enfoque intercultural;
- Facilitar el diálogo y las acciones de aprendizaje colaborativo entre estudiantes de diversos orígenes culturales.

Actividades Extracurriculares

El intercambio internacional y los programas de estudios en el extranjero a menudo han sido propuestos como las estrategias que conduzcan para ayudar a los estudiantes a desarrollar las competencias internacionales e interculturales. Sin embargo, debido a que sólo una pequeña proporción del total de estudiantes participan en programas de movilidad hacia el extranjero, es importante desarrollar otras estrategias para ayudar a los estudiantes a desarrollar conocimientos interculturales sin salir de sus países de origen. UG promueve las siguientes actividades extracurriculares:

- Alentar a los estudiantes a unirse a asociaciones internacionales que sean afines a sus respectivas disciplinas;
- Promover que los estudiantes y el personal estudien una lengua adicional;
- Fomentar en los estudiantes la participación en programas como GI Mates, Estudiante de Linx, y (véase el sitio web Griffith para más detalles).

Estrategia de internacionalización de la investigación

En el Plan Estratégico se establece como un objetivo principal la investigación competitiva a nivel internacional. Esta reorientación estratégica incluye la formación de Programas Estratégicos de Investigación y la inyección de fondos en Centros de Investigación. Para alcanzar el objetivo de internacionalización de la investigación, UG diseñó una Estrategia de Internacionalización, que establece metas, indicadores de desempeño, acciones y responsabilidades para la investigación.

Estrategias para lograr una mayor internacionalización de la investigación incluyen la expansión de los programas existentes para fomentar la movilidad de los investigadores y estudiantes de investigación hacia y desde la Universidad, y el desarrollo de un nuevo programa para permitir a los centros de investigación y los investigadores apuntar a oportunidades internacionales de manera oportuna.

Los objetivos de la Estrategia se resumen de la siguiente manera:

- Reforzar el carácter de clase mundial de investigación UG;
- Activar a UG para que se desempeñe en investigación a nivel mundial;
- Atraer más fondos para la investigación internacional e involucrar a investigadores en proyectos internacionales de investigación;

- Fortalecer la investigación emprendida en la UG en campos seleccionados para asegurar que aborde los problemas mundiales y alcanza los más altos estándares de excelencia internacional;

Descripción de actividades

Fondo de oportunidades para Investigaciones Internacionales

Establecer un Fondo de Oportunidades de Investigación Internacional. Esto tendrá tres características:

Becas de viajes: Se facilitarán cinco becas a los investigadores a la mitad de una investigación estratégica para pasar hasta cuatro semanas trabajando con socios internacionales de alta calidad que supongan beneficios institucionales claras.

Becas de viajes: Se otorgarán cinco becas de viaje para estudiantes de doctorado para pasar hasta cuatro semanas trabajando con socios internacionales que supongan beneficios institucionales claras.

Talleres Internacionales: Se solicitará que cada investigación estratégica identifique una asociación importante, para llevar a cabo un taller en la institución orientada a promover colaboraciones de investigación

Títulos dobles o conjuntos de doctorado

La Universidad identificará cinco países y cinco instituciones para iniciar conversaciones para establecer grados de doctorado conjuntos o dobles, con instituciones que manejen un enfoque acorde a nuestra investigación.

Indicadores clave de rendimiento

Para mantener la coherencia con las clasificaciones de las universidades y Estrategias de Internacionalización, se aplican los siguientes indicadores clave de rendimiento:

- Número de vínculos de investigación con universidades clasificadas en el top 500 del ranking de Universidades del Mundo.
- Número de académicos y estudiantes de investigación de GU, que participan en asociaciones internacionales de investigación.
- Número de proyectos de investigación importantes que abordan preocupaciones de los países en desarrollo.
- Número de estudiantes matriculados en UG que están el extranjero.
- Número de investigaciones en coautoría con un colaborador internacional.
- Número de resultados de investigaciones indexadas en bases de datos de Thomson Reuters.

Por ejemplo, estudiantes han creado un tutorial Braille computarizado para niños en un orfanato para los ciegos en la India. Otros han desarrollado un

videojuego "por la paz", basada en juegos de rol en el conflicto palestino-israelí, que ahora cuenta con más de 100.000 copias en circulación.

MATRIZ GRIFFITH UNIVERSITY

| Griffith University | Identificación | 25% del total= $\Sigma MI(A+P.C.)+V.C(V)$ | | | |
|----------------------------|---|---|----|----|---|
| Crterios | Dimensión | Indicadores | Si | No | Verificador |
| Marco Institucional | Apropiación | Incluye el tema de internacionalización en el Plan de Desarrollo Institucional | x | | Plan de Desarrollo Institucional |
| | | Existe una Misión de Internacionalización | | x | |
| | | Existe una estrategia de internacionalización | x | | |
| | | Existe un Departamento responsable de la internacionalización | x | | Organigrama institucional |
| | Producción de conocimiento | Existencia de Redes de investigación | x | | Redes de investigación |
| Ventajas Comparativas | Visibilidad | Existencia de acuerdos formalmente establecidos | x | | Acuerdos |
| | | Mecanismos institucionales de difusión | x | | Páginas web, revistas |
| | Formulación y Negociación | 25% del total= $\Sigma H(A)$ | | | |
| Horizontalidad | Armonización en la formulación de la estrategia | Existen objetivos, actividades y recursos son congruentes con un plan de internacionalización | x | | Plan de internacionalización, organigrama |

| | Implementación | 25% del total= $\Sigma H(M.R. + P)$ | | | |
|----------------|--------------------------|--|---|--|--|
| Horizontalidad | Mutua responsabilidad | Existen iniciativas de estudiantes y académicos | x | | Eventos realizados |
| | Participación | Existe la participación de académicos, asociación de estudiantes y comunidad | x | | Actores participantes, organizaciones involucradas |
| | Resultados | 25% del total= $\Sigma E(C.O)+S(T+I)$ | | | |
| Eficacia | Consecución de objetivos | Contribuye a lograr un objetivo global | x | | Informes de resultados, Programas internacionales, cursos internacionales, proyectos conjuntos |
| Sostenibilidad | Transferibilidad | Prácticas debidamente documentadas para asegurar la posibilidad de transferencia | x | | Proyectos terminados y documentados |
| | Impacto | Nivel de influencia en la formación de nuevas redes de investigación, nuevos acuerdos de cooperación | x | | Nuevas redes creadas, proyectos documentados, nuevos acuerdos |
| TOTAL | | | | | 96.42 |

IDENTIFICACIÓN

A. Marco Institucional

1. Apropiación

El Plan de Desarrollo, Griffith 2020 de la Griffith University (GU) hace énfasis en los siguientes aspectos:

“Ampliar y profundizar en áreas de investigación buscando el logro de la excelencia internacional y ser un punto de referencia en el desempeño e impacto en estas áreas”.

“Profundizar en el compromiso con la región de Asia Pacífico”.

Para alcanzar el objetivo de la estrategia para atraer, retener y optimizar los éxitos de los estudiantes han planteado enfocar sus esfuerzos en:

Mejorar la calidad de la experiencia internacional de los estudiantes mediante el perfeccionamiento del Idioma inglés con la Griffith English Language Enhancement Strategy (GELES) para ayudar a los estudiantes, cuyo primer idioma no es el Inglés, a través de la Escuela de Idiomas y lingüística y del Instituto Griffith de la lengua inglesa. Esta iniciativa no sólo tiene como objetivo mejorar las habilidades del idioma inglés de los estudiantes internacionales, sino que también se centra en incrementar la interacción social entre los estudiantes nacionales e internacionales.

Aunque la GU no tiene una misión de internacionalización, si tienen definido que la estrategia de internacionalización determina la ruta para su desarrollo internacional enfocándose en la consolidación y el incremento de las asociaciones existentes, mejorando la reputación de excelencia internacional de la Universidad, y asegurando que todos los estudiantes tengan algún tipo de experiencia "internacional", ya sea en el aula, a través de la integración con los estudiantes internacionales en el campus y / o de su propia experiencia en el extranjero.

La GU está comprometida con el desarrollo de la ciudadanía global en todos los graduados. Los objetivos de la estrategia de internacionalización son:

1. Asociaciones.

Consolidar las asociaciones, ampliar y diversificar la participación de múltiples facetas, y centrarse en las relaciones de la región Asia Pacífico.

2. La experiencia del estudiante.

Mantener grupos de estudiantes internacionales provenientes de diversos países.

Incrementar oportunidades para que los alumnos puedan viajar al extranjero durante su programa académico. Se ofrecen experiencias con

diversos enfoques, van desde el humanitario, el lenguaje y la cultura, prácticas o de intercambio.

Desarrollar una experiencia internacional mejorada para los estudiantes, reconociendo que la experiencia inicia desde antes de la llegada al lugar de estudios hasta su regreso y experiencia posterior a su graduación.

3. Plan de estudios

Dar un enfoque coherente y coordinado a la interculturalización del plan de estudios, que garantice a los graduados obtener las competencias para que asuman su papel como ciudadanos del mundo.

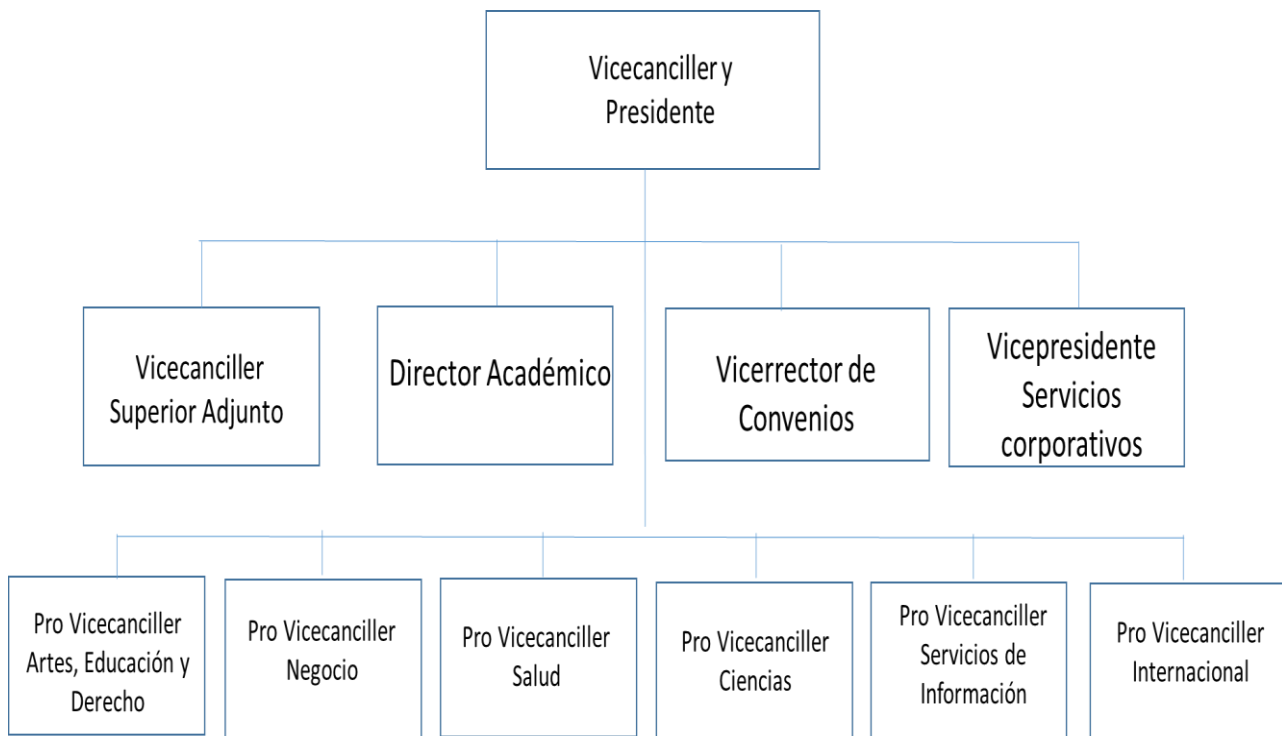
4. Investigación

Impulsar la creciente reputación internacional de GU por la excelencia en la investigación de áreas específicas e incrementar las investigaciones conjuntas con socios internacionales clave.

La GU cuenta con una Vicerrectoría Internacional, la cual tiene a su cargo la gestión y el control presupuestario de Griffith Internacional. La Vicerrectoría tiene incorporadas tres áreas: La Oficina Internacional, el Griffith English Language Institute; y la Unidad de Desarrollo de Negocios Internacionales.

Es responsable del desarrollo de la política internacional, la planificación estratégica, proyectos internacionales, programas de inglés, desarrollo de asociaciones globales, el reclutamiento de estudiantes internacionales, la movilidad y el apoyo internacional a los estudiantes.

Organigrama organizacional Griffith University



2. Producción de conocimiento

La GU cuenta con centros de investigación e institutos, enfocados en investigar diversos temas, tales como: la ciencia del agua, descubrimiento de fármacos y enfermedades infecciosas, política asiática, seguridad y desarrollo,

adaptación al cambio climático, criminología y prevención del delito, música, artes y región Asia-Pacífico, turismo sostenible, salud y enfermedades crónicas, ciencias físicas, ciencias ambientales, enfermería, educación.

La GU ha destacado por dar soluciones locales, nacionales e internacionales a través de la investigación en áreas como la física cuántica, la gestión del deporte y estudios de lugares de trabajo inteligentes.

Es parte de una red de colaboración en Australia que atrae a la investigación 450 millones de dólares australianos anuales para financiamiento de proyectos de investigación.

GU es reconocida internacionalmente como un líder de investigación en la región de Asia y el Pacífico. Cuentan con más de 873 asociaciones, acuerdos y colaboraciones de investigación en 78 países, con instituciones internacionales como lo son: Academia china de ciencias, Universidad de Pekín, Simon Fraser University en Canadá, Instituto Pasteur, París, Universidad de Hanoi, Vietnam, Universidad de Oslo, Noruega, Universidad del Sur de Dinamarca, Universidad Sejong, Corea.

La GU es miembro de Innovative Research Universities, en el que colabora con cinco universidades australianas en proyectos de investigación en 72 campos de investigación, así mismo, colaboran con la industria, el gobierno y la comunidad a través de organizaciones y mediante el Griffith Enterprise da asesoramiento y apoyo a la investigación y consultoría.

B. Ventajas Comparativas

3. Visibilidad

La GU es la universidad australiana con mayor número de acuerdos internacionales. Actualmente cuenta con más de 800, de los cuales, más de la mitad son con socios en la región de Asia. Cuenta con acuerdos de colaboración en la investigación, iniciativas académicas a través del intercambio y programas conjuntos.

La GU da difusión de información estratégica y diversas actividades a través de la Oficina de Marketing y Comunicaciones, la cual apoya a las Escuelas de Griffith, a la investigación, a las unidades de servicios comerciales y administrativos. Esta oficina trabaja de dos maneras, mediante la planificación y ejecución de las actividades de marketing estratégico de alto nivel que promueve las fortalezas de la universidad; y apoyando a las áreas académicas sobre temas de marketing y difusión de información.

La GU cuenta con un equipo de medios que publica periódicamente eventos importantes, descubrimientos y noticias de la universidad. También cuenta con la revista *Find out where*, en la que se publican las últimas noticias, descubrimientos en investigación y temas que interesen a la comunidad.

FORMULACIÓN Y NEGOCIACIÓN

C. Horizontalidad

4. Armonización en la formulación de la estrategia

En el plan estratégico 2020 se contempla la estrategia enfocada a la mejora de la calidad de la experiencia internacional de los estudiantes. En este sentido se pretende reforzar la estrategia de mejora del idioma para ayudar a los estudiantes cuyo primer idioma no es el inglés.

Respecto al compromiso de consolidar la relación con universidades de Asia y el Pacífico, el plan 2020 contempla explorar las formas en las que la Universidad puede fortalecer y mejorar su compromiso con Asia en la investigación, el aprendizaje y la enseñanza, y asociaciones externas. Un comité de revisión formulará recomendaciones sobre una serie de cuestiones con el fin de asegurar que la UG mantenga y amplíe su papel como uno de los principales centros de Australia para el conocimiento.

IMPLEMENTACIÓN

D. Horizontalidad

5. Mutua responsabilidad

La GU cuenta con un equipo de asesores internacionales dedicados a dar apoyo, asesoramiento e información sobre diversos temas que afectan a estudiantes extranjeros que estudian en Griffith. Los asesores de estudiantes internacionales pueden ayudar con:

Instalarse en Australia y la vida estudiantil en GU

Bienestar general y asuntos personales

Servicios de salud

Dificultades financieras o incapacidad para pagar sus honorarios

Trámites de visa de estudiante

La comprensión de las políticas y procedimientos académicos

Preparación para la vida más allá de la graduación

Además de los asesores internacionales, la GU cuenta con *Griffith Mates*, formado por un grupo de estudiantes que hablan más de treinta idiomas diferentes y vienen de todas partes del mundo. Este grupo ayuda a los estudiantes internacionales a practicar inglés, a incorporarse a la comunidad, a que se

familiaricen con el entorno australiano y organizan excursiones a distintos lugares regionales en los días de descanso en el semestre.

Entre los eventos internacionales que realiza anualmente la GU destaca el Día de la Armonía el cual se celebra cada 21 de marzo. El origen del evento se relaciona con el Día Internacional para la Eliminación de la Discriminación Racial, patrocinado con la ONU. En GU, el concepto de "armonía" se extiende a la inclusión más amplia "todo el mundo pertenece".

6. Participación

El programa de intercambio ofrece el Servicio de Aprendizaje en prácticas, el cual se puede realizar como parte del semestre o año en el extranjero. Se puede participar en la Comunidad con la realización de prácticas como parte de los cursos.

El curso de prácticas permite a los estudiantes adquirir experiencia del mundo real con una organización sin fines de lucro, y obtener créditos académicos.

RESULTADOS

E. Eficacia

7. Consecución de objetivos

El egreso de estudiantes internacionales creció un 4% en el primer semestre de 2014, en comparación del mismo periodo del año anterior. Respecto a la movilidad de estudiantes, hubo un crecimiento del 20% de estudiantes en el extranjero, debido principalmente al programa *Ciencia brasileña sin fronteras*. En el 2014, Griffith recibió a 1 021 estudiantes extranjeros en intercambio y envió a más de 900 estudiantes de GU a participar en una experiencia en el extranjero.

En 2014, la GU entregó el premio Griffith de internacionalización reconociendo a 18 académicos reconocidos por sus logros en la promoción internacional de la Universidad.

F. Sostenibilidad

8. Transferibilidad

Los miembros del Proyecto de Graduados Griffith desarrollaron en 2011 la guía "*Global and International Perspective and Awareness Toolkit*". Este material tiene como propósito ayudar a los estudiantes a desarrollar competencias culturales y una perspectiva global de la disciplina que estudian, ofreciendo una visión general de algunas de las principales cuestiones relacionadas con el desarrollo de habilidades de los estudiantes durante sus estudios de grado.

En 2011, el profesor Michelle Barker, del Instituto Griffith para la Educación Superior escribió la *Guía de Buenas Prácticas a la internacionalización del plan de estudios* (GIHE) con la participación del Dr. Eliseo Frederiks, Brona Farrelly y la Dra. Linda Shallcross.

El propósito de la GIHE, es delinear las estrategias para la internacionalización del plan de estudios, así como las actividades extracurriculares para los estudiantes, es decir, elaborar el currículo informal, así como ayudar en el desarrollo de " Ciudadanos globalmente responsables" a través de un proceso interactivo mediante el cual los estudiantes y el personal de diferentes niveles socio-culturales intercambien conocimientos, habilidades, actitudes y experiencias.

9. Impacto

En noviembre de 2014, la GU se incorporó al *Institute of International Education's Generation Study Abroad* para promover que más estudiantes puedan adquirir una experiencia internacional mediante programas de estudios en el extranjero.

El objetivo de la iniciativa de estudiar en el extranjero es aumentar la participación de empleadores, gobiernos, asociaciones y encontrar nuevas

maneras de realizar estudios en el extranjero facilitando recursos a estudiantes cuyas necesidades no son atendidas por los programas existentes.

Con este programa se investigará cuáles son los inhibidores de la comunicación entre los estudiantes en el extranjero e identificar y eliminar barreras que impiden la comunicación y, se buscará la recaudación de fondos para movilizar recursos financieros adicionales.

MATRIZ BUENAS PRACTICAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

| Dimensión | Universidad de Helsinki | Universidad de Wisconsin Eau Claire | Texas Christian University | Universidad de Monterrey | Griffith University | Carnegie Mellon University |
|--|---|---|--|--|--|--|
| Apropiación | <ul style="list-style-type: none"> El tema de internacionalización se plasma en todo el Plan de Desarrollo Institucional. Los asuntos de internacionalización se atienden por las Unidades de Planeación Estratégica, Asuntos Académicos, Servicios Estudiantiles, Asuntos de Investigación. Oficina Internacional descentralizada de la administración central. | <ul style="list-style-type: none"> El Plan Centenario 2008-2016 contempla en uno de sus objetivos promover el aprendizaje global y la experiencia internacional. Declaran en su Misión "proporcionar experiencias de aprendizaje multiculturales e interculturales para un mundo diverso". Cada unidad de la universidad está involucrada en el proceso de internacionalización. | <ul style="list-style-type: none"> La estrategia de internacionalización se contempla en el plan Descubriendo al ciudadano global. La Oficina Internacional trabaja en conjunto con Facultades, Organizaciones comunitarias, Organizaciones de estudiantes a nivel mundial y otros Departamentos | <ul style="list-style-type: none"> Cuenta con un plan de internacionalización y la Dirección de internacionalización cuenta con su propia misión. | <ul style="list-style-type: none"> La estrategia de internacionalización está comprometida con el desarrollo de la ciudadanía global de los graduados. | <ul style="list-style-type: none"> El plan 2025 incluye la internacionalización en la meta Comunidad universitaria. |
| Producción de conocimiento | <ul style="list-style-type: none"> Miembro fundador de la Liga Europea de Universidades de Investigación | <ul style="list-style-type: none"> Involucran a los estudiantes desde nivel licenciatura en la investigación. | <ul style="list-style-type: none"> Colaboran en investigaciones con diversos centros médicos. | <ul style="list-style-type: none"> Incipiente desarrollo de la función de investigación. | <ul style="list-style-type: none"> Liderazgo en investigación reconocido en la región Asia Pacífico. Miembro en más de 873 asociaciones, acuerdos y colaboraciones de investigación en 78 países. Miembro colaborador del Innovative Research Universities. | <ul style="list-style-type: none"> Colaboración en diversos proyectos de investigación a nivel mundial. |
| Visibilidad | <ul style="list-style-type: none"> Proceso formalizado a partir de la asociación con mas de 350 IES en Europa y acuerdos bilaterales Actividades de colaboración en proyectos europeos y el programa marco europeo para la investigación y el programa Erasmus | <ul style="list-style-type: none"> Casi el 25% de los estudiantes tiene una experiencia de estudios en el extranjero. | <ul style="list-style-type: none"> El 35 % de los estudiantes estudian en el extranjero. 10 % participa en programas no académicos en el extranjero. | <ul style="list-style-type: none"> Cuenta con convenios internacionales y participa en distintos consorcios. | <ul style="list-style-type: none"> Colaboración formalizada en acuerdos con más de 800 socios. | <ul style="list-style-type: none"> Programas de movilidad estudiantil en diversas modalidades. Programas de voluntariado, pasantías y trabajo en el extranjero. |
| Armonización en la formulación de la estrategia | <ul style="list-style-type: none"> Responsabilidad institucionalizada y compartida en toda la universidad para realizar la internacionalización | <ul style="list-style-type: none"> Estrecha colaboración entre el Centro de Educación Internacional y la oficina de Investigación y Programas Patrocinados, los departamentos académicos con programas de estudio en extranjero y el Centro de Excelencia en la Enseñanza y el Aprendizaje. | <ul style="list-style-type: none"> Compromiso de integrar a toda la comunidad universitaria y alinear estrategias y objetivos. | <ul style="list-style-type: none"> Iniciativas para promover la internacionalización. | <ul style="list-style-type: none"> Estrategia enfocada a la mejora de la calidad de la experiencia internacional y el compromiso de consolidar la relación con universidades en Asia Pacífico, contemplada en el plan estratégico 2020 | <ul style="list-style-type: none"> Recomendación para elaborar una estrategia para identificar oportunidades internacionales. |
| Mutua responsabilidad | <ul style="list-style-type: none"> Cooperación entre actores internos y externos en la realización de actividades y eventos | <ul style="list-style-type: none"> Se trabaja en colaboración con el Consejo de Internacionalización y Compromiso Global (CIGE) | <ul style="list-style-type: none"> Colaboración entre sus unidades para alcanzar la internacionalización íntegra. | <ul style="list-style-type: none"> La Dirección de Internacionalización concentra las acciones de internacionalización. | <ul style="list-style-type: none"> Colaboración del equipo de asesores para apoyar a estudiantes extranjero en la universidad. Apoyo de estudiantes en la práctica del idioma inglés | <ul style="list-style-type: none"> Colaboración con estudiantes y profesores para organizar la Feria de estudios en el extranjero. |
| Participación | <ul style="list-style-type: none"> Participación transversal con alto grado de involucramiento de las distintas unidades administrativas, facultades, asociaciones de estudiantes y comunidad en general. | <ul style="list-style-type: none"> Participación de estudiantes, personal de la universidad, profesores y miembros de la comunidad en la toma de decisiones de la internacionalización. | <ul style="list-style-type: none"> Cuentan con el Departamento de Inclusión y Servicios Interculturales para integrar a los estudiantes de diversos orígenes. | <ul style="list-style-type: none"> Participación del Consejo Consultivo Internacional para la Formación Integral en la integración de planes y proyectos para la internacionalización. | <ul style="list-style-type: none"> Programa para participar en la comunidad con la realización de prácticas académicas. | <ul style="list-style-type: none"> Participación de organizaciones externas para apoyar a estudiantes antes y durante su movilidad estudiantil. |
| Consecución de objetivos | <ul style="list-style-type: none"> Casi una cuarta parte del personal docente y de investigación son extranjeros. | <ul style="list-style-type: none"> Programas con enfoque internacional consolidados. | <ul style="list-style-type: none"> Reconocimiento a estudiantes con proyectos de estudiantes para la internacionalización. | <ul style="list-style-type: none"> 31 nuevos convenios firmados en 2014. Programa Grado Doble con la Victoria University. Dos programas Grado Doble con Chatham University y Tulane University. Programa doble titulación programa de maestría en el Instituto de Estudios Bursátiles de Madrid. | <ul style="list-style-type: none"> Incremento del 20% de estudiantes con experiencia de estudio en el extranjero. Reconocimiento a 18 académicos por su participación en la promoción internacional de la universidad. | <ul style="list-style-type: none"> Proceso de evaluación de programas internacionales. |
| Transferibilidad | <ul style="list-style-type: none"> Publicación del documento Innovación en la Internacionalización de la Universidad de Helsinki | <ul style="list-style-type: none"> Registro de experiencias de internacionalización de profesores. | <ul style="list-style-type: none"> Publicación del documento Caminos hacia la ciudadanía global en el que se describen las acciones para implementar iniciativas de ciudadanía global. | <ul style="list-style-type: none"> Programa de formación de competencias interculturales. | <ul style="list-style-type: none"> Publicación del Global and international perspective and awareness toolkit y la Guía de buenas prácticas a la internacionalización del plan de estudios. | <ul style="list-style-type: none"> Preparación de estudiantes con el curso Sistema Global de Gestión de Proyectos. |
| Impacto | <ul style="list-style-type: none"> Incremento de los programas de maestría impartidos en inglés. Colaboración con universidades de Estocolmo y Pekín en los estudios de doctorado y en la producción de investigación de alta calidad. | <ul style="list-style-type: none"> Incremento de matrícula de estudiantes en programas de Grado Doble y programas de colaboración. | <ul style="list-style-type: none"> 35% de los estudiantes tienen una experiencia de estudio en el extranjero. Programa Academia Mundial, en el que se conecta a estudiantes, profesores y personal, con ONGs en Panamá. | <ul style="list-style-type: none"> Incremento del 62% de estudiantes visitantes a la UDEM en 2014. | <ul style="list-style-type: none"> Incorporación al Institute of International Educations Generation Study Abroad con en objetivo de promover la movilidad estudiantil. | <ul style="list-style-type: none"> Nuevos cursos y programas para la comprensión de problemas mundiales incluyendo sistemas de información, biotecnología, ingeniería, medio ambiente y ciencia política. |

Análisis de resultados

El enfoque de la internacionalización integral de las Instituciones de Educación Superior es un proceso en el que se propone la intervención de todos los integrantes de la institución y propiciar la participación de miembros de la comunidad y asociaciones clave, ex alumnos, políticos, etc. Se requiere que la institución desarrolle un proyecto basado en sus necesidades particulares y expectativas de desarrollo, el cual se plasme en un plan estratégico que propicie la institucionalización de las estrategias y el desarrollo continuo del diálogo entre los distintos participantes con la finalidad de lograr modificar la mentalidad de los miembros hasta lograr que se dé el valor que se espera a la internacionalización de la institución.

Para sustentar lo anteriormente planteado, a continuación se presentan los principales hallazgos que se desprenden de los criterios de internacionalización analizados en este trabajo.

Marco Institucional

La mayoría de las instituciones contemplan el tema de internacionalización en el plan de desarrollo institucional. En este punto destaca la Universidad de Helsinki, la cual tiene un plan estratégico de desarrollo en el que incluye el tema de internacionalización en todo el documento.

En términos de organización institucional, la mayoría de las instituciones cuentan un departamento responsable de promover la internacionalización, teniendo a su cargo algunas de las siguientes responsabilidades: apoyar a los estudiantes que salen a estudiar al extranjero, proporcionando información respecto a la universidad en donde estudiarán, trámites migratorios, apoyo en los trámites de solicitud de becas, dar seguimiento a los estudios realizados, coordinar eventos institucionales.

Universidades como Helsinki no cuenta con un Departamento de internacionalización, esta función es responsabilidad de todos los integrantes de la institución, quienes se coordinan a través de una unidad descentralizada, lo que ha permitido que exista la participación de estudiantes, académicos, funcionarios administrativos y la comunidad en general. Esto ha propiciado que se lleven a cabo distintas acciones que promueven la internacionalización y la creación de un entorno culturalmente diverso e internacional.

En términos de generación de conocimiento, la Universidad de Wisconsin-Eau Claire mediante el Programa Internacional de Becas (PIB) se apoya a estudiantes que realizan investigación. Lo innovador de esta práctica, además de impulsar la investigación de estudiantes de nivel licenciatura, es que los estudiantes realizan una movilidad con un propósito bien definido antes de su partida. La movilidad inicia con la elaboración de un proyecto de investigación en

Wisconsin Eau Clair, se desarrolla en otro lugar fuera de la Universidad y se finaliza con la presentación de los resultados de su investigación a su regreso. Esta práctica de internacionalización da como resultado que los estudiantes además de llevar un propósito concreto para su movilidad, involucren a docentes con los que trabajan en el proyecto, antes, durante y al regresar a la universidad, y que se establezcan relaciones con estudiantes y académicos de otras partes del mundo más allá del tiempo que dura la estancia de investigación.

Ventajas Comparativas

En términos de Ventajas Comparativas, con el plan Ciudadano Global 2020 de la Texas Christian University, incorpora la tecnología para la comunicación con estudiantes extranjeros. Con la práctica del programa viaje virtual, se establece una estrategia para interactuar con estudiantes y académicos de universidades en distintos países, utilizando la tecnología para vincular a la universidad con el mundo, particularmente en países donde se viven conflictos e inseguridad. Esta práctica contribuye a que se conozcan problemáticas reales con la intención de que los estudiantes contribuyan con propuestas de soluciones.

Horizontalidad

Una de las características de la Internacionalidad Integral, supone la participación de todos los integrantes de las IES para lograr el cambio institucional.

En este sentido en la Universidad de Helsinki, la Unidad de Servicios Estudiantiles apoya a todos los estudiantes extranjeros o visitantes, además se apoya de las sociedades de alumnos y de organizaciones civiles y de la comunidad para realizar eventos culturales y de integración de los estudiantes extranjeros.

En la UWEC cada una de las unidades estructurales de la universidad está involucrada en el proceso de internacionalización y el centro de esta infraestructura en el Centro de la Educación Internacional (CEI), la cual es responsable de la movilidad académica, la integración de programas y actividades, así mismo, es responsable de realizar acuerdos bilaterales, asuntos migratorios

La Oficina Internacional de la Texas Christian University está vinculada con organizaciones y alumnos que participan en programas en todo el mundo. La oficina es parte de la División de Asuntos Estudiantiles que se encarga de los temas culturales y servicios internacionales y trabaja con el Departamento de Servicios de Cultura, Oficina de Educación Internacional, TCU Kino Film Series Monda, el programa Questra Terra y Organizaciones culturales de estudiantes.

La UDEM está asesorada con un Consejo Internacional para la toma de decisiones en temas de internacionalización, esto ha permitido que se cuente con una visión amplia y que la universidad se sitúe en un contexto más amplio.

Eficacia

Desde que la Universidad de Helsinki adoptó la estrategia de internacionalizarse integralmente, han contratado personal internacional con el objetivo de contribuir a la creación de un ambiente multicultural. Como resultado la proporción de personal internacional entre personal docente e investigador ha alcanzado el 22%, encontrándose por encima del objetivo fijado por el Plan Estratégico de la Universidad de 15% en 2017.

Del 2010 al 2014, la Universidad de Wisconsin Eau Claire, apoyó 46 proyectos en 28 países, con la participación de 38 profesores de 20 departamentos y 149 estudiantes.

La Universidad de Monterrey es la universidad mexicana con mayor participación de sus alumnos en programas de intercambio internacional y el destino de estudiantes de España y Estados Unidos prefieren a la UDEM como universidad destino.

Sostenibilidad

El documento Innovación en la Internacionalización de la Universidad de Helsinki es un documento que puede servir de referencia para la implementación de estrategias de internacionalización para otras universidades. Es este

documento se describen los conceptos de Integración, Cooperación, Comunicación y Excelencia los cuales son la guía para la internacionalización integral de dicha institución.

La Texas Christian University desarrolló el documento denominado Ciudadanía Global 2020 es el plan de mejora para lograr la internacionalización integral y transformar la vida y la forma de enseñanza de la universidad mediante la inclusión de perspectivas y habilidades internacionales a través de la enseñanza, investigación y servicio.

En este documento se definen las acciones para a ser implementadas en once iniciativas y cuatro vías para la formación de la ciudadanía global, 1 Impacto ético interconectado, 2 Mensaje informado y vanguardista, 3 Impacto interculturalmente competente y 4 Compromiso con la Comunidad Global.

El documento “Good Practice Guide to Internationalising the Curriculum”, elaborado por el profesor Michelle Barker, del Instituto para la Educación Superior de la Universidad de Griffith, con el propósito de definir las estrategias para la internacionalización del plan de estudios, así como las actividades extracurriculares para los estudiantes. En el documento hacen recomendaciones para la elaboración del contenido de los curso, se describen las actividades de enseñanza y aprendizaje y prácticas en el aula.

Los resultados de esta investigación demuestran que la estrategia de internacionalización integral implica la participación de diversos actores, incluyendo personal administrativo de distintos departamentos, comunidad estudiantil, académica, así como miembros de la comunidad internacional de la localidad. La estrategia de internacionalización integral implica que las Facultades conozcan la importancia de la estrategia y asuman una participación activa en acciones dirigidas a lograr la internacionalización.

Algunas IES han reestructurado su organización y desapareciendo las oficinas o departamentos internacionales. Esto ha generado que más individuos y otros departamentos se involucren y participen en acciones dirigidas a la internacionalización.

CONCLUSIONES

Como resultado de esta investigación se encontró que cada Institución estudiada, aporta información valiosa respecto a lo que se califica como buena práctica de internacionalización.

Marco Institucional

La mayoría de las IES cuentan con un plan estratégico en el que se incluye el tema de internacionalización. Sin embargo, en la Universidad de Helsinki, a pesar de no contar con una estrategia de internacionalización plasmada en la declaración de su misión, esta actividad está incluida en todo el documento rector institucional.

Es fundamental que todos los miembros de la institución conozcan y entiendan la idea de internacionalización, la filosofía de la institución respecto a la internacionalización y no solo se vea como un concepto plasmado en un documento institucional.

Capacitación de los miembros de la comunidad administrativa y académica para adquirir conocimientos y promover el desarrollo de competencias en temas internacionales.

Programas de capacitación bilingüe para personal administrativo y académico.

La internacionalización implica en gran medida, contar con el personal docente, investigador y administrativo que esté calificado en el tema de la internacionalización. La Universidad de Helsinki, se ha dado a la tarea de contratar al personal que aporte diversidad cultural en el ámbito académico y administrativo.

Es fundamental la participación de más oficinas de la institución en actividades de internacionalización.

La Universidad de Helsinki es la única institución que no cuenta con una oficina de internacionalización, sin embargo, otras dependencias realizan diversas actividades en pro de la internacionalización.

Destaca la importancia que se da a la investigación y su impacto en la internacionalización. Las buenas prácticas en este tema destacan los programas de investigación dirigida por académicos a estudiantes de nivel licenciatura.

El desarrollo y fortalecimiento de redes de investigación. El impulso de los proyectos de investigación con impacto social.

El reconocimiento a los investigadores destacados.

Ventajas Comparativas

En esta dimensión, excepto la Universidad de Griffith, que contempla como estrategia fundamental, para desarrollar su participación en la zona de Pacífico, no se encontraron actividades que destaquen como buena práctica. En este rubro, las prácticas son similares a las que realiza la mayoría de las instituciones, acuerdos bilaterales o multilaterales.

La mayoría de las instituciones cuenta con medios de difusión de información pública, informes anuales, planes de desarrollo, información sobre movilidad académica y estudiantil, proyectos de investigación.

Horizontalidad

Involucramiento de miembros de la comunidad internacional en la realización de eventos culturales.

Participación transversal con alto grado de involucramiento de las distintas unidades administrativas, facultades, asociaciones de estudiantes y comunidad en general.

Participación de la comunidad nativa en la toma de decisiones en diversos temas. Caso de la Universidad de Griffith.

Participación del Consejo Consultivo Internacional para la Formación Integral en la integración de planes y proyectos para la internacionalización. Universidad de Monterrey.

Eficacia

Publicación del documento Innovación en la Internacionalización de la Universidad de Helsinki.

Registro de experiencias de internacionalización de profesores

Publicación del documento Caminos hacia la ciudadanía global en el que se describen las acciones para implementar iniciativas de ciudadanía global.

Uso de la tecnología para realizar proyectos conjuntos entre estudiantes para resolver problemas reales en áreas de conflicto.

Programa de formación de competencias interculturales, impartido a estudiantes antes de partir a una movilidad.

Sostenibilidad

La mayoría de las IES han reportado un incremento en la movilidad de estudiantes.

Incremento de los programas de maestría impartidos en inglés.

Incremento en la colaboración con otras universidades en estudios de doctorado y en la producción de investigación de alta calidad.

En base a la información obtenida, se presenta en un cuadro Fortalezas, Oportunidades, Debilidades Amenazas, visualizar un diagnóstico de las buenas prácticas de la internacionalización.

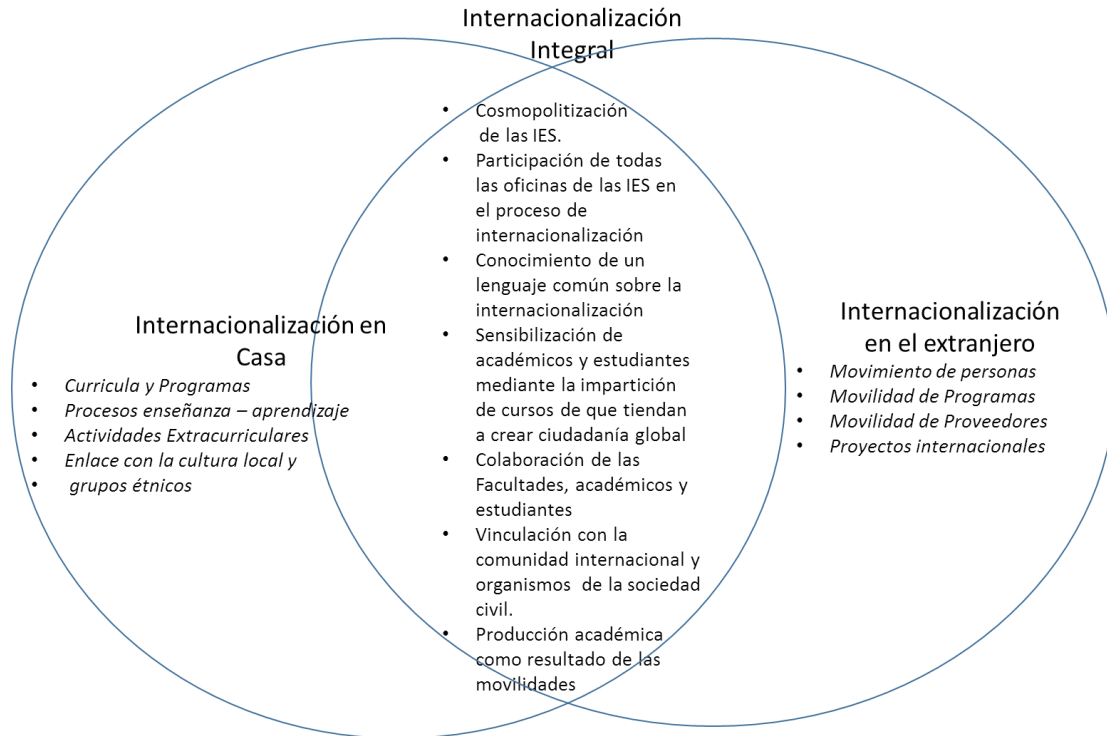
Análisis FODA de prácticas de internacionalización

| Fortalezas | Debilidades |
|---|---|
| <p>F1 La movilidad es una de actividad reconocida por académicos y estudiantes.</p> <p>F2 La mayoría de las instituciones cuentan con la infraestructura y organización administrativa para apoyar en movilidad.</p> <p>F3 Calidad y excelencia en áreas y departamentos institucionales.</p> | <p>D1 Carencia de mecanismos de evaluación cualitativos y/o cuantitativos que midan el impacto de la movilidad en términos de costo beneficio para la institución, para el estudiante y para la sociedad.</p> <p>D2 Carencia de asesoría de tutores, maestros o personal administrativo para elegir el mejor destino o programa.</p> <p>D3 Poco conocimiento de programas de voluntariado en el mundo</p> |
| Oportunidades | Amenazas |
| <p>O1. Cosmopolitización del paradigma universitario, que implica un manejo holístico del contexto académico en donde se busque a mayor diversidad en cuanto a las mejores tesis ofrecidas desde cualquier región del mundo.</p> <p>O2. Formación de individuos críticos y no especializados.</p> <p>O3. Propiciar la generación de ideas que generen otro tipo de capital, no monetario.</p> <p>O4. Fomentar la interrelación de universidades y programas de posgrado con el fin de fomentar el desarrollo de proyectos que resuelvan de problemáticas concretas.</p> <p>O5. Creación de un modelo de cosmopolitización universitario, centrado en las ideas, que pondere de igual manera la obtención del mejor conocimiento internacional como la promoción del mejor conocimiento interno de la universidad, de tal manera que así como tomas lo mejor del mundo, se ofrezca al mundo lo mejor de la universidad.</p> <p>O6. Desarrollar sistemas de inteligencia y herramientas de vigilancia internacional</p> | <p>A1. Encasillar la internacionalización en el modelo de la emulación modelos hegemónicos, con el cual se ofrece a los clientes de las universidades réplica de las propuestas de universidades que están marcando la pauta de la tecnología y sus usos y de modelos de investigación, creación, innovación y diseño al servicio de la producción de capital económico.</p> <p>A2. Reducir la internacionalización a la difusión del uso del idioma inglés.</p> <p>A3. Reducir el contexto individuo a la especialización, con el fin de replicar los modelos que las economías más fuertes y grandes empresas quieren desarrollar.</p> <p>A4. Replicar el modelo especializado insertado en el sistema producción monetaria, en el que se trata a individuo como cliente, independientemente de que se trate de una universidad privada o pública.</p> <p>A5. Movilidad estudiantil o de maestros se reduzca a un índice institucional, lo que resulta que se le dé mayor importancia al número de viajes realizados que a las ideas puesta en práctica.</p> <p>A6. Modelo de especialización</p> |

| | |
|--|--|
| <p>para la identificación, captación, análisis y difusión de los resultados de investigación y conocimiento.</p> | <p>monetizada en la investigación que solo se privilegia la investigación que produce capital económico y en el cual, el romper la frontera se convierte en el objetivo, Becas ingenierías y tecnologías.</p> <p>A7. Promover que se siga manteniendo el conocimiento que generan las universidades públicas como propiedad privada.</p> |
|--|--|

Tras hacer una revisión de la información obtenida del análisis de las buenas prácticas de las IES que investigué, confirmo mi hipótesis “Las acciones que se ubican en la intersección del sistema de internacionalización en casa y del sistema de internacionalización en el extranjero, corresponden a las mejores prácticas reconocidas internacionalmente”.

- Participación de todas las oficinas de las IES en el proceso de internacionalización.
- Conocimiento y uso de un lenguaje común sobre la internacionalización
- Sensibilización de académicos y estudiantes mediante la impartición de cursos de que tiendan a crear ciudadanía global
- Colaboración de las Facultades, académicos y estudiantes en temas de internacionalización.
- Vinculación con la comunidad internacional y organismos de la sociedad civil.
- Producción académica como resultado de las movilidades



Una acción no contemplada por las IES y que considero que responde a las amenazas y debilidades descritas en el análisis FODA, es la acción que propongo como acción de lo que propongo que sean las acciones de la Internacionalización integral, “*la cosmopolitización de las IES*”. (Beck U. , 2015)

Explico la idea; tomando de Ulrich Beck el concepto que cosmopolitización “crea situaciones específicas, relaciones específicas, que significan que el otro, el otro global, el otro distante o incluso, el otro nacional, se encuentra a la vez incluido y excluido (y hay distintas modalidades de inclusión y de exclusión). Es una herramienta conceptual para enfrentar los problemas de todos los días.”

El concepto de cosmopolitización que propongo está basado en el intercambio de ideas, criterios y conceptos, y trasciende el modelo de internacionalización

basado en acuerdos, movilización y transferencia de modelos educativos de países hegemónicos.

Recomendaciones

1. Un primer paso para desarrollar una estrategia integral de internacionalización es realizar un diagnóstico sobre la visión de la institución. Definir estrategias y acciones en correspondencia con la visión y se plasmen en políticas que tiendan a la institucionalización de dichas estrategias.
2. Establecer las líneas de acción y definir los canales de comunicación que permitan que las actividades se realicen transversalmente en la institución. La internacionalización integral requiere de un cambio de mentalidad entre el personal administrativo y académico que se traduzca en la transformación de la cultura institucional. Involucrar a las Facultades en la toma de decisiones y en la ejecución de acciones que se adecúen a sus necesidades, en coherencia con la política institucional.
3. Diseño de argumentos para establecer el diálogo entre los distintos actores que participan en la implementación de la estrategia de internacionalización integral. Un factor que permitirá que se implemente

de manera efectiva esta estrategia, es informar a la comunidad universitaria sobre su significado, importancia e implicaciones, con la finalidad de que le otorgue valor a la internacionalización integral. Así mismo, es importante hacer partícipe a actores clave, tanto internos con externos y lograr que se comprometan a realizar acciones dentro y fuera de la institución.

4. Identificar a los actores clave que apoyen al desarrollo de las acciones que propicien la internacionalización integral. La internacionalización integral va más allá de la política en papel. Implica poner en acción estas políticas e involucrar en el proceso a quienes aporten conocimiento, propuestas de enfoques diversos sobre soluciones a problemáticas globales, difusión de diversas culturas. Por estas razones, es importante incluir a miembros extranjeros de la comunidad, a los estudiantes visitantes y a las organizaciones internacionales que promuevan contextos más amplios de conocimiento.

5. Enfocar los esfuerzos en acciones con resultados de alto impacto. Promover en las actividades de internacionalización integral, el desarrollo de proyectos de investigación que redunden en el establecimiento de redes de investigación, que propicien la participación de estudiantes de nivel licenciatura en estos proyectos y,

se fomente la cultura investigativa y el interés por continuar con estudios de posgrado.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Altbach, P. G. (2004). Globalisation and the University: Myths and Realities in an Unequal World. *Tertiary Education and Management*, 3-25.
- Altbach, P., Reisberg, L., & Rumbley, L. (2009). Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution. *Conferencia de Educación Superior* (pág. 7). Paris: Unesco.
- ANUIES. (1999). *La educación superior en el siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo*. México.
- Barnett, R. (2005). Convergence in Higher Education: The Strange Case of "Entrepreneurialism". *Higher Education Management and Policy*, 51.
- Beck, U. (2002). The Cosmopolitan Society and Its Enemies. *SAGE*, 17-44.
- Beck, U. (12 de Junio de 2015). La cosmopolitización del mundo. (M. Wieviorka, Entrevistador)
- Beelens, J. (2007). Implementing Internationalization at Home. *EAIE - Professional Development Series for International Educators*.
- Bemer, L., & Van der Wende, M. (1995). Internationalising the Curriculum in Higher Education: Experiences in the Netherlands. *The Hague, The Netherlands Organisation for International Cooperation in Higher Education*.
- Brandenburg, U., & De Wit, H. (2011). The End of Internationalization. *International*, 15-17.
- Ceja Mendoza, A. P. (2010). Una aproximación a la política de internacionalización de la educación superior. Referentes para su evaluación. *Revista de Educación y Desarrollo*, 59-67.
- Chile, A. d. (2012). *Buenas prácticas en cooperación sur-sur triangular en Chile: Criterios y Metodología*. Santiago: Maval Ltda.
- De Wit, H. (2002). *Internationalization of higher education in the United States of America and Europe*. Westport: Greenwood Press.
- De Wit, H. (2002). *Internationalization of higher education in the United States of America and Europe*. Massachusetts: Greenwood Press.
- De Wit, H. (2010). Internationalisation of higher education in Europe and its assessment, trends and issues. *Accreditation Organisation of The Netherlands and Flanders, The Hague*.

- De Wit, H., & Hunter, F. (2014). Europe's 25 Years of Internationalization: The EAIE in a Changing World. *International Higher Education*.
- Dettmer, J. (2008). Convergencia, divergencia y acreditación en la enseñanza de la ingeniería: El caso de Europa. *Revista de la Educación Superior*, 89-105.
- EAIE. (2016). Obtenido de <http://www.eaie.org/community/awards/institutional-award.html>
- Fernández, N. (2012). Hacia una nueva agenda de la Educación Superior en América Latina. *ANUIES*.
- Gacel-Avila, J. (2000). *La internacionalización de las universidades mexicanas*. ANUIES.
- Gacel-Avila, J. (2000). *La Internacionalización de las universidades mexicanas: Políticas y estrategias institucionales*. ANUIES.
- Haug, G. (2010). La internacionalización de la educación superior: más allá de la movilidad europea. *La Cuestión Universitaria*, 20-29.
- Hudzik, J. K. (2012). *Internacionalización integral: del concepto a la acción*. NAFSA.
- IIE. (2016). *INSTITUTE OF INTERNATIONAL EDUCATION*. Obtenido de <http://www.iie.org/Who-We-Are/History#.V2cKmvnhCM9>
- Knight, J. (2006). *Higher Education Crossing Borders: A Guide to the Implication of the General Agreement on Trade in Services (GATS) for Cross-border Education*. Francia: UNESCO.
- Knight, J. (2008). *Higher Education in Turmoil. The Changing World of Internationalization*. Rotterdam: Sense Publishers.
- Knight, J. (2008). Internationalisation: key concepts and elements. En *Internationalisation of European Higher Education* (págs. 8-9). Berlin: Raabe .
- Knighth, J. (s.f.). *ANUIES*. Recuperado el 2015, de http://www.anuies.mx/servicios/d_estrategicos/libros/lib62/1.html
- Leask, B. (2009). Using Formal and Informal Curricula to improve Interactions Between Home and International Students. *Journal of Studies in International Education*, 205-221.
- LERU. (2016). Obtenido de <http://www.leru.org/index.php/public/about-leru/>
- NAFSA. (2016). *Association of International Educators*. Obtenido de http://www.nafsa.org/Explore_International_Education/Impact/Awards/Senator_Paul_Simon_Award/Senator_Paul_Simon_Award_for_Campus_Internationalization/

- National Governors Association. (2002). Higher expectations: Second in a series of essays on the future of higher education.
- NORTH, D. (1993). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México: FCE.
- Peluffo Argón, M. B. (2010). Gestión del conocimiento tácito: buenas prácticas y lecciones aprendidas en la internacionalización universitaria. *Innovación Educativa*, 43-55.
- Quiang, Z. (2003). Internationalization of Higher Education: towards a conceptual framework. *Policy Futures in Education*, 248-270.
- Schugurensky, D. (1998). La Reestructuración de la Educación Superior en la Era de la Globalización. ¿Hacia un Modelo Heterónimo?. En A. Alcántara, R. Pozas, & C. A. Torres, *Educación, Democracia y Desarrollo en el Fin de Siglo* (págs. 118-149). México: Siglo XXI.
- Soderqvist, M. (2007). Internationalisation and its management at higher education institutions. *Acta Universitatis oeconomicae Helsingiensis*, 3-267.
- The University of Helsinki. (2013). Obtenido de http://www.helsinki.fi/international/Pdf/EAIE_handout_www.pdf
- University of Helsinki. (2016). Obtenido de <https://www.helsinki.fi/en/research-database-tuhat>
- University of Helsinki. (2012). Obtenido de [https://rritrends.res-agma.eu/uploads/22/strategia_2013-2016_eng%20\(1\).pdf](https://rritrends.res-agma.eu/uploads/22/strategia_2013-2016_eng%20(1).pdf)
- University of Helsinki. (2016). *Mobility Partners*. Obtenido de <https://www.helsinki.fi/en/university/international-university/mobility-partners>
- Wachter, B. (2000). Internationalisation at home, the context. *European Association for International Education* (, 5-15.
- Wachter, B. (2008). Internationalisation and the European Higher Education Area. *Academic Cooperation Association*.
- Yarzabal, L. (2005). Internacionalización de la educación superior: de la cooperación académica al comercio de servicios. *Cuaderno de Investigación en la Educación*.
- Zarur, X. (2008). Integración regional e internacionalización de Educación Superior en América Latina y el Caribe. En IESALC-UNESCO, *Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe*. Bogotá.