



La Internacionalización Comprehensiva

Conceptos y estrategias de implementación

Dra. Jocelyne Gacel-Ávila

A world map with a grid of latitude and longitude lines, showing the continents in shades of green and yellow. The map is centered on the Atlantic Ocean.

Nueva visión educativa para el siglo XXI

Frente a los retos de la **mundialización**:

- **A nivel del sector**, se debe promover la adecuación de las formas de enseñar, investigar y difundir la cultura, con la finalidad de formar egresados con las habilidades y competencias que les permita ser exitosos profesional y socialmente en la sociedad global
- **A nivel institucional**, las IES deben escoger las estrategias disponibles más idóneas para impulsar un nuevo perfil de egresado capaz de responder a las demandas de una sociedad globalizada

Nueva visión educativa para el siglo XXI

Las nuevas condiciones del contexto social, político y laboral mundial exige el desarrollo de un nuevo perfil de egresados

Lo importante son los aprendizajes adquiridos por los educandos, que se traduzcan en un desarrollo genuino del individuo y de la sociedad.

La educación para el siglo XXI se sustenta en valores como la **flexibilidad, la creatividad, la autonomía, la innovación, la rapidez al cambio, el estudio permanente y el trabajo cooperativo.**

Los trabajadores de la era post-industrial de alta tecnología requieren nuevas habilidades más relacionadas con el **análisis simbólico como la abstracción, el pensamiento sistémico, la investigación experimental y el espíritu de colaboración.** (UNESCO)

Nueva visión educativa para el siglo XXI

A world map with a grid overlay, showing continents and oceans. The map is centered on the Atlantic Ocean, with North and South America on the left and Europe, Africa, and Asia on the right. The colors are green and yellow, representing different elevations or terrain types.

•El nuevo contexto mundial requiere preparar a las personas para un mundo laboral en constante evolución, donde la iniciativa va a predominar sobre la obediencia, donde las “lógicas” serán particularmente complejas, por la ampliación de los mercados más allá de las fronteras nacionales

•La educación debe formar a las personas:

- ✓ para realizar tareas para las cuales no fueron formadas
- ✓ a prepararse para una vida profesional que no tendrá carácter lineal
- ✓ a mejorar su aptitud para trabajar en equipo
- ✓ a utilizar la información de manera autónoma
- ✓ a desarrollar su capacidad de improvisación y creatividad
- ✓ a forjar un pensamiento complejo en relación con el funcionamiento del mundo real

Más que formar para el empleo, se trata ahora de formar para la empleabilidad, es decir, “educar” para la adquisición de competencias, más que entrenar con una óptica profesionalizante

Nueva visión educativa para el siglo XXI

Se requiere un proceso educativo con :

- ▶ Innovaciones en los contenidos, formas y métodos de enseñanza
- ▶ Pasar de un paradigma educativo tradicional a uno enfocado en el aprendizaje
- ▶ Desarrollar hábitos de estudio e investigación y juicio crítico con el fin de propiciar aprendizaje de por vida

Informe DELORS : los 4 Pilares

La educación para el siglo XXI debe enfocarse en 4 aprendizajes fundamentales:

- ***Aprender a conocer***

Combinar una **cultura general** suficientemente amplia y profundizar conocimientos en un número reducido de materias, para poder adaptarse a la rapidez de los cambios inducidos por el progreso científico y las nuevas modalidades de la actividad económica y social

- ***Aprender a aprender***

Aprovechar las posibilidades de estudiar a lo largo de la vida

- ***Aprender a hacer***

Adquirir no sólo una **calificación** profesional, sino más bien una **competencia** que capacite al individuo para hacer frente a un gran número de situaciones y a trabajar en equipo

Informe DELORS : los 4 Pilares

- ***Aprender a vivir juntos*** :

Promover el conocimiento de los demás, de su historia, sus tradiciones para lograr una mayor comprensión mutua y un incremento del sentido de la responsabilidad y de la solidaridad, sobre la base de aceptar nuestras diferencias espirituales y culturales.

- ***Aprender a ser*** :

Para que florezca mejor la propia personalidad y estar en condiciones de obrar con creciente capacidad de autonomía, de juicio y de responsabilidad personal.

La educación para el siglo XXI debe ser “para todos, por todos, para toda la vida y sin fronteras”

Informe Delors



Los retos para los sistemas educativos estriban:

1. Cómo promover los objetivos que se atribuyen a una educación con tales características
2. Hacer realidad el paso de un paradigma de crecimiento económico a un paradigma humano y sostenible

Para ello, resulta urgente:

- Concebir a nivel institucional políticas y estrategias capaces de introducir contenidos y métodos de enseñanza que fomenten la adquisición de tales habilidades y competencias en los egresados

La Internacionalización paradigma para la educación del siglo XXI

La internacionalización es una de las estrategias institucionales que permite estructurar un proceso educativo con las características descritas en la propuesta de la UNESCO

Destacan las habilidades intelectuales y cognoscitivas que la experiencia internacional e intercultural desarrolla en el individuo, haciendo un paralelo con las características de las propuestas educativas formuladas por organismos rectores como la UNESCO

- *Les proporciona conocimientos con dimensión internacional
- *Les permite desarrollar capacidades intelectuales y cognoscitivas que son las requeridas por el nuevo entorno social mundial

La internacionalización como estrategia para la educación del siglo XXI

La internacionalización se refiere en cuanto:

Dimensión formativa

- ➔ “... Proceso educativo que integre en las funciones sustantivas una dimensión global, internacional, intercultural, comparada e interdisciplinaria, que pretende desarrollar en los estudiantes una perspectiva mundial de las problemáticas humanas, una conciencia global en pro de los valores y las actitudes de una ciudadanía global responsable, humanista, tolerante y solidaria...” (Gacel)

La internacionalización como estrategia para la educación del siglo XXI

Dimensión organizacional e institucional

- ➔ “... Proceso de renovación institucional que pretende incorporar una dimensión internacional e intercultural en la cultura, misión, visión, políticas y estrategias institucionales para el fortalecimiento institucional, un mejor cumplimiento de sus objetivos a través del mejoramiento de la calidad y pertinencia del perfil de egresados, de los programas docentes, de los productos de investigación ...”
(Gacel)

El Potencial de la Educación Internacional

A la educación internacional se le atribuye:

- ➔ Adquisición de competencias en el terreno de la comunicación intercultural
- ➔ Desarrollo de variables de la personalidad (capacidad de adaptación o de flexibilidad)
- ➔ **Pero, aún no se le ha reconocido el potencial en cuanto al desarrollo genuino de capacidades cognitivas**
- ➔ La gran mayoría de los educadores creen que la educación “real” se adquiere solamente en el aula
- ➔ La EI enseña a conocer y a aprender y también a “desaprender”
- ➔ Permite a los estudiantes salir de su propia “concha cultural” y conocer un horizonte más amplio

El Potencial de la Educación Internacional

Desarrollo de habilidades cognitivas

- ⇒ La estancia fuera de su medio cultural y la convivencia en un ambiente ajeno obliga al estudiante a ver las cosas de manera diferente y a valorar con distanciamiento las diferencias y las similitudes
- ⇒ La situación lo lleva a cambiar de roles, pues la cultura anfitriona tiene un significado diferente para sus ciudadanos, para el visitante, el observador, o el extranjero. No se puede asumir los mismos roles a los que está acostumbrado y socializado en la cultura propia
- ⇒ Los estudiantes se ven obligados a procesar mucha información, por el hecho de que observan más cosas que en su ambiente monocultural, lo cual los obliga a confrontar lo

Este tipo de situaciones facilita el desarrollo de habilidades cognitivas que son justamente las que se necesitan en el presente siglo

El Potencial de la Educación Internacional

En los estudiantes que regresan de estancias internacionales se destacan :

- > Un cambio de actitud que les permite apreciar la dimensión cultural de los comportamientos humanos
- > Un interés creciente en el pensamiento reflexivo
- > Mayores niveles de tolerancia y flexibilidad
- > Mayor capacidad par la comunicación interpersonal e intercultural
- > Mayor capacidad para reconocer, aceptar, respetar y apreciar las diferencias culturales;
- > Mayor sensibilidad intercultural y empatía con otras culturas

El Potencial de la Educación Internacional

- > Mayor capacidad para el trabajo en equipo en ambientes heterogéneos
- > Mayor independencia, autonomía, autoconfianza y adaptabilidad
- > Habilidad de tratar con flexibilidad a nuevas personas, lugares y situaciones
- > Aprende a conocer y a “desaprender” gracias al conocimiento de otras culturas, diferentes idiosincrasias



Internacionalización Comprehensiva

**ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN
A NIVEL INSTITUCIONAL**

Internacionalización Comprehensiva

A world map with a grid overlay, showing continents and oceans in various shades of green and brown. The map is centered on the Atlantic Ocean.

Concepto que rebasa noción tradicional de cooperación internacional y movilidad

Comprehensivo se refiere a que las estrategias de internacionalización deben ser **transversales e integradas con un enfoque holístico y sistémico** en la estructura organizacional y académica

Holístico y sistémico se refiere a que el proceso impacta todo el sistema y proceso educativo a nivel:

- > **Macro** (toma de decisiones y diseño de políticas)
- > **Mediano** (estructuras y políticas curriculares)
- > **Micro** (proceso de enseñanza-aprendizaje)

Internacionalización Comprehensiva

- ▶ Impacta la cultura institucional y sus entornos formativo, relacional y científico
- ▶ Representa un cambio de paradigma en la magnitud y el alcance de las actividades de cooperación

Diferencias entre estrategias

• Estrategias individuales

Movilidad

- Produce cambios cualitativos en perfiles personales, profesionales y académicos de los egresados
- Se centra en el individuo, beneficiando a un número limitado de estudiantes y académicos

No alcanza a producir transformaciones en el sistema

Estrategias que impactan al sistema

Internacionalización currículo e investigación

- Produce transformaciones en estructuras y contenidos curriculares
- Modifica el perfil del egresado
- Incrementa calidad y pertinencia de la investigación

Incide en la transformación del sistema mismo

A world map with a grid of latitude and longitude lines, showing the continents in shades of green and brown. The map is centered on the Atlantic Ocean.

Internacionalización Comprehensiva

Según Teoría del Cambio de Fullan, son las **estrategias sistémicas** las únicas que tienen el potencial para :

- ▶ producir transformaciones durables en el sistema educativo
- ▶ contribuir al mejoramiento de la calidad y pertinencia educativa

Internacionalización Comprehensiva

A world map with a green and yellow color scheme, showing topographical features and a grid of latitude and longitude lines. The map is centered on the Atlantic Ocean, with North and South America on the left and Europe, Africa, and Asia on the right. A horizontal green line is drawn across the map, passing through the title and the top of the text area.

- Dado que la gran parte de los tomadores de decisión siguen concibiendo a la cooperación internacional y la movilidad como simples estrategias individuales, las actividades internacionales tienen poca probabilidad de contribuir a la transformación del sistema
- De seguir en esta concepción, las actividades internacionales seguirán siendo periféricas y marginales a las políticas de desarrollo educativo

Internacionalización: Herramienta y medio

A world map with a grid overlay, showing continents and oceans. The map is centered on the Atlantic Ocean, with North and South America on the left and Europe, Africa, and Asia on the right. The colors are muted greens and yellows, suggesting a topographic or satellite-style map.

Estrategia *hacia fuera*: proyección internacional institucional

Estrategia *hacia adentro*: instrumento de fortalecimiento institucional mediante la incorporación de estándares internacionales en docencia, currículo, investigación y extensión para:

- Consolidación de la investigación y visibilidad internacional de la producción de conocimiento
- Mejora de la calidad y pertinencia
- Transformación de los modelos educativos

Potencial Educación Internacional

- ▶ Desarrollo de competencias genéricas y transversales
 - > Trabajo en equipo
 - > Habilidad de comunicación interpersonal e intercultural
 - > Habilidad de liderazgo y emprendimiento
 - > Razonamiento ético, crítico y análisis contextual global
 - > Aprender a lo largo de la vida (aprender a aprender)
 - > Aprender a desaprender y a reaprender

Convivir en una cultura distinta propicia el desarrollo de **habilidades cognitivas genéricas** en los estudiantes determinadas por:

- > distinta percepción de la realidad que les rodea
- > cambio radical de roles en el nuevo contexto
- > procesamiento de un gran cúmulo de información, que se confronta con los esquemas de pensamiento adquiridos en la cultura propia

Internacionalización Comprehensiva

La internacionalización es un proceso y un objetivo:

- Proceso que requiere política, estrategia y plan de acción
- Objetivo en la medida en que se pueden aplicar indicadores y se cumplen metas

La internacionalización demanda **dos tipos de estrategias:**

- **Académica o programática:** integración de la DI en los programas académicos
 - **Administrativa o organizacional:** integración DI en la misión, políticas y procedimientos institucionales
-
- **Elementos que constituyen la base y la superestructura indispensable para implementar programas y acciones específicos en el plano académico**

Internacionalización Comprehensiva

- La internacionalización se refiere a un proceso de cambio organizacional, innovación curricular, desarrollo profesional del personal académico y administrativo y la movilidad estudiantil con la finalidad de lograr la excelencia en docencia, investigación y otras actividades que son parte de la función de las universidades (Rudzki, 1998)

Internacionalización Comprehensiva



Internacionalización Comprehensiva

- No confundir el hecho de tener **actividades internacionales** con el de contar con una **verdadera política de internacionalización**
- El fin de la política de internacionalización es la **institucionalización de la dimensión internacional en todos sus aspectos** (estructura administrativa y académica, planta administrativa y docente, estudiantes, contenidos de cursos y programas)
- El concepto de IC ya no se refiere a la sola **organización de actividades internacionales** (programas de intercambio del personal académico, estudiantil, recepción de estudiantes extranjeros) aisladas entre si, sin un plan institucional que le de rumbo.



Internacionalización Comprehensiva

- La internacionalización dejó de ser un simple hecho individual, de un estudiante o un académico, que se concretaba sólo en la movilidad de personas, cuyo beneficio era meramente individual
- Ahora el proceso de internacionalización debe centrarse en el interés institucional

Estrategias Institucionales



- El proceso de internacionalización debe ser visto como una **apertura institucional hacia el exterior** y debe formar parte integral de los planes de desarrollo, planeación estratégica y políticas generales de las instituciones de educación superior.
- Un proceso de internacionalización es una estrategia de cambio institucional que origine el desarrollo de una **nueva cultura** donde se valoran los enfoques internacionales, interculturales e interdisciplinarios, permitiendo así la promoción y el apoyo de iniciativas para la interacción, la cooperación y el intercambio internacionales.

Estrategias Institucionales



- El objetivo de la internacionalización debe ser inculcar entre los estudiantes, el personal académico y el administrativo, nuevos conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan funcionar de manera eficaz en un medio global, interdependiente, internacional y multicultural



Estrategias a Nivel Macro/ Estrategias Organizacionales

Se refiere a la institución en su conjunto/toma de decisión/ diseño de políticas y estrategias institucionales

Organización administrativa que concentra las iniciativas asegurando la integración de la dimensión internacional en la cultura y misión de la institución por medio de políticas y sistemas administrativos apropiados

Internacionalización Comprehensiva

- ▶ Es un medio para hacer avanzar los principales objetivos de aprendizaje y el compromiso del SES en el contexto del siglo XXI
- ▶ Se trata de un compromiso, traducido en acciones para integrar perspectivas internacionales, globales y comparadas en las funciones de enseñanza, investigación y extensión de la ES
- ▶ Define las misiones y los valores institucionales en términos globales, locales y nacionales
- ▶ **Representa un cambio de paradigma en la magnitud y el alcance de las actividades internacionales**

Internacionalización Comprehensiva

- En la medida en que las instituciones incorporan a la IC como respuesta a los cambios globales constantes, el pasar del concepto a la acción es ahora prioritario
- No hay un modelo único para incorporar a la internacionalización comprehensiva, la mejor vía es integrarla a la medida de cada institución
- Se trata de un compromiso a **largo plazo** para la institución
- Se necesita establecer un entendimiento común de las motivaciones y los objetivos de este esfuerzo

Internacionalización Comprehensiva

- ▶ Busca la construcción del *ethos*, los valores y la cultura institucionales, abarcando todo el quehacer institucional, el personal académico y administrativo, así como los estudiantes de las diferentes disciplinas
- ▶ Internacionalizar una IES es un compromiso permanente, ya que representa el ajuste continuo a los nuevos desafíos y oportunidades dado el contexto global en constante evolución
- ▶ La clave para una estrategia de acción exitosa es realinear continuamente la misión, los valores básicos y las estrategias institucionales en el marco de este escenario global en evolución

A world map with a grid of latitude and longitude lines, showing the continents in shades of green and brown. The map is centered on the Atlantic Ocean.

Diversidad de enfoques

- ▶ Existen **diferencias** entre las IES en cuanto a **sus puntos de partida** para iniciar el proceso de internacionalización
- ▶ El enfoque para implementar la IC se determina en función de la misión, los valores y las prioridades institucionales
- ▶ Las misiones, los valores, las prioridades, los recursos y las estructuras de gobernabilidad adaptadas a diferentes circunstancias determinarán las prioridades y el *modus operandi* en cada institución

Por lo tanto, el mejor modelo para cualquier institución es el que se ajusta y se adapta a sus necesidades y objetivos

A world map with a grid overlay, showing continents and oceans in various shades of green and yellow. The map is centered on the Atlantic Ocean.

Aspiraciones Comunes

Aun cuando los caminos son diversos, las aspiraciones básicas de cualquier institución para implementar la IC deben ser:

1. **Poner** la IC al centro de las políticas de desarrollo institucionales e incluir a los académicos para incrementar el impacto en todos los estudiantes con el fin de que la internacionalización abarque la mayoría y no sólo unos pocos
2. **Integrar** la IC en las funciones sustantivas de enseñanza, investigación y extensión
3. **Ampliar** la gama de actores que lideran, apoyan y contribuyen a la IC para distribuir la responsabilidad e incrustar el concepto dentro de un extenso número de unidades académicas y de apoyo
4. **Interconectar** las actividades de la IC para producir sinergias y alianzas entre todas las unidades a través de los campus para apoyar una visión unificadora audaz y el logro de los resultados esperados

A world map with a grid overlay, showing continents and oceans in various shades of green and yellow. The title 'Elementos Clave' is centered over the map.

Elementos Clave

1. Difundir el concepto de IC dentro de la institución
2. Construir un clima institucional de apoyo a la IC
3. Conectar la IC con la misión y los valores institucionales
4. Comprometer el equipo de liderazgo con la IC
5. Articular una visión con objetivos claros y precisos
6. Monitorear y premiar los avances
7. Incrementar el perfil internacional del personal académico y administrativo
8. Integrar la IC en los programas existentes
9. Disponibilidad de recursos

1. Comunicar la noción de IC al interior de la institución

- ▶ Definir y conectar el significado de la IC en las funciones sustantivas de la institución
- ▶ Desarrollar un entendimiento común sobre los fundamentos y los beneficios de la IC
- ▶ Extender el debate y la apropiación del concepto en toda la institución mediante la participación de los diferentes actores de la comunidad universitaria
- ▶ Involucrar a los líderes institucionales de varios niveles (rectores, vicerrectores, coordinadores generales, junta académica, dirigentes estudiantiles, líderes académicos influyentes y personal administrativo)

1. Comunicar la Noción de IC dentro de la institución

- ▶ **El debate** debe extenderse a todos los niveles de la jerarquía de liderazgo institucional
- ▶ Los líderes institucionales deben verse a sí mismos como actores clave del esfuerzo de internacionalización (no los solos académicos)
- ▶ La implementación exitosa de la IC requiere de una visión ampliamente compartida en toda la institución y de una cultura institucional que promueva activamente a la internacionalización como una prioridad institucional
- ▶ El establecimiento de una red de unidades académico-administrativas que fomente el concepto de IC es un elemento fundamental para la construcción y la viabilidad del proceso como una prioridad institucional

1. Comunicar la noción de IC al interior de la institución

- ▶ Para una difusión exitosa del concepto debe establecerse una declaración o un mensaje conciso entre los miembros de la institución y grupos externos sobre el compromiso institucional hacia la IC
 - i.e.: principios rectores, visión, razones, prioridades y el compromiso esperado institucional
- ▶ El mensaje debe ser consistente, ser breve, abarcar todos los puntos clave de fácil asimilación y emanar de los altos directivos
- ▶ El mensaje principal puede ser utilizado y difundido de manera extensa a través de sitios web institucionales, materiales de reclutamiento y otros materiales distribuidos públicamente

A world map with a grid overlay, showing continents in shades of green and brown. The map is centered on the Atlantic Ocean.

2. Conexión con la Misión y Valores Institucionales Centrales

- ▶ Es esencial que una agenda de IC se conecte de manera clara a las misiones institucionales a fin de que ésta sea vista como parte esencial de la institución y no como un concepto adicional suelto
- ▶ **Revisar las declaraciones institucionales (misiones y valores) para identificar prioridades:**
 - > Si hacen referencia a las dimensiones internacionales o globales,
 - > Si mencionan la importancia del compromiso internacional y global para preparar a los estudiantes como ciudadanos globales

3. Ampliar y Extender el Equipo de Liderazgo

- ▶ No se puede llevar a cabo una IC si ésta recae exclusivamente en manos de la oficina internacional, su éxito requiere la participación de una amplia gama de líderes activos

Equipo de liderazgo: actores clave

Una parte esencial para ampliar la red de liderazgo es hacer comprender a los actores que la IC es responsabilidad de todos, independientemente de la función que desempeñan en la institución

- **¿A quién se debe involucrar en la IC para convertirlos en promotores eficaces que puedan explicar el concepto en los debates institucionales?**



4.Liderazgo en los diferentes niveles

- ▶ Algunas instituciones han iniciado la estrategia de internacionalización desde un nivel medio o bajo
 - > Proyectos iniciados por académicos con compromiso internacional
- ▶ La IC necesita de un liderazgo proactivo en varios niveles, en especial de los altos mandos institucionales
 - > Identificar algunos líderes que puedan comprometerse desde las etapas iniciales
- ▶ El compromiso y liderazgo de los académicos es clave para el éxito
 - > Los académicos altamente reconocidos y comprometidos internacionalmente pueden jugar papeles clave
- ▶ El liderazgo exitoso no se lleva sólo de arriba hacia abajo, ni de abajo hacia arriba, sino una mezcla de ambos, que combina el liderazgo y la experiencia de manera transversal
- ▶ Es importante identificar, desarrollar y activar una matriz vertical y horizontal de liderazgo que tenga la profundidad y amplitud suficientes para cubrir toda la institución

4. Liderazgo en los diferentes niveles

Algunas acciones para desarrollar una base amplia de liderazgo para la IC son:

1. Apoyar el nombramiento de rectores, vicerrectores, directores generales, jefes de departamentos con experiencia y compromiso internacional
2. Incrementar el reclutamiento y la selección de jefes de las unidades académicas que tengan experiencia internacional y que hayan demostrado un interés en la dimensión internacional de la investigación y enseñanza
3. Establecer un sistema institucional de premios y reconocimientos para el liderazgo y el éxito

A world map with a grid of latitude and longitude lines, showing the continents of North America, South America, Europe, Africa, Asia, and Australia. The map is rendered in shades of green and yellow, with a grid overlay.

5. Planeación Estratégica

- ▶ La IC conduce a establecer objetivos y acciones ambiciosas que pueden tocar el *status quo*
- ▶ Puede llegar a cuestionar las normas aceptadas
- ▶ Implica organizar e impartir programas académicos y agendas de investigación innovadores
- ▶ Tiene el potencial de dar visibilidad a una institución por tener un modelo innovador que sirva de referencia a otras IES

5. Planeación estratégica

- ▶ Analizar fuerzas y debilidades institucionales frente al contexto global (SWOT)
 - > Cómo se desea la institución en 10 o 15 años
- ▶ Integrar la DI en la misión, visión, valores institucionales y programas existentes
 - > Analizar misión, valores y tradiciones de la institución
- ▶ Conectar la agenda de IC de manera clara a la visión institucional para que no sea vista como un concepto adicional suelto

A world map with a grid of latitude and longitude lines, showing the continents of North America, South America, Europe, Africa, Asia, and Australia. The map is rendered in shades of green and brown, indicating topography. A horizontal green line is drawn across the map, positioned above the text.

5. Planeación estratégica

- ▶ Articular una **visión internacional** con objetivos claros y precisos
- ▶ Diseñar una **política de internacionalización** con sus estrategias y programas
- ▶ Elaborar un **plan operativo** institucional
- ▶ Se inicia el diseño del plan mediante una **evaluación externa**

Plan de Internacionalización Institucional



- Evaluación del grado de internacionalización de la institución por medio de un equipo de evaluadores internos y externos.
- Revisión y evaluación del desempeño de las estructuras administrativas encargadas de la gestión internacional en la institución.
- Levantamiento de un inventario exhaustivo de programas y actividades internacionales existentes.
- Evaluación de la calidad de los programas académicos y cursos internacionalizados.
- Identificación de la planta de personal docente y administrativo que tenga experiencia internacional y capacidad para ser líderes en este proceso.
- Elaboración de una serie de recomendaciones e incluso una guía para desarrollar la estrategia institucional de internacionalización.
- Identificación de una ruta crítica para observar el desarrollo del plan, de acuerdo con los recursos, infraestructura, apoyo y compromiso institucionales.

A world map with a grid of latitude and longitude lines, showing the continents in shades of green and brown. The map is centered on the Atlantic Ocean.

Comité de Internacionalización

Funciones:

- Integración dimensión internacional en la misión institucional
- Formulación de la política de internacionalización
- Estrategias de difusión y participación de los diferentes actores de la comunidad
- Elaboración del Plan de Internacionalización (plan operativo)
- Coordinación de la elaboración del Plan de Internacionalización de las diferentes áreas
- Evaluación y Seguimiento del plan operativo y de los programas

5. La Planeación Estratégica

- ▶ Elaboración de **diagnóstico** sobre los **factores críticos** con impacto en IC
- ▶ Definición de **objetivos prioritarios** y **plan de acción**
- ▶ Identificación de una **ruta crítica** para el desarrollo del plan, de acuerdo con los recursos humanos, financieros, y la infraestructura institucional
- ▶ Identificación de la planta de personal docente y administrativo que tenga experiencia internacional y capacidad para ser líderes en el proceso
- ▶ El enfoque principal del Plan debe ser puesto en la implementación

“Un buen plan es inútil sin estrategias de implementación eficientes”

5. La Planeación Estratégica

Para determinar las prioridades y un punto de partida viable, es recomendable:

- ▶ **Construir sobre las fortalezas.** Buscar un punto de partida que resalte ventajas existentes ya establecidas en la institución
- ▶ **Identificar oportunidades de cooperación internacional** para producir resultados visibles y valorados en el corto plazo
- ▶ **Aprovechar sinergias** entre los diferentes programas y actividades de internacionalización

6. Sistemas de Reconocimientos

- ▶ Establecer criterios y sistemas de recompensa para el personal académico y administrativo involucrados
- ▶ El compromiso y liderazgo de los académicos es una clave para el éxito del proceso
 - > Los académicos altamente reconocidos y comprometidos internacionalmente pueden jugar papeles clave
- ▶ Integrar DI en el sistema de reclutamiento y promoción del personal académico y administrativo
- ▶ Sistema de estímulos para la participación en actividades internacionales

A world map with a grid of latitude and longitude lines, showing the continents of North America, South America, Europe, Africa, Asia, and Australia. The map is rendered in shades of green and brown, indicating topography. A horizontal green line is drawn across the map, separating the title from the text below.

7. Monitoreo y Evaluación

No se puede monitorear o recompensar actividades sin un sistema de registro adecuado. La recopilación de información permite:

- ▶ Resaltar la innovación y el éxito
- ▶ Desarrollar enfoques estratégicos para las prioridades y el financiamiento
- ▶ Registrar información valiosa sobre la utilización de los recursos existentes
- ▶ Aprovechar los casos de buenas prácticas para colaboraciones futuras

A world map with a grid overlay, showing continents and oceans. The map is centered on the Atlantic Ocean, with North and South America on the left and Europe and Africa on the right. The title '7. Monitoreo y Evaluación' is centered over the map.

7. Monitoreo y Evaluación

- ▶ Identificar resultados esperados y casos de éxito para:
 - > Informar sobre la importancia de los distintos proyectos
 - > Inspirar a otros a participar
 - > Documentar el progreso
- ▶ Las motivaciones, la rendición de cuentas, y los casos de éxito de la IC deben estar firmemente arraigados en los resultados esperados relacionados con el aprendizaje del estudiante, la investigación, los académicos y las funciones de extensión

7. Monitoreo y Evaluación

Ejemplos de resultados logrados a través de la IC

Resultados de aprendizaje de los estudiantes

- Mayores opciones de carrera y empleo
- Mayores conocimientos
- Cambio en actitudes
- Mejora de la capacidad de análisis
- Mejora de habilidades interculturales e interpersonales
- Mejora de las competencias de liderazgo

Investigación

- Mayor reconocimiento mundial y mejora de la reputación institucional
- Mayores clasificaciones en rankings globales, reconocimientos y premios
- Mayor frecuencia en los índices de citas
- Mayores contribuciones al desarrollo económico
- Participación en solución de problemas de la sociedad y comunidad

8. FINANCIAMIENTO

- ▶ La asignación de los recursos institucionales se lleva a cabo principalmente por razones de tradición, intereses arraigados en el *statu quo* y prioridades institucionales
- ▶ La IC puede enfrentar actitudes antagonistas importantes en la competencia por recursos
- ▶ Aunque es esencial contar con nuevos recursos para una tarea de esta magnitud, la internacionalización se puede lograr en gran medida **al integrarla con otras prioridades institucionales ya existentes y establecidas**

A world map with a grid of latitude and longitude lines, showing the continents in shades of green and brown. The map is centered on the Atlantic Ocean.

8. Financiamiento

- ▶ Si la internacionalización es vista como un compromiso nuevo o añadido a las prioridades actuales, entonces puede verse sub-financiada y marginada
- ▶ Las posibilidades de financiamiento aumentan sensiblemente si la internacionalización ocupa un lugar destacado en el plan estratégico de la institución

9. Integrar la IC en los Programas Existentes

Algunos ejemplos de enfoques integradores

- ▶ internacionalizar el currículo no tiene por qué ser la adición de nuevos cursos
 - > Agregar contenido global, comparado e internacional a los cursos existentes
- ▶ Poner a disposición de los académicos mecanismos de apoyo para adaptar el plan de estudios y emplear nuevas estrategias de enseñanza
- ▶ Incrementar el aprendizaje de idiomas y culturas extranjeros
- ▶ Ampliar las prácticas profesionales con opciones en el extranjero
- ▶ Integrar a los estudiantes internacionales en la vida académica y social de la institución y en la comunidad local, esto resulta en beneficios para los estudiantes nacionales e internacionales dentro y fuera del salón de clases
- ▶ **Incluir los programas académicos en colaboración en la política sobre currículo y de posgrado**

10. Gestión

El grado de compromiso institucional se refleja en la importancia que se confiere a la DI:

- > En el organigrama institucional (puede variar según modelo organizativo)
- > Por los recursos humanos y materiales concedidos

La viabilidad de un plan de internacionalización requiere la existencia de:

- > Una gestión a la altura de los objetivos planteados
- > Una unidad especializada que se encargue del diseño, fomento, implementación, gestión y seguimiento del proceso
- > Estar en posición de interactuar con todas las unidades involucradas en la estrategia institucional y en el diseño de políticas institucionales en materia de docencia, currículo e investigación

10. Gestión

Un elemento esencial es tener un responsable con perfil adecuado:

- > Con perfil académico y liderazgo administrativo
- > Con experiencia y comprensión de los alcances de la internacionalización
- > Con capacidades para la negociación y facilidad para las relaciones personales
- > Con conocimiento cabal de los desarrollos internacionales en la materia
- > Con una red amplia de contactos a nivel global
- > Con capacidad para evaluar y valorar las oportunidades de cooperación para garantizar el mayor valor añadido

La gestión de la DI no puede basarse en un sistema de alta rotación con la consiguiente pérdida de experiencia y capacidad institucional

10. Gestión

- ▶ El proceso de internacionalización y las actividades de cooperación internacional demandan una gestión cada día mas especializada y compleja
- ▶ Buena parte de la viabilidad, calidad y eficiencia del proceso, se debe a la confluencia de dos elementos:
 - > la existencia de políticas y estrategias explícitas
 - > la existencia de **capacidades de gestión especializada y profesionalizada**

10. Modelos de Gestión

- ▶ La gestión debe ser **integrada, proactiva y facilitadora** orientada hacia la generación de sinergias (2+2 son 5 como mínimo en cooperación internacional)
- ▶ **El modelo integrado** de cooperación debe adaptarse a las políticas y los objetivos del plan estratégico
- ▶ Buscar la credibilidad y el respeto de la comunidad académica a través de una prestación de servicios útil y eficaz
- ▶ Evitar la imagen de oficina entorpecedora de iniciativas y propuestas
- ▶ Evitar el modelo de gestión pasiva y tramitador (tramitación en el interior de la universidad de las ofertas y convocatorias)

11. Normatividad

- ▶ Revisar normatividad existente
- ▶ Buscar la **flexibilidad y adaptación** de las normas y los procedimientos a nuevos contextos
- ▶ La clave es:
 - > Identificar las barreras burocráticas a la IC
 - > Realizar los pasos concretos para lograr las adaptaciones necesarias

Hacia una internacionalización efectiva

Iniciación

Implementación

Evaluación

Liderazgo

Financiamiento y recursos

Oficina central de asuntos internacionales

Seguimiento y evaluación

Planeación estratégica

Académicos comprometidos



A world map with a grid overlay, showing continents and oceans. The map is centered on the Atlantic Ocean, with North and South America on the left and Europe, Africa, and Asia on the right. The colors are muted greens and yellows, suggesting a topographic or satellite-style map.

IC: Factores determinantes

- ✓ Liderazgo de las altas autoridades
- ✓ Declarar la internacionalización como prioridad institucional
- ✓ Compromiso institucional a largo plazo
- ✓ Planeación estratégica con los diferentes actores institucionales
- ✓ Ligar la internacionalización a la misión, visión, objetivos y prioridades institucionales
- ✓ Considerar que la internacionalización no es un objetivo en si mismo pero un medio para contribuir a la consecución de los objetivos institucionales
- ✓ Existencia de una política con objetivos, estrategias y plan de acción

IC: Factores determinantes

- ✓ Estrategia financiera (evaluación de los costos y provisión suficiente)
- ✓ Apoyos e incentivos a docentes e investigadores para su participación en plan de acción
- ✓ Estrategias de comunicación del concepto al interior de la institución
- ✓ Extender el liderazgo a los diferentes niveles de la institución
- ✓ Existencia de capacidades de gestión especializada y profesionalizada a la altura de los objetivos y retos planteados

IC: Factores determinantes

- ✓ Modelo de gestión de la cooperación internacional integrada y pro-activa
- ✓ Plan para fomentar la visibilidad internacional de la institución
- ✓ División de tareas y responsabilidades entre el centro, las facultades y demás unidades de la institución
- ✓ Monitoreo y documentación sobre los avances del proceso
- ✓ Integración de la DI en los sistemas de planeación, presupuestación y evaluación institucionales
- ✓ Plan de internacionalización de cada unidad académica
- ✓ Oficina central de coordinación y seguimiento política de internacionalización
- ✓ Sano equilibrio entre estructuras centralizadas y descentralizadas

A world map showing topography and a grid of latitude and longitude lines. A solid green horizontal line is drawn across the map at approximately 40 degrees North latitude. The text "Nivel operativo" is centered above this line, and "Estrategias programáticas" is centered below it.

Nivel operativo

Estrategias programáticas

Estrategias Programáticas

A NIVEL DEL CURRÍCULO

- ➔ *Integrar* una dimensión internacional, intercultural, multidisciplinaria y comparativa en los contenidos y programas educativos
- ➔ Fomentar la movilidad estudiantil
- ➔ Perfil internacional de la planta docente
- ➔ Utilización de métodos pedagógicos, donde los estudiantes extranjeros son utilizados como recurso educativo
- ➔ Prácticas profesionales en ambientes de trabajo internacional
- ➔ Organización de cursos para la población extranjera
- ➔ Uso transnacional de las nuevas tecnologías de información y comunicación

Estrategias Programáticas

► En el plano de la investigación

- > DI de las líneas de investigación
- > Participación en proyectos y redes de investigación
- > Co-publicaciones internacionales
- > Visibilidad e impacto internacional de los resultados de investigación
- > Centro de investigación sobre temas globales

► En el plano de la extensión

- > internacionalización programas de difusión cultural
- > visibilidad, liderazgo y reconocimiento internacional de la universidad en foros, asociaciones y redes interinstitucionales internacionales

Indicadores Internacionalización



- **7 componentes**

- 1. Políticas**
- 2. Gestión**
- 3. Financiación**
- 4. Actores**
- 5. Actividades docentes**
- 6. Actividades de investigación y vinculación**
- 7. Proyección externa**

Indicadores Internacionalización

A world map with a grid overlay, showing continents and oceans. The map is centered on the Atlantic Ocean, with North and South America on the left and Europe, Africa, and Asia on the right. The map uses a color gradient from green to brown to represent elevation or terrain. A horizontal line is drawn across the map, separating the title from the content below.

1. Políticas Institucionales:

- DI en la misión/visión de la Universidad
- DI en el Plan de Desarrollo Institucional
- Comités asesores
- Existencia Plan de internacionalización

Indicadores Internacionalización

A world map with a grid of latitude and longitude lines, showing the continents of North America, South America, Europe, Africa, Asia, and Australia. The map is rendered in shades of green and yellow, with a grid overlay.

2. Gestión:

- Lugar Oficina Internacionalización en el organigrama
- Estructura interna
- Presupuesto
- Personal
- Normativas y Reglamentos para la internacionalización

Indicadores Internacionalización

3. Financiación:

- % Presupuesto propio dedicado a actividades internacionales
- % Recursos financieros externos obtenidos de fuentes internacionales del total del presupuesto

Indicadores Internacionalización

A world map with a grid of latitude and longitude lines, showing the continents of North America, South America, Europe, Africa, Asia, and Australia. The map is rendered in shades of green and brown, indicating topography. A horizontal line is drawn across the map, separating the title from the content below.

4. Actores - Docentes:

- origen, formación
- actualización
- movilidad
- Peso de la formación y las actividades internacionales en la contratación de profesores e investigadores
- Peso de las actividades internacionales en los esquemas de promoción e incentivos

Indicadores Internacionalización

A world map with a grid overlay, showing continents and oceans. The map is centered on the Atlantic Ocean, with North and South America on the left and Europe, Africa, and Asia on the right. The map uses a color gradient from green to yellow to represent elevation or terrain.

Indicadores cuantitativos:

- % Profesores TC (PTC) y de asignaturas de origen extranjero
- % PTC con postgrados en el extranjero
- % PTP con postgrados en el extranjero
- % PTC con movilidad y estancias internacionales en los últimos 3 años
- % Personal administrativo con movilidad y estancias internacionales en los últimos 3 años

Indicadores Internacionalización

A world map with a grid overlay, showing continents and oceans. The map is centered on the Atlantic Ocean, with North and South America on the left and Europe, Africa, and Asia on the right. The map uses a color gradient from green to brown to represent elevation or terrain.

4. Actores - Estudiantes:

- **Movilidad (diferentes modalidades)**
- **Prácticas Profesionales**
- **Manejo de Idiomas**
- **Presencia Estudiantes extranjeros**

A world map with a grid overlay, showing continents and oceans. The map is centered on the Atlantic Ocean, with North and South America on the left and Europe, Africa, and Asia on the right. The terrain is shaded in green and brown tones.

Indicadores Internacionalización

5. Actividades docentes:

- Oferta docente
- Contenidos curriculares
- Métodos docentes
- Educación virtual
- Acreditaciones de calidad
- Colaboraciones externas

Indicadores Internacionalización

A world map with a grid of latitude and longitude lines, showing the continents in shades of green and yellow. The map is centered on the Atlantic Ocean.

Actividades docentes.

Indicadores cualitativos y cuantitativos:

- Peso de los estándares internacionales en los contenidos curriculares
- Peso de los enfoques internacionales e interculturales en los programas docentes
- Peso de los estándares internacionales en los métodos docentes
- % Programas docentes acreditados a nivel internacional (licenciatura y postgrado)
- % Alumnos de la matrícula de la universidad en estudios de idiomas (excluyendo los alumnos de los programas de licenciatura de idiomas)
- % Programas de licenciatura con colaboración internacional
- % Programas de maestría con colaboración internacional
- % Programas de doctorado con colaboración internacional
- % Dobles titulaciones con universidades extranjeras en oferta de postgrados

Indicadores Internacionalización

6.Actividades de I+D:

- Políticas y programas propios de fomento de la investigación
- Participación en programas externos de fomento de la I+D
- Formación y movilidad de los investigadores
- Proyectos y redes de investigación: temáticas y colaboraciones
- Organización de eventos
- Difusión de los resultados investigación

Indicadores Internacionalización

A world map with a grid of latitude and longitude lines, showing the continents in shades of green and yellow. The map is centered on the Atlantic Ocean.

Actividades de I+D.

Indicadores cualitativos y cuantitativos:

- Peso de la dimensión internacional en las condiciones para la participación en los programas propios de financiación de proyectos de investigación
- % Investigadores formados en el exterior (Maestría y Doctorados)
- % Investigadores en actividades de movilidad y pasantías en el exterior en los últimos 3 años
- % Proyectos de investigación financiados en programas internacionales
- % Proyectos de investigación con participación de investigadores extranjeros

Indicadores Internacionalización

- Número y % de redes temáticas y de investigación con participación de investigadores de la universidad y del extranjero
- Número y % eventos internacionales sobre temas de investigación organizados por la universidad
- % Publicaciones científicas de la universidad en revistas científicas internacionales
- % Co-publicaciones científicas internacionales
- % Co-patentes internacionales
- % Libros de la universidad editados en editoriales extranjeras

Indicadores Internacionalización

A world map with a grid of latitude and longitude lines, showing the continents of North America, South America, Europe, Africa, Asia, and Australia. The map is rendered in shades of green and yellow, with a grid overlay.

7. Vinculación y proyección externa:

- Empleo de los egresados
- Publicaciones científicas
- Visibilidad y reconocimiento internacional: (organizaciones, comités, premios)
- Captación financiación externa
- Difusión

Indicadores Internacionalización

A world map with a grid of latitude and longitude lines, showing the continents of North America, South America, Europe, Africa, Asia, and Australia. The map is rendered in shades of green and yellow, with a grid overlay.

Vinculación y proyección externa.

Criterios para Indicadores cualitativos y cuantitativos:

- Existencia de delegaciones / Centros / Campus en otros países
- Programas docentes impartidos en el extranjero
- Participación docente en programas de instituciones extranjeras
- Universo de empleo de los egresados
- Participación institucional en Asociaciones / Organizaciones / Redes y Comités Internacionales
- Participación de profesores / investigadores en órganos directivos de Asociaciones / Organizaciones / Redes y Comités internacionales

Indicadores Internacionalización

- ▣ Eventos académicos internacionales en la universidad
- ▣ Actividades culturales en el extranjero
 - Revistas editadas por la universidad en bases de datos internacionales
 - Citas recibidas de autores extranjeros
- ▣ Premios internacionales recibidos por la universidad o por sus profesores / investigadores
- ▣ Existencia de un plan para la visibilidad / difusión de la universidad en el exterior

Indicadores Internacionalización

A world map with a grid of latitude and longitude lines, showing the continents in shades of green and brown. The map is centered on the Atlantic Ocean.

- Los indicadores de internacionalización de las instituciones de educación superior pueden aplicarse con un doble objetivo:
 - Autoevaluación de las características e intensidad del grado de internacionalización de la universidad, utilizando los indicadores como una guía en el proceso de autoevaluación.
 - Medición estandarizada y comparable del grado de internacionalización de las universidades. Para ello se requiere la selección de un pequeño número de indicadores representativos.

A world map with a grid overlay, showing continents in light green and oceans in light blue. The map is centered on the Atlantic Ocean.

Indicadores Internacionalización

Existencia de un Plan para la internacionalización

% Presupuesto propio dedicado a actividades internacionales

% Alumnos extranjeros en programas presenciales de postgrado

% Alumnos de pregrado y postgrado en programas de movilidad internacional

% Programas docentes acreditados a nivel internacional

% Programas de postgrado con colaboración docente internacional

% Proyectos de investigación con participación de investigadores extranjeros

% Publicaciones científicas en revistas internacionales indexadas

% Co-publicaciones internacionales en revistas indexadas

% Programas docentes impartidos en el extranjero

% Profesores e investigadores en órganos directivos de Asociaciones / Organizaciones / Redes y Comités internacionales
Premios internacionales recibidos por la Institución o por sus profesores e investigadores