

# **DIRECCIÓN GENERAL ACADÉMICA**

Coordinación de Internacionalización

---



## **PLAN ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN**

### **UNIVERSIDAD ANÁHUAC PUEBLA**

#### **2019-2024**

## Índice

1. Resumen ejecutivo
2. Introducción: La internacionalización integral de la universidad
3. Contexto y evaluación de la Universidad Anáhuac en el contexto de la internacionalización.
  - 3.1 La internacionalización de la educación superior en América Latina
  - 3.2 Universidad Anáhuac Puebla Diagnóstico (dónde estamos)
  - 3.3 FODA
4. MODELO ANÁHUAC de internacionalización
5. Líneas verticales de actuación
  - 5.1. Internacionalización de la Formación
  - 5.2. Internacionalización de la Investigación
  - 5.3. Internacionalización de la Transferencia de Conocimiento e Innovación
6. Líneas transversales de actuación
  - 6.1. Sistema de gestión de la información para la internacionalización
  - 6.2. Movilidad internacional docentes y alumnos
  - 6.3 Internacionalización del currículo
  - 6.4. Convenios y alianzas internacionales
  - 6.5. Visibilidad internacional
  - 6.6. Competencias interculturales y en Idiomas
7. evaluación de la internacionalización:
8. Gestión y puesta en marcha del plan estratégico de internacionalización de la Universidad Anáhuac Puebla
9. Referencias

## **1. RESUMEN EJECUTIVO**

Tener un plan estratégico de internacionalización basado en un modelo congruente con la misión de la Universidad Anáhuac Puebla no sólo apoyará a cumplir con este mandato importante sino también ayudará al proceso de la planeación estratégica de la institución.

El Modelo de Internacionalización fue diseñado de manera colaborativa por las distintas áreas de apoyo de la Vicerrectoría Académica de la Universidad Anáhuac México basado en las buenas prácticas de internacionalización de instituciones de educación superior de prestigio. Este modelo busca fomentar el desarrollo de la conciencia global que permee en todas las áreas de la universidad, eleve la calidad académica y competitividad de la institución y por supuesto apoye el desarrollo de las competencias globales de su comunidad para que busque ejercer su liderazgo de acción positiva.

En este documento describe el modelo de internacionalización de la Red de Universidades Anáhuac y establece prioridades y determina acciones dentro de este marco para llevar a cabo el proceso de internacionalización de la Universidad Anáhuac Puebla.

La internacionalización es una actividad multidisciplinaria e interdisciplinaria que requiere acción en muchas áreas simultáneamente. El Plan Estratégico de Internacionalización que se presenta en este documento marca objetivos medibles en los diferentes ejes prioritarios del modelo de internacionalización para 2019-2025. También para su implementación inmediata se plantean acciones necesarias para cumplir cada objetivo en el corto plazo. Al término de este plazo de 1 a 3 años se volverá a evaluar y analizar los resultados para poder plantear las acciones para los siguientes años y así ir cumpliendo los objetivos a largo plazo.

## **2. INTRODUCCIÓN**

---

### 3. INTRODUCCIÓN

Desde la década de los noventa, el movimiento de internacionalización ha constituido uno de los mayores cambios que se pueden identificar en la educación superior.

La internacionalización es una respuesta de la educación hacia los impactos de la globalización. La globalización se refiere al flujo de la tecnología, conocimientos, personas, valores e ideas que trascienden las fronteras y afectan a cada país de manera diferente según su historia, cultura, tradiciones y prioridades. En cambio, la internacionalización es diferente ya que esta última impulsa el reconocimiento y el respeto de las diferencias, promueve la armonización mientras que la globalización desarrolla la homogeneización (Hans de Wit, 2015).

Bajo este contexto es necesario que los profesionistas sean capaces de actuar y llevar a cabo su profesión con eficacia en las exigencias globales que les toca vivir. Asimismo, la educación universitaria y modelo formativo de la Universidad Anáhuac Puebla que profundiza en la vocación social, dará a los jóvenes elementos que les permitan conocer y respetar las diferencias culturales entre las naciones. Es por esto que el modelo debe incluir una serie de competencias y objetivos a desarrollar en los estudiantes que les permita ser competitivos y adaptarse a diferentes contextos sociales y proponer soluciones a problemas comunes entre las naciones.

Sin duda, la internacionalización de la educación superior es una inversión para el desarrollo económico, tecnológico, social, cultural del país y la región.

Debido a que la internacionalización afecta a toda la institución de educación superior es importante tener una definición que toda la comunidad universitaria conozca. La definición más actualizada y consensuada de internacionalización es la siguiente propuesta por Jane Knight y Hans de Wit (2015):

La internacionalización de la educación “es el proceso **intencional** de integrar una dimensión internacional, intercultural y global en **los objetivos, funciones y enseñanza** de la educación, con la finalidad de **mejorar la calidad** de la educación e investigación para todos los alumnos y personal para poder **contribuir significativamente a la sociedad.**”

Analizar y reflexionar sobre este proceso de internacionalización es una tarea necesaria para visualizar y garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales tomando en cuenta las características de la institución sus recursos y medios disponibles para su ejecución. De esta manera se podrá llegar a un modelo de internacionalización y consecuentemente un plan para llevarlo a

cabo. En esta reflexión es muy importante recordar que el proceso de internacionalización es intencional y que no es un fin en si mismo; sino un medio para alcanzar una profundidad en la calidad académica de la institución.

Las instituciones tienen modelos diferentes de internacionalización de acuerdo a su misión y objetivos. Hans de Witt (2017), señala que debido a que los objetivos de las universidades son diferentes la estrategia también variará.

Para la Universidad Anáhuac y alineada a su misión; la internacionalización se contempla transversalmente en las funciones sustantivas de la institución con la finalidad de que tanto la formación profesional se vea impactada pero que también las otras dimensiones del ser humano puedan realizar un proceso transformador mediante la generación de competencias que lo lleven a ser un ciudadano global en la búsqueda de ejercer un liderazgo de acción positiva. (Anáhuac México, 2018).

La identidad católica de la universidad nos lleva tener un plan y modelo de internacionalización propio. Este debe ser integral al impactar en todo el modelo de formación; transformador haciendo que nuestra misión impacte a través de la enseñanza y la difusión del conocimiento globalmente y tiene que ser incluyente: haciéndola accesible para toda la comunidad universitaria.

Esta visión de internacionalización está claramente plasmada en un documento elaborado el 8 de junio 2015, en el que el Dr. Juan Miranda, Vicerrector de la Universidad Francisco de Vitoria hace la siguiente reflexión:

*La identidad católica de las universidades de la red debe llevarlas a asumir el proceso de internacionalización con matices propios para contribuir a que “la globalización esté al servicio del desarrollo humano en el total respeto de los derechos y de la dignidad de todas las personas”<sup>1</sup> promoviendo una internacionalización:*

*Integral: Que incluya todas las dimensiones de la persona y trascienda el enfoque pragmático o utilitarista (encontrar un trabajo, mejorar nivel de idiomas, enriquecerse culturalmente,...).*

*Transformadora: Que produzca un cambio de mentalidad en lo que se refiere a la visión de los procesos de globalización e interacción en el mundo de hoy. Ponga todo lo mejor de cada uno al servicio de la sociedad crecientemente globalizada. Ponga a la persona en el centro de este mundo globalizado.*

*Incluyente: Toque a todos: estudiantes, profesores, personal y la institución en general y no sólo a una elite.*

---

<sup>1</sup> Fragmento del discurso de Juan Pablo II en la Asamblea Plenaria de la Pontificia Academia de las Ciencias Sociales, Mayo de 2003

#### **4. CONTEXTO Y EVALUACIÓN DE LA UNIVERSIDAD ANÁHUAC EN EL CONTEXTO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN.**

---

### **3. CONTEXTO Y EVALUACIÓN DE LA UNIVERSIDAD ANÁHUAC EN EL CONTEXTO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN.**

Al igual que en otras regiones del mundo el principal objetivo de la internacionalización de la educación superior es egresar profesionistas preparados para las exigencias globales tanto profesionales como culturales. A medida en que la internacionalización se integra como un elemento imprescindible en las estrategias de educación es importante conocer información objetiva para conocer el contexto en el que las instituciones se desarrollan.

Es importante conocer el panorama y contexto regional sobre la dimensión internacional los procesos de internacionalización de las instituciones de educación superior de la región. Es importante identificar las tendencias, fortalezas, riesgos y sus desafíos. Este conocimiento es importante para desarrollar la propia estrategia de la UAP es especialmente importante para contribuir a generar un mayor entendimiento y cooperación entre las naciones de la región latinoamericana y también desarrollar una fuerza laboral solidaria, humanista y profesionalmente preparada para los desafíos que la misma región presenta.

Aunque existen varias organizaciones que conducen análisis para conocer la dimensión internacional en las instituciones de educación superior como puede ser AIU, Banco Mundial, entre otras; para este estudio y contexto se utiliza los resultados de la Encuesta regional sobre tendencias de la internacionalización en educación terciaria en América Latina y el Caribe, 2018. Este instrumento se realiza en el Observatorio Regional sobre Internacionalización y Redes en Educación Terciaria (OBIRET), desarrollado junto a la Universidad de Guadalajara y la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla y conducido por la Dra. Jocelyne Gacel-Ávila. “El ORBIRET es un sistema de información virtual y un espacio de estudio y debate cuyo objetivo es dar a conocer y analizar en forma sistemática las tendencias del proceso de internacionalización de la región. El OBIRET esta bajo la coordinación del Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y Caribe de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO-IESALC)”. (Gacel-Ávila y Rodríguez-Rodríguez, 2018).



### 3.1 LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN AMÉRICA LATINA

Antes de entrar en los resultados más significativos de la Encuesta y el desarrollo de América Latina, los autores (Gasel-Ávila y Rodríguez-Rodríguez, 2018, p. 42) nos muestran datos comparativos entre América Latina y el mundo sobre la educación superior y expectativas de internacionalización. Por ejemplo, en países de América Latina (ALC), las tasas de graduación a nivel licenciatura son menores a las de otras regiones; Chile (31.4%), Colombia (18.6%), México (22.4%) y Argentina (12%) están por debajo del promedio de los países de la OCDE (36.3%). Los autores señalan que en parte esto se debe a la deserción de los programas muy especializados con numerosos requisitos de graduación y un currículo poco flexible, y educación enfocada en el profesor a diferencia de regiones como Norteamérica y Europa.

En el tema de investigación los países de América Latina carecen de investigadores y se destina muy poco recurso para ello. Principalmente la investigación se lleva a cabo en grandes universidades, más sin embargo, sólo 5 aparecen en *los Academic Ranking of World Universities 2016*. De México sólo aparece la Universidad Nacional Autónoma de México (p.42).

Brasil es el país latinoamericano con mayor número de investigadores con un índice de 1.35 investigadores por cada 1000 miembros de la población económicamente activa. Esto es muy lejano al índice de Estados Unidos de América con 7.96 investigadores cada 1000 habitantes. En suma la región aporta muy poco a la generación del conocimiento. Según datos del *Science Citation Index* Brasil es el caso más exitoso por el número de artículos registrados (18.5), pero esto está muy por debajo de países como Canadá con (39.25) y España con (46.31) (Gasel-Ávila y Rodríguez-Rodríguez p. 43).

La movilidad internacional de estudiantes de educación superior hacia el exterior en América Latina es de las más bajas en el mundo (5.2%) después de África Sub-Sahariana (7.0%) y poco arriba de Asia Central (5.0%). En lo que respecta a la recepción de estudiantes extranjeros, los países latinoamericanos reciben un porcentaje de 2.2% el cual sólo supera a Asia Central. Esta comparación del movimiento de alumnos entrantes y salientes se muestra en la siguiente tabla (Tabla 1).

**TABLA 1. MOVILIDAD INTENRACIONAL DE ESTUDIANTES.**

REGION	MOVILIDAD SALIENTE			MOVILIDAD ENTRANTE		
	#	%	% MATRICULA	#	%	% MATRICULA
ASIA ORIENTAL Y EL PACÍFICO	120 861	27.8	1.8	771 162	17.8	1.4
AMÉRICA DEL NORTE Y EUROPA OCCIDENTAL	639 764	14.7	1.5	2 417 856	55.8	5.6
ASIA DEL SUR Y OCCIDENTAL	408 162	9.2	1.2	53 257	1.2	0.1
ESTADOS ÁRABES	391 977	9	3.1	307 373	7	2.7
AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE	227 819	5.2	0.9	96 682	2.2	0.3
ASIA CENTRAL	219 683	5	5.8	39 080	0.9	2.1
SIN ESPECIFICAR	509 901	11.7	0	0	0	0
MUNDO (TOTAL)	4 332 700	100	2	4 332 700	100	2

FUENTE: UNESCO-UIS (2015) en (Gasel-Ávila y Rodríguez-Rodríguez, 2018)

### Motivaciones para la internacionalización

3ª Encuesta Global IAU, 2010, p.64	ALC	Promedio mundial
Mejorar la preparación de los estudiantes para un mundo globalizado	39%	30%
Internacionalizar el currículo	18%	17%
Fortalecer la investigación	16%	14%
Incrementar el perfil internacional	6%	15%

### Beneficios principales de la internacionalización

4ª Encuesta Global IAU, 2014 <i>What are the most significant <b>benefits</b> of internationalization to your institution (please rank top three, where 1 = most significant)?</i>	ALC	Promedio mundial
Incremento de competencias globales en los estudiantes	1	1
Mejora en la calidad de la enseñanza y el aprendizaje	3	2
Incremento de la cooperación internacional	---	3

ALC se aparta de la tendencia global en dos rubros: 1 lugar Participación de académicos e investigadores en redes internacionales y 3er lugar. Incremento en la consciencia internacional de los estudiantes.

### Obstáculos internos.

4ª Encuesta Global IAU, 2014, p. 62 <i>Which of the following are the three most important <b>internal obstacles</b> to advancing internationalization at your institution?</i>	ALC	Promedio mundial
Insuficientes recursos financieros	1	1
Limitada experiencia internacional de académicos y staff/obstáculo lingüístico	2	2
Currículo demasiado rígido para participar en programas internacionales y de movilidad	3	3

### Obstáculos externos

4ª Encuesta Global IAU, 2014, p. 62	ALC	Promedio mundial
Escasez de fondos públicos para la internacionalización	1	1
Barreras de lenguaje	2	2
Dificultades para el reconocimiento de materias	3	3

En conclusión, de los datos comparativos de América Latina y el mundo queda claro que la región requiere apoyo de políticas públicas orientadas a diversificar la matrícula, incrementar la investigación y la innovación e impulsar con más fuerza las estrategias de internacionalización. América latina es la región que menos alumnos recibe del extranjero (5%), es la región de mundo con el porcentaje más bajo de movilidad en relación a la matrícula con menos de 1%, incluso debajo

de regiones como África. En sí América Latina no ha sido reconocida por ninguna región del mundo como un destino académico, ni siquiera por la misma América Latina.

### **3.2 UNIVERSIDAD ANÁHUAC PUEBLA DIAGNÓSTICO (DÓNDE ESTAMOS)**

La internacionalización ha estado explícitamente presente en la Misión de la Universidad Anáhuac Sin embargo, la mayoría de los objetivos eran muy generales y enfocados a la movilidad de alumnado así como a la vinculación con universidades de prestigio.

En el año 2000 una alianza con Cordon Bleu International para la apertura y consolidación de programas de licenciatura, posgrado y extensión del sector turístico.

Aún más, conscientes de que para poder crecer internacionalmente, los alumnos debían poseer las herramientas y habilidades adecuadas, se incluye en el reglamento de licenciatura la obligatoriedad de la acreditación del idioma inglés en nivel B2+ antes de egresar y en algunas licenciaturas se exige también la acreditación de tercer idioma. De igual forma los programas de estudio requieren que los alumnos tomen materias impartidas en inglés, en línea y semi-presenciales. Estas medidas claramente acercan a los alumnos a entender y adquirir algunas de las competencias globales que requieren para ser competitivos en el mundo laboral.

Los programas de movilidad nacional e internacional permiten que los alumnos realicen programas de diversa índole, que van desde estudios en otra institución, prácticas profesionales y deportivas, entre otras. Asimismo, la universidad fomenta la movilidad de académicos para estancias cortas, profesores visitantes, ponencias en congresos con ponentes internacionales.

Es importante recalcar que la movilidad no sólo se refiere a aquellas que otorgan créditos sino aquellos programas internacionales que abonan a la competencia global del alumno.

En cuestión de la gestión es importante mencionar la creación del Colegio Mayor. Este espacio es importante para poder hospedar a alumnos y profesores visitantes. Sin embargo, siendo fieles a la misión del Colegio Mayor también debería tener un programa formativo para alumnos extranjeros.

Con el fin de poder tener claro la situación actual de la Universidad Anáhuac Puebla en el proceso de internacionalización y como parte integral del proceso de planificación estratégica es pertinente realizar un análisis FODA con una visión general de la situación actual y prospectiva de la institución.

### 3.3 FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Colegio Mayor (Residencias Universitarias)</li> <li>✓ RED de universidades con mismos planes de estudio</li> <li>✓ RED internacional de universidades</li> <li>✓ Prestigio de la marca Anáhuac</li> <li>✓ Situación geográfica</li> <li>✓ Interés de la RUA por la internacionalización.</li> <li>✓ Programas de licenciatura acreditados</li> <li>✓ Acreditación FIMPES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Oferta ilimitada de oferta en inglés para alumnos extranjeros</li> <li>✓ Programas de licenciatura pocos flexibles y con mucha seriación.</li> <li>✓ Escasez de lineamientos y criterios claros sobre la revalidación de estudios a nivel RED</li> <li>✓ Falta de presupuesto para realizar intercambio de profesores con instituciones extranjeras.</li> <li>✓ No tener página web en inglés que sea funcional y no sólo páginas de información.</li> <li>✓ Sistema de información y relación de convenios a nivel RED</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Interés de vinculación de las instituciones extranjeras</li> <li>✓ Interés de alumnos y padres de familia por participar en experiencia internacional.</li> <li>✓ Limitada cultura de internacionalización en todas las áreas universitarias.</li> <li>✓ Carencia de una estrategia efectiva de comunicación interna y externa.</li> <li>✓ Buddy program en el futuro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Escasas políticas públicas enfocadas en la internacionalización.</li> <li>✓ Dificultad en el reconocimiento de validez de programas de estudio o la transferencia de créditos.</li> <li>✓ Elitismo en el acceso a las oportunidades internacionales.</li> <li>✓ Percepción de inseguridad por los países miembros.</li> <li>✓ Uso ilimitado de idiomas</li> <li>✓ Biblioteca poco desarrollada</li> </ul>

## **4. MODELO ANÁHUAC DE INTERNACIONALIZACIÓN**

---

#### 4. MODELO ANÁHUAC DE INTERNACIONALIZACIÓN

Como se vio anteriormente, la internacionalización en la educación se percibe como “un proceso intencional de transformación institucional integral que pretende incorporar la dimensión internacional e intercultural en la misión y las funciones sustantivas de las instituciones de educación superior” (Gacel, 1999:37). Esto con la finalidad de mejorar la calidad de la educación e investigación para los alumnos y la comunidad universitaria para que esta contribuya significativamente a la sociedad.

La UNESCO los tres aspectos claves que determinan la posición estratégica de la educación universitaria son la pertinencia, la calidad y la internacionalización. Este último ya es un imperativo de la educación a nivel mundial.

No existe un modelo o plan único para llevar a cabo el proceso de internacionalización de la educación superior. Pero todos toman en consideración estos tres aspectos clave que se mencionaron arriba. Lo que sí debe contener todo modelo es que toque con sus acciones a todas las áreas de la institución tanto a la academia como también las áreas de servicio en apoyo a la educación. El proceso de internacionalización debe ser transversal a todas las áreas sustantivas de la instrucción.

El modelo de internacionalización es único para cada institución que depende de la misión y valores institucionales, la forma de operar, su contexto actual, recursos. El modelo es la base del que la institución decide seguir el plan estratégico de la institución. Para este también hay elementos claves que considerar. El plan de acción o plan estratégico de internacionalización debe tener actividades que impacten en la formación de la comunidad o sociedad global para alcanzar soluciones que atañen a toda la sociedad. No sólo deben ser acciones aisladas que contengan una dimensión internacional. Es por eso que decimos que la internacionalización es un proceso intencional.

A continuación, se presentan los modelos de internacionalización conocidos de donde surge el modelo de internacionalización de la Universidad Anáhuac con adaptaciones necesarias para alinearse a la misión y visión de la universidad.

En el modelo europeo conocido como *mainstream internationalization* inició a desarrollarse hace 20 años. La Educación superior europea la internacionalización en los pilares de la universidad. En

este modelo la internacionalización se centra en las actividades dentro y fuera del campus y esta centralizado en las escuelas y facultades. En este modelo se centra mucho en la internacionalización en casa.

El modelo de internacionalización conocido como internacionalización integral o *comprehensive internationalization* se ve más en el contexto americano. Este modelo lo define Hudzik, John (2011) como “un compromiso, confirmado a través de la acción, para infundir internacional y perspectivas comparativas a lo largo de las misiones de enseñanza, investigación y servicio de la educación superior. Forma ethos y valores institucionales y afecta a toda la empresa de educación superior. Es esencial que sea abrazado por liderazgo institucional, gobierno, facultad, estudiantes y todas las unidades de servicio y soporte académico. Es un institucional imperativo, no solo una posibilidad deseable”.

Como se puede ver ambos modelos poseen características similares, pero se diferencian en el énfasis de sus actividades, así como las responsabilidades de quien recae el diseñar e implementar el modelo.

Después de una investigación sobre los diferentes modelos de internacionalización de la educación superior tanto en Europa como América del Norte, la Universidad Anáhuac México ha creado un modelo de internacionalización que concuerda con las características y misión de la Universidad Anáhuac. Vale la pena recalcar que existen dos aspectos relevantes que han sido incorporados, en el modelo de internacionalización de la Universidad Anáhuac. El primero la intencionalidad ya que deben ser actividades planeadas estratégicamente de una manera consciente y medible, de acuerdo a las políticas y lineamientos de la universidad. El segundo es el mejorar la calidad de la educación y un modelo formativo que lleve al alumno a poseer las habilidades de un ciudadano global.

A continuación, se explicará el modelo de internacionalización creado por la Universidad Anáhuac México. Este modelo se toma para poder realizar un plan estratégico de internacionalización para la Universidad Anáhuac Puebla. Antes de explicar el modelo de internacionalización recordemos la definición de internacionalización de la educación que nos ofrece Jocelyn Gacel Ávila (Gacel, 2003:109-110).

“Internacionalizar la educación significa integrar una dimensión internacional, intercultural, multidisciplinaria y comparativa del currículo (entendido éste como contenidos académicos y métodos pedagógicos), el fomento a la movilidad estudiantil, el perfil internacional de la planta docente, la utilización de métodos pedagógicos, en los que los estudiantes extranjeros son utilizados como un recurso educativo, las prácticas profesionales en ambientes de trabajo internacional, la organización de cursos para la población extranjera y el uso de nuevas tecnologías de información y comunicación, entre otros”



#### 4 Modelo de internacionalización de la Universidad Anáhuac



## **4. MODELO ANÁHUAC DE INTERNACIONALIZACIÓN**

### **Ejes de Acción**

Los ejes de acción se refieren a los medios por los cuales las funciones sustantivas de la universidad serán impactadas para que la misión de la universidad tenga un alcance internacional.

#### **Dimensión internacional.**

Se refiere, por una parte, a las características que los programas educativos deben reunir para satisfacer los estándares internacionales de calidad y, por otra, a los componentes que se deben incorporar a dichos programas para que abarquen los problemas de carácter global y la multiculturalidad, de manera que los egresados sean competentes para comprender y desempeñarse personal y profesionalmente en cualquier medio cultural, social y económico. Para ello, es preciso diseñar e implantar, con la participación de los diferentes actores de la comunidad universitaria, una política de internacionalización explícita, centrada en el interés institucional, instaurada por medio de estructuras -organizacional y programática- adecuadas y profesionales para asegurar su institucionalización y sustentabilidad.

#### **Alianzas Estratégicas.**

Una alianza puede definirse como la unión de personas, instituciones o países, mediante la cual se da un compromiso de ayuda o apoyo mutuo para lograr un fin determinado, con beneficios similares para las partes que la conforman.

#### **Movilidad académica.**

Estrategia fundamental del proceso de internacionalización de las IES, que consiste en el desplazamiento e incorporación temporal de estudiantes, profesores y personal universitario a otra IES, nacional o en el extranjero. Por el sentido de la movilidad académica, ésta puede ser de dos categorías: unidireccional, cuando consiste en un desplazamiento de una institución hacia otra, sin compromisos de reciprocidad; y bidireccional (intercambio académico), cuando por cada estudiante o personal universitario que una universidad envía recibe otro en reciprocidad.

### **Apoyo de las TICs's**

Uso básico de herramientas informáticas e identifica, accede, evalúa y aplica la información en sus actividades académicas; TIC para actividades personales (notas de estudiantes y propias, diseño del programa académico, correo electrónico, uso del webconference, cursos virtuales, etc. Identifica la necesidad de la información y brinda acceso a la información de manera eficiente (uso eficiente de Internet, diccionarios en línea, biblioteca digital, bases de datos, portales especializados)

### **Posicionamiento estratégico.**

Difundir y posicionar la imagen de la institución en el campo adecuado.

### **Gestión efectiva**

Servicios que la institución debe contar para el cumplimiento del plan de internacionalización institucional.

## **5. PLAN ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE UNIVERSIDAD ANÁHUAC PUEBLA**

---

## 5 PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN: UNIVERSIDAD ANÁHUAC PUEBLA

El modelo es la base de donde surgirán las políticas y estrategias y plan de internacionalización de cada sede de la Universidad Anáhuac dependiendo de sus recursos, entorno y crecimiento.

En el presente documento se presenta el modelo de internacionalización de la Universidad Anáhuac y también un plan de internacionalización de la Universidad Anáhuac Puebla. Para su ejecución se presentan **recomendaciones a corto, mediano y largo plazo** considerando la internacionalización es un proceso que atañe a toda la institución. Tomando esto en cuenta se presentan dos objetivos principales para los siguientes dos años.

1. Desarrollar una cultura y sensibilización a nivel institucional que favorezca las condiciones para avanzar en el plan de internacionalización y competencias globales.
2. Dar a conocer el modelo y plan de internacionalización a las diferentes áreas de la universidad.

Dentro del proceso de internacionalización existen diferentes actores que lo hacen posible. Se presenta un lienzo de propuesta de valor como una herramienta para evaluar las interrelaciones de la estrategia de internacionalización y sus procesos.

Si una escuela mantiene un enfoque dirigido por el cliente, significaría una evaluación estructurada de las diferentes necesidades del cliente y la reestructuración del modelo de acuerdo con los resultados

**PROYECTO:**

Realizado por:

Fecha:

**Partners Clave**

**Actividades Clave**

**Propuesta de Valor**

**Relaciones con Clientes**

**Segmentos Clientes**

- INTERNOS:**
- Directores de escuelas,
  - Comité Rectoral
  - Finanzas
  - Servicios Escolares
  - Comunicación institucional
- EXTERNOS:**
- Universidades socias,
  - ANUIES
  - CONAHEC

- Modelo de internacionalización
- Promover la dimensión internacionalización
- Sensibilización de la internacionalización en la institución.
- Internacionalización en casa

- Modelo educativo competitivo a nivel internacional.
- Atención personalizada a alumnos y profesores
- Fomento de relaciones estratégicas
- Modelo de internacionalización.
- Formación integral
- Compromiso social

- Contacto personalizado
- Accesibilidad
- Relaciones coherentes con nuestra visión.

- Alumnos licenciatura y posgrado.
- Padres de familia
- Profesores, administrativos
- Comunidad de extensión.
- Alumnos y profesores extranjeros

- Recursos Clave**
- Recursos Humanos que respondan a las actividades clave.
  - Recursos económicos: que permitan el posicionamiento estratégico de la institución.
  - Recursos tecnológicos: faciliten experiencias académicas.
  - Recursos de comunicación: abonen a la sensibilización de la internacionalización

- Canales Distribución y Comunicación**
- Página web
  - Redes sociales
  - Horario de oficina internacional
  - Correo institucional

**Estructura de Costes**

- Salarios
- Membresías en asociaciones
- Participación en congresos
- Tecnología
- Colegio Mayor

**Flujo de Ingresos**

Presupuesto del área

Eje 1	OBJETIVOS ESPECÍFICOS			STAKEHOLDERS						
Dimensión Internacional en las actividades del Campus	Corto (1-3)	Mediano (3-5)	Largo (5-8)	Comité Rectoral	Finanzas	Servicios Escolares	E / F	VFI	OIR	Comunicación
Enseñanza/ Aprendizaje	Incorporación de la internacionalización e interculturalidad en los contenidos de los planes de estudio 2016 y 2020 y los resultados de aprendizaje. Propuesta materias en inglés, materia de practicum y materias Emprendimiento y R. Social.	Implementación de la Internacionalización de los planes de estudio con apoyo de una rúbrica. (Desarrollar)	Medición de las competencias internacionales logradas en el perfil de egreso: propuesta materia de practicum y materias Emprendimiento y R. Social.	X		X	X	X	X	
Investigación e Innovación	Definir con apoyo de la Dirección de Investigación, las líneas estratégicas que abonarán a la I18N de la Universidad y empezar a buscar/armar las redes internacionales ad-hoc con un plan estratégico.	Acercamiento, creación e implementación de los proyectos de investigación a nivel global con objetivos específicos de publicaciones y colaboraciones internacionales en conjunto.	Medición del acercamiento con las redes y profundizar en el tipo de relaciones y productos de investigación.	X	X		X		X	X

Extensión y servicio a la comunidad	Capacitar a las áreas de extensión y de servicio a la comunidad sobre la competencia de I18N para que incluyan en sus objetivos dimensión internacional del campus.	Implementación de la I18N de los proyectos con apoyo de una rúbrica de acuerdo a sus indicadores. (Desarrollar)	Medición y mejoramiento de las propuestas realizadas durante el año.	X	X			X	X	X
Formación Integral	Capacitar a las áreas de extensión y de servicio a la comunidad sobre la competencia de I18N para que incluyan en sus objetivos dimensión internacional del campus.	Implementación de la I18N de los proyectos con apoyo de una rúbrica de acuerdo a sus indicadores. (Desarrollar)	Medición y mejoramiento de las propuestas realizadas durante el año.	X	X			X	X	X



EJE 2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS			STAKEHOLDERS						
Alianzas Estratégicas por programa y por país (que impulsen y promuevan el desarrollo)	Corto (1-3)	Mediano (3-5)	Largo (5-8)	Comité Rectoral	Finanzas	Servicios Escolares	E / F	VFI	OIR	Comunicación
Enseñanza/ Aprendizaje	Analizar qué programa académico se debe desarrollar con colaboración internacional. Realizar el acercamiento con la posible alianza estratégica.	Establecer el plan estratégico a seguir (interno y externo) para la implementación del programa académico a desarrollar. Firmar el convenio y formalizar procesos.	Promoción y lanzamiento del programa académico de colaboración internacional.	X	X	X	X	X	X	X
Investigación e Innovación	Analizar qué relaciones de investigación se deben desarrollar con colaboración internacional que impulsen y promuevan el desarrollo.	Implementación de las colaboraciones.	Medir los alcances de las colaboraciones establecidas.	X	X		X		X	X
Extensión y servicio a la comunidad	Proponer cursos y proyectos a desarrollarse en colaboración estratégica internacional.	Llevar a cabo los cursos y proyectos.	Profesionalizar los cursos y proyectos.	X	X	X	X	X	X	X
Formación Integral	Crear alianzas que promuevan el liderazgo enfocado al desarrollo.	Desarrollar proyectos en conjunto.	Fortalecer la alianza y profundizar en el tipo de proyectos.	X	X			X	X	X

EJE 3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS			STAKEHOLDERS						
	Corto (1-3)	Mediano (3-5)	Largo (5-8)	Comité Rectoral	Finanzas	Servicios Escolares	E / F	VFI	OIR	Comunicación
Movilidad que responda a las demandas internas y externas										
Enseñanza/ Aprendizaje	Establecer materias en inglés en la planeación 2020 que promuevan la movilidad externa y considerar materias que fomenten la movilidad sin prerrequisitos que fomente la movilidad interna.	Implementar los programas y dar difusión de las materias en inglés con las universidades socias y monitoriar si esta flexibilidad aumenta la movilidad tanto interna como externa.	De acuerdo a los resultados del plan 2020, continuar estableciendo materias que fomenten la movilidad tanto interna como externa.			X	X		X	X
Investigación e Innovación	Promover redes estrategias con instituciones que apoyen a la movilidad de investigadores y profesores a través de convenios.	Dar seguimiento a los objetivos de investigación y apoyar la movilidad que esto demande.	Medir y analizar las redes creadas para el fomento de la investigación e incrementar o profundizar los proyectos creados en las mismas.	X	X		X		X	X
Extensión y servicio a la comunidad	Asesorar al área de acción social y extensión para desarrollar proyectos de alcance internacional y que puedan atraer público con vision internacional. Desarrollo de un programa de verano con alcance internacional, UAMX, UAQ y UAP	Evaluar y promover los proyectos existentes con el fin de darle una visión internacional para potencializar su alcance.	Medir los beneficios y resultados obtenidos de la participación en dichos programas.	X	X	X	X	X	X	X

<p>Formación Integral</p>	<p>Definir actividades internacionales que incrementen la formación del personal administrativo, docente y alumnos. Fomentando las actividades dentro de la RIU y/o que vayan de acuerdo a nuestra identidad.</p>	<p>Dar seguimiento al número de participantes en los programas externos e internos y que cumplan con los objetivos que se quieren alcanzar. Diseñar un programa de liderazgo internacional</p>	<p>Fortalecer la alianza y profundizar en el tipo de proyectos. Utilizar el programa de liderazgo como estrategia de posicionamiento de nuestra universidad para atraer alumnos.</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>
---------------------------	---	--	--	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

EJE 4	OBJETIVOS ESPECÍFICOS			STAKEHOLDERS							
Apoyo permanente en el uso de las TIC	Corto (1-3)	Mediano (3-5)	Largo (5-8)	Comité Rectoral	Finanzas	Servicios Escolares	E / F	VFI	OIR	Comm.	sistemas
Enseñanza/ Aprendizaje	Que se implemente dentro del plan 2020 el uso de las TIC en cada programa	Que se implemente de forma paulatina el uso de los recursos digitales y o TICS en los planes de estudio de acuerdo a las posibilidades de cada campus.	Promover los cursos en línea de la universidad al extranjero y sobre todos aquellos que se impartan en inglés.		X	X	X		X	X	X
Investigación e Innovación	Construir proyectos de investigación para lograr conferencias, congresos o vistas que se apoyen en el uso de las TICS	Implementar los proyectos creados por las escuelas y facultades que utilicen TICS	Medición de la participación y efectividad del uso de las TICS en los proyectos establecidos.		X		X		X	X	X
Extensión y servicio a la comunidad											
Formación Integral											

EJE 5	OBJETIVOS ESPECÍFICOS			STAKEHOLDERS						
Posicionamiento estratégico de la Universidad	Corto (1-3)	Mediano (3-5)	Largo (5-8)	Comité Rectoral	Finanzas	Servicios Escolares	E / F	VFI	OIR	Comunicación
Enseñanza/ Aprendizaje	Terner todos los programas de estudio con acreditación vigente. Verificar las bases de las acreditaciones internacionales.	Obtener padron nivel 1 en el Egel por programa	Acercarse a acreditaciones internacionales	X	X	X	X	X	X	X
Investigación e Innovación	Impulsar el desarrollo de plan rector de investigación con internacionales de investigación	Lograr alguna publicaciones revistas indexadas	Profundizar en relaciones de redes de investigación para poner de proyectos en conjunto.	X	X		X			X
Extensión y servicio a la comunidad	Identificar necesidades y demandas de nuestro entorno cercano (vecinal)	diseñar plan de trabajo para mejorar la comunidad vecinal (ejemplo día de biblioteca)	vivir una experiencia de la comunidad cercana con la Universidad y medir el impacto del plan desarrollado.	X	X	X	X	X	X	X
Formación Integral	Con visión de liderazgo y a través de los programas de formación integral realizar un plan de mejora a la comunidad	Desempeñar el plan de trabajo que demuestre el compromiso con la mejora de la comunidad más cercana y del desarrollo del Ser Humano y Sociedad. ejemplo (ASUA por los nuestros)	Medir el impacto del plan de trabajo y acciones realizadas		X		X	X	X	X

EJE 6	OBJETIVOS ESPECÍFICOS			STAKEHOLDERS						
Gestión efectiva de apoyo a la Internacionalización	Corto (1-3)	Mediano (3-5)	Largo (5-8)	Comité Rectoral	Finanzas	Servicios Escolares	E / F	VFI	OIR	Comunicación
Enseñanza/ Aprendizaje	Promover una visión más amplia de lo implica la internacionalización de IES de acuerdo a las tendencias globales. Asegurar que los planes del 20/20 incluyan el perfil de egreso con competencias globales.	Fomentar la internacionalización en el curriculum y diseñar los procesos necesarios para materias esten alineadas con las establecidas metas de internacionalización de los programas de estudio.	Diagnosticar las competencias globales de los alumnos egresantes.	X	X	X	X	X	X	X
Investigación e Innovación	Identificar socios potenciales para proyectos de investigación	Buscar los medios ideales de financiamiento para lograr los proyectos de investigación.	Realizar el proyecto, medir su impacto y la uso de los fondos.	X	X		X		X	X
Extensión y servicio a la comunidad	Diseñar los procesos necesarios para cumplir los objetivos establecidos en proyectos para la mejora de la comunidad.	Acompañar el la aplicación de los procesos construidos.	Estado de mejora continua.	X	X			X	X	X
Formación Integral	Identificar los procesos que se requieren para ejecutar los proyectos y metas del área de formación integra.	Acompañar al área en la aplicación de los procesos construidos.	Estado de mejora continua.	X	X			X	X	X

## **6. MEDICIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN**

---

## 6 MEDICIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

La importancia que se le da a la internacionalización como objetivo y como proceso en la institución genera la necesidad de contar con un sistema de indicadores que informen si los objetivos trazados se están cumpliendo, autoevaluación de los avances, facilitar la elaboración, seguimiento y evaluación de políticas explícitas de fomento de la internacionalización. De igual forma una medición de los avances en el proceso de internacionalización ayuda a hacer comparaciones con otras universidades.

Desde la perspectiva institucional, resulta indispensable medir la internacionalización. Sin embargo, también se mide la internacionalización desde la perspectiva de los alumnos, el aprendizaje global.

Estos tienen distintos mecanismos de evaluación.

La Universidad mide la internacionalización mediante una taxonomía que incluye una serie de indicadores medibles dirigidos a diferentes factores: entradas, salidas y resultados.

- Entradas (input): recursos (dinero, personas, políticas, etc.) disponibles para apoyar la internacionalización.
- Salidas (output): se refiere a lo que se hace, al número y distintos tipos de actividades o trabajo realizado en apoyo a los esfuerzos de internacionalización.
- Resultados (outcome): se refiere al impacto o los resultados finales a largo plazo, a la diferencia que marca lo que se hace. Proveen la mayor evidencia sobre el cumplimiento de la misión y el logro de metas específicas que incluyen: aprendizaje de los alumnos, calidad de los programas educativos, beneficios a los estudiantes y facultades, reconocimiento y reputación. El mayor reto radica en la obtención de los datos para la medición de los resultados. (Anáhuac México, y NAFSA 2012).

Para medir las competencias globales de los alumnos también debe medirse a través de encuestas preparadas y por medio de rúbricas. Esta evaluación es importante hacerla paulatinamente comenzando desde el 4 semestre o periodo ordinario de licenciatura.



## **7 CONCLUSIONES**

---

## 7. CONCLUSIONES

Sin duda, las exigencias del entorno globalizado plantean la necesidad de un cambio institucional a través de estrategias por la institución que contemplen la dimensión internacional en todas las funciones sustantivas de la universidad.

La importancia de que las universidades contengan un plan de internacionalización ha crecido significativamente desde la década de los 90, como una respuesta a las circunstancias y consecuencias de la globalización. De aquí que el plan estratégico de internacionalización en las instituciones de educación superior está moldeando tanto la agenda académica como organizacional de las instituciones.

El plan estratégico de internacionalización debe ser transversal a todas las áreas de la universidad. Este debe ser realista y sostenible a través del tiempo para que sea manejable, monitoreado y evaluado para que se cumplan los objetivos y si es necesario realizar cambios que se ajusten a las circunstancias locales, regionales e internacionales. Por tales razones se sugiere que exista un comité de internacionalización que de seguimiento a las tareas y metas de las áreas. Una universidad que está siendo estratégica en su crecimiento y camino requiere de una cultura enfocada en la calidad y apoyo. El pensamiento estratégico no es compatible con la cultura burocrática.

Planear estratégicamente en una universidad tiene que tener claridad en el sentido hacia donde desea dirigirse, con objetivos claros y propósitos claros siempre alineados a su misión.

Como observamos en este documento la internacionalización no es un fin sino un medio para lograr los objetivos de integrar una dimensión internacional en los quehaceres de la institución. Además, con esto se espera elevar la calidad académica y egresar profesionistas que estén preparados para las exigencias del mundo globalizado, sean multiculturales y

## REFERENCIAS

1. Association Internationale des Universités: Encuesta global 2013 y 2014.  
<https://www.iau-aiu.net/5-Encuesta-Mundial-Instrucciones>
2. Didou Aupetit Sylvie, La internacionalización de la educación superior en América Latina: transitar de lo exógeno a lo endógeno: D.R. Unión de Universidades de América Latina y el Caribe, A.C., 1 er cuaderno de universidades, (2017) Centro Cultural Tlatelolco.
3. Gacel, A.J. & , Crotte & I. Montañó, R.S. & Olvera, B.G. & A.A., Ramírez & Amador, Genoveva & Moreno, E.L. & Cabrero, L.A.. (2011). Manual de Indicadores de Internacionalización de la Educación Superior. Marco conceptual y diagnóstico del proceso de internacionalización de las IES mexicanas del CUMEX..
4. Gacel-Ávila, Jocelyne, Rodríguez-Rodríguez, Scilia. México: Internacionalización de la educación superior en América Latina y el Caribe: Un balance. UNESCO-IESALC, Universidad de Guadalajara, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, 2018.  
[http://www.obiret-iesalc.udg.mx/sites/default/files/libro\\_internacionalizacion\\_un\\_balance.pdf](http://www.obiret-iesalc.udg.mx/sites/default/files/libro_internacionalizacion_un_balance.pdf)
5. Hudzik, John K,(2011) Comprehensive Internationalization: from Concept to Action. NAFSA: Association of International Educators, Washington, D.C
6. Knight, Jane. (2014) Internacionalización de la Educación Superior, ANUEIES.  
<http://www.ugto.mx/internacional/images/pdf/4a.pdf>
7. Mihut Georgina, Altbach Philip G., and Hans de Wit (Eds.) Understanding Higher Education Internationalization. (2017). Center for International Higher Education, Boston College, USA.
8. Moncada Cerón, Jesús Salvador (2011), "La Internacionalización De La Educación Superior, Factor Clave Para Fortalecer La Calidad Educativa Y Mejorar Las Condiciones De Vida De La Sociedad". Revista Xihmai, Vol. 6, No 12 <http://www.lasallep.edu.mx/xihmai/index.php/xihmai/article/view/193>
9. Rodríguez-Bulnes, Ma. Guadalupe, Vences-Esparza, Angélica, Flores-Alanís, Irma María, La Internacionalización de la Educación Superior. Caso UANL. Opción [en línea] 2016, 32 [Fecha de consulta: 18 de abril de 2018] Disponible en:  
<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31048483028>> ISSN 1012-1587
10. Shoreline Community College, Campus Internationalization Leadership Team (CILT) (2012), Advancing Campus Internationalization.

11. Spencer-Oatey, H. & Dauber (2015) How internationalised is your university? From structural indicators to an agenda for integration. GlobalPAD Working papers. Available at GlobalPAD Open House <http://www.warwick.ac.uk/globalpadintercultural>
  
12. The Business Model Canvas como herramienta para ... (Descarga de PDF disponible). Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/303750445\\_The\\_Business\\_Model\\_Canvas\\_as\\_a\\_tool\\_for\\_assessing\\_curriculum\\_implementation\\_effectiveness\\_in\\_a\\_Hungarian\\_private\\_secondary\\_school](https://www.researchgate.net/publication/303750445_The_Business_Model_Canvas_as_a_tool_for_assessing_curriculum_implementation_effectiveness_in_a_Hungarian_private_secondary_school) [consultado el 30 de abril de 2018].