

DAAD
HRK



Dialogue on Innovative Higher Education Strategies



INTERNACIONALIZACIÓN
UNIVERSITARIA EXITOSA

MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS PARA
OFICINAS
INTERNACIONALES DE
INSTITUCIONES DE
EDUCACIÓN SUPERIOR
PARA MEJORAR LA
GESTIÓN DE PROCESOS
DE
INTERNACIONALIZACIÓN

PARTE 3:
MUESTRA DE UN
MANUAL DE PROCESOS
PARA LA
INTERNACIONALIZACIÓN

FINANCIADO POR



Federal Ministry
for Economic Cooperation
and Development

CON EL RESPALDO DE

DAAD

Deutscher Akademischer Austauschdienst
German Academic Exchange Service

AGRADECIMIENTOS & EDICIÓN

EDITORES

Oficina de Relaciones Internacionales del Consorcio ESDI integrado por la Universidad de Ciencias Aplicadas de Aalen, Alemania; Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile; Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima; Universidad de Ciencias Aplicadas de Ulm, Alemania

COORDINACIÓN DEL PROYECTO

Oficina de Relaciones Internacionales de la Universidad de Ciencias Aplicadas de Aalen, Alemania

AUTORES

Pascal Cromm, Dr. Ulrich Holzbour, Miguel Vázquez (Universidad de Ciencias Aplicadas de Aalen), Marcos Avilez y Mónica Ramos (Pontificia Universidad Católica de Valparaíso), Mari Fernandez, Alberto Ferrand y Luis Manuel Olguin (Pontificia Universidad Católica del Perú), Dr. Franz Böhm, Dr. Walter Commerell, Csilla Csapo, Anita Everett, Jeanette Kolb and Stephanie Wagner (Universidad de Ciencias Aplicadas de Ulm), Osayuwamen Omoruyi (Universidad Tecnológica de Vaal, Sudáfrica)

FOTOGRAFÍA

Universidad de Ciencias Aplicadas de Aalen, Alemania; Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile; Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima; Universidad de Ciencias Aplicadas de Ulm, Alemania

PUBLICADO EN NOVIEMBRE DE 2015 EN VERSIÓN E-BOOK

DISEÑO & DIAGRAMACIÓN: Nicolás Espinoza Filippi



Federal Ministry
for Economic Cooperation
and Development

DAAD

Deutscher Akademischer Austauschdienst
German Academic Exchange Service

La publicación de este manual fue financiada por el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) con el respaldo del Servicio Alemán de Intercambio Académico (DAAD). Los consorcios ESDI agradecen el financiamiento y respaldo recibido.

INTERNACIONALIZACIÓN UNIVERSITARIA EXITOSA
—
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA OFICINAS
INTERNACIONALES DE INSTITUCIONES DE
EDUCACIÓN SUPERIOR PARA MEJORAR LA
GESTIÓN DE PROCESOS DE
INTERNACIONALIZACIÓN

PARTE 3:

MUESTRA DE UN INSTRUCTIVO DE PROCESOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

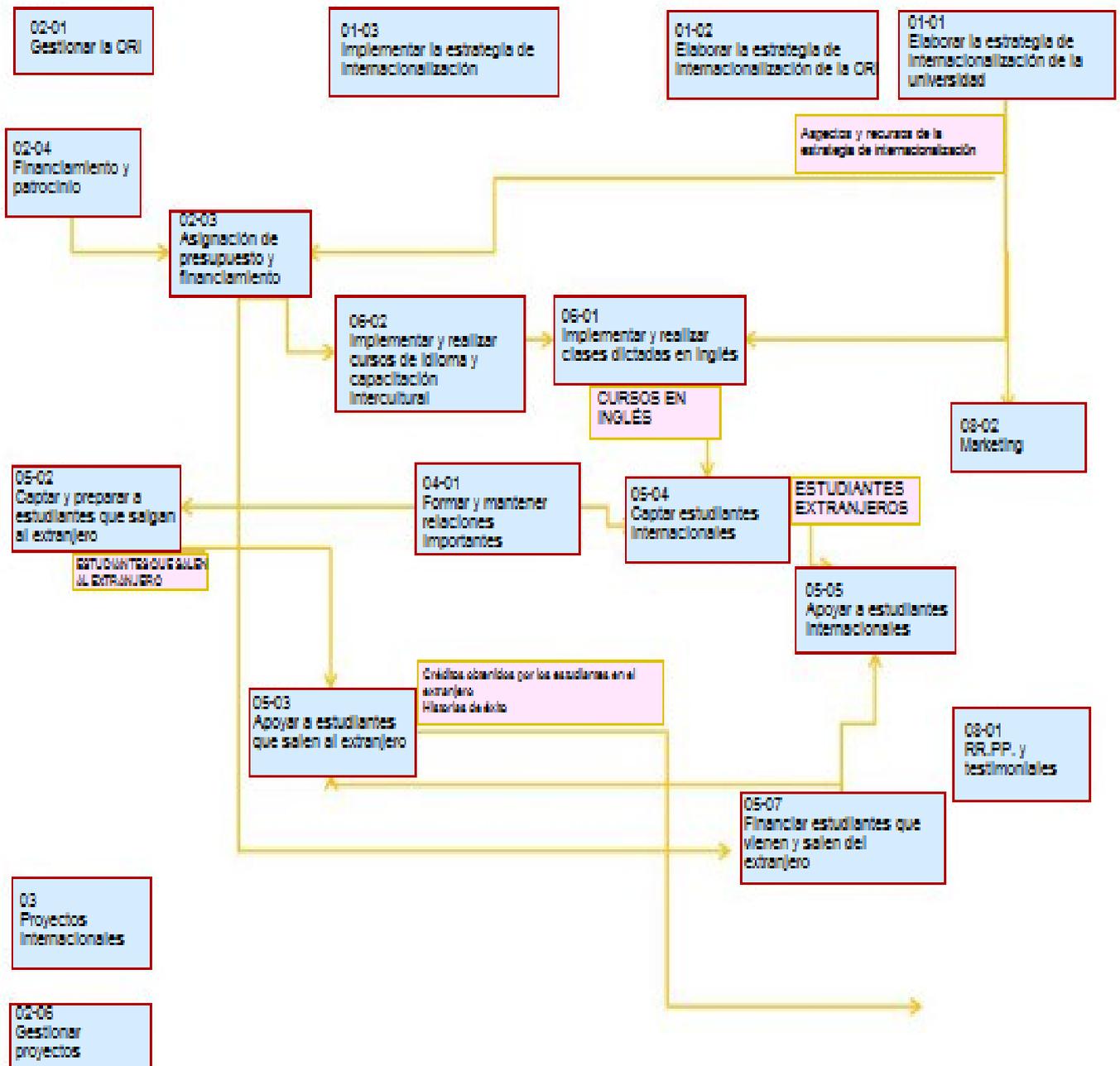
INTRODUCCIÓN: este manual fue elaborado por el proyecto del consorcio ESDI (**ES**trategia **De** Internacionalización) dentro del marco del programa DIES (Diálogo sobre Estrategias Innovadoras en la Educación Superior) del Servicio Alemán de Intercambio Académico (DAAD), y financiado por el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ).

En la **Parte 1** del manual se describen los antecedentes del proyecto ESDI.

En la **Parte 2**, se presentan las directrices de procesos para implementar el proyecto de internacionalización en instituciones de educación superior (IES) y para elaborar el manual de procesos específico de cada institución. También se describen los procesos de mejoramiento continuo y de gestión de calidad.

En la **Parte 3**, que puede adaptarse utilizando las directrices de procesos descritas en la Parte 2, se incluye un manual general que sirve como muestra y base para todas las IES que deseen implementar procesos sistemáticos de internacionalización. Aunque se describen numerosos procesos para la internacionalización, estos no son los únicos. Esta parte constituye solo una base, ya que los proyectos de internacionalización dependen considerablemente del nivel de internacionalización de las estrategias y operaciones de cada IES.

Ejemplo de un mapa de procesos



ÍNDICE:

1.	Asuntos estratégicos.....	10
1.1.	Internacionalización de una IES.....	10
1.2.	Estrategia de internacionalización de instituciones de educación superior (IES).....	11
1.2.1.	Elaboración de la estrategia de internacionalización	13
1.2.2.	Proceso de toma de decisiones para la internacionalización	15
1.2.3.	Asuntos estratégicos en materia de internacionalización.....	18
1.3.	Estrategia y KPI (Indicadores clave de desempeño) de la ORI	20
1.3.1.	Estrategia de la ORI.....	21
1.3.2.	Elaboración de un plan de trabajo estratégico	23
1.3.3.	Definición de los indicadores clave de desempeño (KPI).....	25
1.3.4.	Implementación de la estrategia de la ORI	27
1.3.5.	Planificación de reuniones	30
1.4.	Establecimiento de asociaciones entre IES.....	32
1.4.1.	Establecer asociaciones.....	34
1.4.2.	Mantener asociaciones	36
1.4.3.	Gestión de la cartera de asociaciones	39
1.5.	Cooperación con actores extranjeros	42
1.5.1.	Patrocinadores	43
1.5.2.	Redes de contacto de la IES.....	46
2.	Creación y apoyo de prerequisites para la internacionalización.....	49
2.1.	Preparación de la organización de IES para la internacionalización	49
2.2.	Estructuración interna de las actividades de internacionalización.....	51
2.3.	Internacionalización de personal académico y administrativo	54
2.4.	Establecimiento de un marco para facilitar la educación internacional	57
2.5.	Elaboración de un plan de estudios internacional.....	61
2.6.	Creación de cursos y adaptación del plan de estudios.....	63
2.7.	Ventanas de movilidad	66

2.8.	Programas de estudio para estudiantes extranjeros.....	69
2.9.	Estructuras de doble grado/título.....	71
3.	Gestión presupuestaria de las IES en el contexto de internacionalización	73
3.1.	Aspectos presupuestarios.....	73
3.1.1.	Gestión en función de los objetivos	75
3.1.2.	Elaboración de presupuesto	77
3.1.3.	Financiamiento	79
3.2.	Procesos de gestión y desarrollo de personal relativos al presupuesto	82
3.2.1.	Procedimientos para la gestión de proyectos.....	84
3.2.2.	Proceso de mejoramiento continuo	86
3.2.3.	Proceso de adquisición de información	88
4.	Proyectos internacionales.....	91
4.1.	Gestión de la cartera de proyectos internacionales	91
4.2.	Búsqueda de convocatorias y propuestas de proyectos.....	93
4.3.	Proceso de postulación a proyectos	94
4.4.	Gestión de proyectos internacionales	96
5.	Movilidad estudiantil.....	98
5.1.	Gestión del ciclo de vida cartera de la movilidad estudiantil.....	98
5.2.	Movilidad estudiantil hacia el extranjero	100
5.2.1.	Captación de estudiantes que quieran cursar estudios en el extranjero	102
5.2.2.	Apoyo a estudiantes que vayan a cursar estudios en el extranjero	107
5.2.3.	Gestión de calidad.....	111
5.3.	Movilidad estudiantil desde el extranjero	112
5.3.1.	Elaboración de programas	114
5.3.2.	Proceso de postulación.....	116
5.3.3.	Asistencia previa al viaje	118
5.3.4.	Asistencia en el país	120
5.3.5.	Evaluación de la experiencia.....	123
5.3.6.	Retorno	125

6.	Movilidad de personal	127
6.1.	Movilidad de personal administrativo desde y hacia el extranjero	127
6.2.	Movilidad de personal académico desde el extranjero	129
6.2.1.	Convocatoria para postulaciones desde el extranjero	131
6.2.2.	Evaluación de postulaciones desde el extranjero	133
6.2.3.	Adjudicación y ejecución de subvenciones para movilidad desde el extranjero	135
6.3.	Movilidad de personal académico hacia el extranjero	137
6.3.1.	Convocatoria para postulaciones al extranjero	139
6.3.2.	Evaluación de postulaciones al extranjero	140
6.3.3.	Adjudicación y ejecución de subvenciones para movilidad hacia el extranjero	142
7.	Internacionalización en casa	144
7.1.	Aprendizaje de idiomas	144
7.1.1.	Cursos de idioma para extranjeros	145
7.1.2.	Cursos (de inglés) para enseñanza y aprendizaje	149
7.1.3.	Cursos de idiomas extranjeros para estudiantes que salen al extranjero	152
7.2.	Capacitación intercultural	154
7.3.	Apoyo a la realización de cursos dictados en inglés	156
7.4.	Apoyo a la elaboración de planes de estudio internacionales	159
7.5.	Recomendaciones sobre la estructura y organización de los centros de idioma	162
7.6.	Ejemplo de un plan de estudio internacional	163
8.	Marketing y Comunicaciones	165
8.1.	Elaboración de un plan de marketing y comunicaciones	167
8.2.	Identificación de herramientas y actividades	169
8.3.	Sugerencias de herramientas y actividades	171
8.3.1.	Relaciones públicas (RR.PP.)	172
8.3.2.	Marketing Digital	175
8.3.3.	Material impreso	177
8.4.	Redacción del plan de marketing y comunicaciones	179

1. ASUNTOS ESTRATÉGICOS

1.1. INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA IES

La internacionalización de una IES se define como el grado de participación que tiene una IES en actividades internacionales. Existen numerosos enfoques para lograr la internacionalización de una IES, tales como establecer redes, facilitar el intercambio estudiantil y de personal, ofrecer programas de grado conjuntos, compartir mejores prácticas y materiales, etc. Este manual se enfoca en la internacionalización de la educación, que incluye cursar estudios en el extranjero, la internacionalización en casa, la internacionalización de personal y la introducción de procesos que permitan la internacionalización de la IES.

El objetivo de la internacionalización es posibilitar el desarrollo continuo de una IES y mantener una educación de calidad con el fin de afrontar los constantes cambios en las necesidades de aprendizaje en la educación superior. A modo de ejemplo, tener acceso a conocimientos internacionales e interculturales a través de la internacionalización de las IES se ha convertido en una necesidad imperiosa para la economía actual y, como consecuencia, para la educación mundial actual, aunque esto varía según la IES.

1.2. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR (IES)

La estrategia de internacionalización de una institución de educación superior (IES) es un proceso continuo que consiste en integrar aspectos internacionales, interculturales y globales a los propósitos y actividades de una IES. Las IES están experimentando cambios educacionales importantes e impredecibles debido a modificaciones operacionales internas y externas en el ámbito del aprendizaje y la enseñanza. Dentro de los **factores externos** que impulsan cambios en el desarrollo en las IES se encuentran la economía global, los cambios de políticas de gobierno y la reducción de los fondos públicos para las IES, el aumento de la demanda por la educación superior y por la diversidad estudiantil, el aumento progresivo de estudiantes que desean cursar estudios en el extranjero, las exigencias de calidad por parte de los actores involucrados, la aparición de métodos de aprendizaje nuevos y flexibles, el surgimiento de tendencias internacionales en IES y la aparición de movimientos estudiantiles alrededor del mundo. Dentro de los **factores internos** que pueden repercutir en el desarrollo estratégico de las IES se encuentran los cambios de dirección, la renovación de estrategias y la sustentabilidad económica (Shah y Nair, 2013).

Debido a los constantes cambios en la educación mundial, las IES no tienen otra opción más que **reformular, revisar y renovar (RRR)** la elaboración e implementación de estrategias conforme a los cambios sociales, políticos y económicos que podrían influir en su desempeño. Como consecuencia, la internacionalización de las IES se ha convertido en una estrategia fundamental para lograr los objetivos de aprendizaje y para afrontar los cambios ambientales y educacionales. A continuación se presentan algunas de las razones por las que las IES deben elaborar una estrategia de internacionalización, según la experiencia de los miembros del consorcio ESDI:

- Fortalecer la investigación y la generación de conocimientos
- Aumentar la diversidad de las facultades y el personal
- Garantizar que los estudiantes egresados estén preparados para el mercado mundial
- Fortalecer la investigación internacional y el intercambio de información para el desarrollo de la educación superior y la sustentabilidad económica

- Estar preparados para competir en el mercado de la educación
- Fomentar el establecimiento de redes (nacionales e internacionales) entre IES
- Internacionalizar la enseñanza y los programas de estudios.

Las siguientes subsecciones describen los procesos involucrados en la elaboración de la estrategia de internacionalización, la toma de decisiones estratégicas y los asuntos estratégicos. En cada uno de los procesos se presentan los objetivos principales, las motivaciones y los (probables) actores dentro de la institución.

1.2.1. ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

La elaboración de la estrategia corresponde al proceso mediante el cual una IES especifica claramente los planes futuros, la dirección que tomará y las decisiones que adoptará basándose en el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (análisis FODA) del entorno operativo. Por lo tanto, la implementación de la internacionalización debe estar basada en el análisis de desempeño o en los objetivos pasados, actuales y futuros de la IES en materia de recursos, riesgos y posibles cambios. Posteriormente, deben aplicarse planes de acción que ayuden a la implementación exitosa y al logro de los objetivos de internacionalización. Sin embargo, antes de realizar acciones estratégicas y embarcarse en el proceso de toma de decisiones para la internacionalización (asuntos estratégicos a corto y largo plazo) o, más bien, durante la elaboración de la estrategia de internacionalización, se deben contestar las siguientes preguntas:

- ¿Qué hemos alcanzado hasta la fecha?
- ¿Cuáles son las posibles áreas de desarrollo dentro de la IES?
- ¿Cuál es la situación en materia de recursos humanos de la IES?
- ¿Cuáles son los deseos de la administración de la IES?
- ¿Cuáles son las necesidades de los estudiantes?
- ¿Cuál es la situación financiera de la IES?
- ¿Cuál es la posición competitiva con respecto a otras IES?

El éxito de la estrategia de internacionalización de una IES depende de la capacidad para adaptar y alinear los procesos estratégicos respectivos con el fin de satisfacer las necesidades específicas de la IES.

OBJETIVO PRINCIPAL: Proporcionar las directrices para elaborar la estrategia de internacionalización de la IES.

MOTIVACIÓN: Una estrategia de internacionalización define las medidas y actividades necesarias para implementar con

éxito la política de internacionalización de la institución.

ACTORES:	Altos directivos como el Vicerrector de Asuntos Internacionales/Cooperación Internacional (Rectoría, en términos más generales), la Oficina de Relaciones Internacionales (ORI), el Consejo Supervisor y el Consejo Académico.
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	La internacionalización es un proceso continuo. Es necesario planificar, implementar y controlar la estrategia, los objetivos, los recursos y los planes de trabajo. La estrategia de internacionalización puede elaborarse A PARTIR de la estrategia de la IES (adoptando los objetivos estratégicos de la IES) o COMO PARTE de la elaboración de la estrategia de la IES.
PASOS DEL PROCESO	<ol style="list-style-type: none">1. Establecer los objetivos y potenciales estratégicos, y realizar un análisis FODA.2. Establecer objetivos e indicadores y el contexto nacional e internacional.3. Elaborar un plan de trabajo estratégico, realizar un análisis de riesgo.4. Realizar un estudio de viabilidad.5. Tomar las decisiones pertinentes.6. Informar.
PROCESOS RELACIONADOS:	1.3.: Estrategia y KPI (indicadores clave de desempeño) de la ORI
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	ORI (Oficina de Relaciones Internacionales)
RESULTADO(S):	Documento escrito con la estrategia de internacionalización de la IES.
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

1.2.2. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

Después de elaborar y definir la estrategia de internacionalización de la IES, es importante decidir las acciones estratégicas que la IES debe adoptar para lograr los objetivos de internacionalización establecidos. La gestión eficaz de una organización depende en gran medida de la capacidad de tomar decisiones estratégicas constructivas que concuerden con los objetivos estratégicos. Esta es la actividad más importante en la implementación de un objetivo estratégico. Por lo tanto, es necesario que los encargados de tomar las decisiones relativas a la internacionalización elijan bien las acciones estratégicas que beneficien y respeten la misión de la IES. Cabe mencionar, que una vez que se han comprometido recursos humanos y financieros, no es tan simple revertir las decisiones estratégicas adoptadas.

OBJETIVO PRINCIPAL:	Describir los pasos implicados en la adopción de acciones o actividades estratégicas con el fin de garantizar el éxito de la implementación de los objetivos estratégicos.
MOTIVACIÓN:	Evaluar, describir y alinear las decisiones de acuerdo con los objetivos de internacionalización no solo servirá para implementar con éxito el plan estratégico, sino también para ayudar a los encargados de tomar decisiones a resolver problemas y reducir riesgos e incertidumbres relacionados con la internacionalización.
ACTORES:	Altos directivos como el Vicerrector de Asuntos Internacionales/Cooperación Internacional y la Oficina de Relaciones Internacionales
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	La toma de decisiones es un proceso continuo que implica adoptar decisiones respecto de acciones estratégicas que ayuden a concretar con éxito la estrategia de internacionalización de la IES. Después de implementar una acción estratégica, se debe realizar un proceso de monitorio y evaluación para identificar

posibles mejoras. Además, es fundamental que durante el proceso de toma de decisiones los encargados de tomar las decisiones conozcan o estén conscientes de las problemáticas para que puedan enfrentarlas de manera eficaz.

PASOS DEL PROCESO:

1. Identificar las situaciones problemáticas o realizar una declaración de problemas.
2. Realizar un diagnóstico de los problemas específicos y encontrar las soluciones adecuadas. Esto implica procesar la información, buscar soluciones y elegir las mejores opciones.
3. Implementar decisiones.
4. Aprender y mejorar en base a la decisión final.

EJEMPLO DE DIES DE UNA DECISIÓN ESTRATÉGICA EN BASE A UN OBJETIVO

- Analizar, redactar y representar de manera gráfica el nivel actual de internacionalización de la institución y los elementos relativos a la estrategia de internacionalización que incluyan el número de estudiantes nacionales e internacionales extranjeros que forman parte de este proyecto.
- Aumentar la eficiencia y eficacia de la estrategia de internacionalización a través de procesos que consideren los objetivos de las facultades de la IES.
- Analizar las actividades de internacionalización para ver si coinciden con los objetivos de la estrategia elaborada y para mejorar el proceso de identificación de necesidades que permitan rediseñar y alinear dichas actividades. De ese modo se contará con las mejores estrategias para fomentar proyectos de investigación con socios estratégicos internacionales.
- Fortalecer las capacidades de la institución en lo que respecta a los canales de comunicación internos, la atribución de responsabilidades, la gestión de

proyectos internacionales, que incluye la adjudicación de fondos externos (organismos para el desarrollo académico y científico, y embajadas); las iniciativas de marketing internacional y la asociación de actividades con estrategias mundiales, con el fin de fomentar una mejor gestión internacional.

- Introducir un proceso de gestión de calidad que ayude al desarrollo sustentable de actividades de internacionalización y al establecimiento de acuerdos objetivos.

PROCESOS RELACIONADOS: 1.3.: Estrategia y KPI (indicadores clave de desempeño) de la ORI

GESTOR(ES) DEL PROCESO: ORI (Oficina de Relaciones Internacionales)

RESULTADO(S): Documento escrito con la estrategia de internacionalización.

VERSIÓN/AUTOR: Versión 1.0 / Consorcios ESDI

1.2.3. ASUNTOS ESTRATÉGICOS EN MATERIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

Los asuntos estratégicos relativos a la internacionalización corresponden a desafíos e incertidumbres en ámbitos internos y externos que podrían afectar la implementación de la misión y objetivos de internacionalización, el buen rendimiento de la estrategia de internacionalización y la gestión general del proyecto de internacionalización de la IES. Estos son algunos ejemplos de asuntos estratégicos:

- Oportunidades de financiación y problemas de financiamiento (falta de patrocinadores, fondos nacionales y recursos tangibles).
- Sustentabilidad.
- Competitividad entre IES.
- Posibles retrasos en la implementación de la estrategia de internacionalización de la IES debido a renunciadas de gestores o partidarios del proyecto, casos de fuerza mayor, factores del ámbito externo, complicaciones en la política de internacionalización, etc.
- Cambios en las normas y reglamentos de las IES en materia de valores, mandos, recursos y necesidades propias de la internacionalización, etc.
- Metas, objetivos, análisis FODA, tareas y actividades poco claros.
- Desconocimiento de los objetivos estratégicos de internacionalización por parte de las facultades y la administración.
- Problemas de comunicación.
- Problemas de recursos humanos: falta de gestores y directores, falta de compromiso de sectores directivos de la IES, tales como Rectoría, Vicerrectoría Académica, Vicerrectoría de Recursos Humanos, dirección de departamentos académicos y de facultades.

OBJETIVO PRINCIPAL: Describir el proceso de gestión y resolución de asuntos estratégicos relativos a la internacionalización.

MOTIVACIÓN: Contar con un documento escrito con las acciones y medidas para enfrentar y manejar asuntos estratégicos relativos a la internacionalización con el fin de eliminar

cualquier obstáculo que impidan la implementación de la estrategia de internacionalización.

ACTORES:	Altos directivos como el Vicerrector de Asuntos Internacionales/Cooperación Internacional y la Oficina de Relaciones Internacionales.
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	Identificar y evaluar los aspectos que podrían afectar las decisiones estratégicas de la organización (véase Lozier & Chittipeddi, 1986).
PASOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none">1. Realizar un monitoreo continuo.2. Identificar asuntos problemáticos.3. Analizar los asuntos problemáticos, evaluar sus efectos y establecer prioridades.4. Planificar estrategias y tácticas para abordar los asuntos de acuerdo a las prioridades asignadas.5. Implementar tácticas y planificar actividades.
PROCESOS RELACIONADOS:	1.3.: Estrategia y KPI (indicadores clave de desempeño) de la ORI
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	ORI (Oficina de Relaciones Internacionales)
RESULTADO(S):	Documento escrito con la estrategia de internacionalización.
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

1.3. ESTRATEGIA Y KPI (INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO) DE LA ORI

La Oficina de Relaciones Internacionales (ORI) es una unidad dentro de la IES cuya función es fomentar y facilitar el desarrollo de iniciativas que ayuden a concretar la estrategia de internacionalización de la IES. Esta oficina es la encargada de ayudar a los estudiantes que salen al extranjero y vienen del extranjero, y promocionar la imagen y las actividades de internacionalización de la IES. Como se trata de una unidad que cuenta con su propia estructura administrativa, la oficina establece sus propios objetivos estratégicos en concordancia con los objetivos generales de la IES. La ORI contribuirá a llevar a cabo la estrategia de internacionalización y al crecimiento de la IES de manera efectiva y eficaz.

DENTRO DE LAS RESPONSABILIDADES DE LA ORI SE ENCUENTRAN LAS SIGUIENTES:

- Promover programas de intercambio bilaterales y otros programas de movilidad para estudiantes, personal y docentes
- Brindar una experiencia académica única que combine altos estándares académicos con el compromiso social
- Aumentar la cantidad de estudiantes que salgan al extranjero y vengan del extranjero.
- Captar estudiantes extranjeros y brindarles el apoyo necesario
- Fortalecer la reputación de la IES en distintos países

Las siguientes subsecciones describen los procesos involucrados en la elaboración de la estrategia y los indicadores clave de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés) de la ORI, así como también, la elaboración de planes de trabajo estratégicos y la implementación de la estrategia. En cada una de las subsecciones se especifica el objetivo principal, la motivación y los actores involucrados en la elaboración de la estrategia de la ORI.

1.3.1. ESTRATEGIA DE LA ORI

OBJETIVO PRINCIPAL:	Proporcionar las directrices para elaborar la estrategia de la ORI.
MOTIVACIÓN:	A través de la elaboración de una estrategia propia, la ORI podrá definir las medidas y actividades que sirvan para fomentar la colaboración con IES regionales e internacionales, promover las experiencias educacionales en el extranjero, apoyar a los estudiantes extranjeros a través de la captación y financiamiento, integrar a docentes extranjeros en la IES, apoyar a los docentes que ejerzan la docencia en el extranjero, promover la educación internacional, etc.
ACTORES:	Altos directivos como el Vicerrector de Asuntos Internacionales/Cooperación Internacional y la Oficina de Relaciones Internacionales.
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	Planificar, implementar y controlar la estrategia, los objetivos, los recursos y los planes de trabajo. La estrategia de la ORI puede elaborarse a partir de la estrategia de la IES (adoptando los objetivos estratégicos de la IES) o como parte de la elaboración de la estrategia de la IES.
PASOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none">1. Establecer los objetivos y potenciales estratégicos, y realizar un análisis FODA.2. Establecer objetivos e indicadores y el contexto nacional e internacional.3. Establecer un plan de trabajo estratégico, realizar un análisis de riesgo.4. Realizar un estudio de viabilidad.5. Tomar las decisiones pertinentes.6. Informar.

PROCESOS RELACIONADOS:	Parte 2: Directrices para la implementación del proyecto de internacionalización 1.2.: Estrategia de internacionalización de IES 1.4.: Establecimiento de asociaciones entre IES
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	ORI (Oficina de Relaciones Internacionales)
RESULTADO(S):	Documento escrito con la estrategia de la ORI.
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

1.3.2. ELABORACIÓN DE UN PLAN DE TRABAJO ESTRATÉGICO

- OBJETIVO PRINCIPAL:** Proporcionar las directrices para elaborar el plan de trabajo estratégico.
- MOTIVACIÓN:** Cualquier organización que busque el éxito a largo plazo debe lidiar con aspectos relativos a la excelencia, la calidad y la estrategia. Para concretar las visiones y los objetivos, y lograr la excelencia, es necesario planificar los procesos de manera sistemática. Por consiguiente, la elaboración de un plan de trabajo es fundamental para el aseguramiento de la calidad.
- ACTORES:** Altos directivos como el Vicerrector de Asuntos Internacionales/Cooperación Internacional y la Oficina de Relaciones Internacionales.
- DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:** La elaboración del plan de trabajo consiste en formular un plan estratégico. Por consiguiente, la estrategia es la base para dicha elaboración. A partir de eso, se define la estructura de descomposición de trabajo donde se especifican las medidas y actividades más importantes. Los resultados positivos conseguidos a través de medidas y actividades cruciales y de acuerdo al cronograma son considerados logros.
- PASOS DEL PROCESO:**
1. Análisis de requisitos: ¿qué se debe incluir en el plan de trabajo? ¿Cuál es la meta? (se debe presentar la estrategia; de lo contrario, la primera subetapa del análisis de requisitos es definir y elaborar la estrategia).
 2. Especificaciones: determinar las funciones del plan de trabajo mediante los objetivos y el calendario del proyecto de internacionalización.
 3. Elaboración: formular el plan de gestión del proyecto.
 4. Prueba y validación: analizar el plan de trabajo, ¿es útil, viable y lo suficientemente claro? Análisis de riesgo.

5. Planificación del proceso de implementación. El proceso de elaboración del plan de trabajo finaliza una vez que se cuenta con el plan definitivo. La implementación y adaptación del plan de trabajo no es parte del proceso de elaboración del plan de trabajo.

6. Actualización y mejoramiento continuo: determinar los siguientes pasos y logros para evaluar y adaptar el plan de trabajo.

PROCESOS RELACIONADOS: Parte 2: Directrices para la implementación del proyecto de internacionalización
1.2.: Estrategia de internacionalización de IES
Capítulo 2: Creación y apoyo de prerrequisitos para la internacionalización

GESTOR(ES) DEL PROCESO: ORI (Oficina de Relaciones Internacionales)

RESULTADO(S): Los resultados del proceso de elaboración del plan de trabajo se dejan por escrito en un documento que incluye la descripción de la visión/meta, el listado de las medidas junto con el cronograma, los recursos y las personas/instituciones responsables. Si se desea, también se puede incluir la estructura de descomposición de trabajo, el plan de logros, el análisis de riesgo, el análisis de los actores, etc.

VERSIÓN/AUTOR: Versión 1.0 / Consorcios ESDI

1.3.3. DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KPI)

OBJETIVO PRINCIPAL:	En este documento se incluyen las directrices para elaborar el conjunto de indicadores para el plan de trabajo para la internacionalización de la ORI.
MOTIVACIÓN:	Establecer metas y medir el éxito. Todas las organizaciones necesitan un conjunto de indicadores.
ACTORES:	Altos directivos como el Vicerrector de Asuntos Internacionales/Cooperación Internacional y la Oficina de Relaciones Internacionales.
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	Los indicadores pueden orientarse en función de los resultados (que midan los resultados) o de los aportes (que midan los esfuerzos o potenciales).
PASOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none">1. Análisis de los requisitos: ¿quiénes son los actores pertinentes? ¿Qué se debe medir y por qué?2. Especificaciones: ¿cuáles son los indicadores más útiles? ¿Cuáles son los indicadores que pueden determinarse?3. Definición de los indicadores.4. Prueba y validación: ¿cuál es su utilidad y viabilidad? ¿Qué consecuencias traerá el uso de los indicadores?5. Actualización y mejoramiento continuo: establecer los siguientes pasos y logros para evaluar y adaptar el plan de trabajo.
PROCESOS RELACIONADOS:	1.3.2.: Elaboración de un plan de trabajo estratégico
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	ORI (Oficina de Relaciones Internacionales)
RESULTADO(S):	Documento escrito con el conjunto de indicadores para la internacionalización donde se definan los nombres, el alcance, la(s) unidad(es) organizacional(es) y las reglas para determinar y calcular el desempeño.
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

DEFINICIONES/NOCIONES:

- **INDICADOR:** número asignado a cierto aspecto de la internacionalización que incluye una descripción para su medición y recopilación de datos; un algoritmo para determinar e interpretar el uso previsto (sintaxis, semántica y pragmática). Los indicadores sirven para fijar metas mediante la definición de criterios y cronogramas para los logros.
- **CONJUNTO DE INDICADORES:** grupo de indicadores que se relacionan con una organización y que tienen que ver con diversas suborganizaciones, aspectos, etc.
- **SMART** (*Specific, Measurable, Accepted, Relevant, Time-related*): sigla en inglés utilizada para referirse a los componentes de un indicador. **Específicos** (*Specific*) al tema y la organización; **Medibles** (*Measurable*) según la relación entre esfuerzos y beneficios; **Aceptados** (*Accepted*) por las personas o suborganizaciones responsables; **Relevantes** (*Relevant*) para el éxito de la organización; **Temporales** (*Time-related*) en relación a un periodo o plazo determinado.
- **ELABORACIÓN:** proceso que consiste en formular y seleccionar un conjunto de indicadores.
- **VISIÓN:** modelo del futuro deseado.
- **META:** Descripción cualitativa y cuantitativa de la visión que incluye un cronograma
- **ESTRATEGIA:** plan de una organización que describe los pasos necesarios para lograr la meta establecida. La estrategia debe considerar los objetivos de todos los actores, el potencial y los recursos de la organización, el impacto externo y la forma de lidiar y reaccionar frente a las incertidumbres.

1.3.4. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE LA ORI

Es fundamental poner el mismo esfuerzo durante la elaboración de la estrategia que durante la implementación de esta. El director de la oficina de relaciones internacionales debe supervisar y apoyar la implementación de la estrategia a través de la difusión constante de información, y el control y evaluación del desempeño en el tiempo. Además, debe adaptar y mejorar el proceso de implementación de la estrategia de ser necesario, y conseguir apoyo para su ejecución al crear las condiciones adecuadas para la implementación. Por último, debe hacer el seguimiento correspondiente.

OBJETIVO PRINCIPAL:	Idear un método para implementar el plan estratégico
MOTIVACIÓN:	Para implementar una estrategia con éxito se deben definir los pasos necesarios para ello. La implementación de la estrategia consiste en realizar actividades estratégicas que coincidan con el plan estratégico y ayuden a lograr los objetivos estratégicos. El director de la oficina de relaciones internacionales es el encargado de identificar los métodos adecuados y las capacidades necesarias para implementar la estrategia.
ACTORES:	Altos directivos como el Vicerrector de Asuntos Internacionales/Cooperación Internacional y la Oficina de Relaciones Internacionales.
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	La implementación de la estrategia es un proceso importante ya que brinda una ventaja competitiva frente a otras instituciones. Sin embargo, para que esto suceda, se deben llevar a cabo acciones que ayuden y no obstaculicen la implementación de la estrategia.

PASOS DEL PROCESO ¹:

1. ALINEAR LAS INICIATIVAS: Una de las principales razones por las que la implementación de una nueva estrategia no funciona tiene que ver con no actualizar los procesos que se están utilizando. Crear una nueva estrategia implica establecer nuevas prioridades y llevar a cabo nuevas actividades. Es necesario analizar si las actividades realizadas (excepto las que han funcionado correctamente) son relevantes para la nueva estrategia. Las iniciativas deben evaluarse según el valor estratégico y su impacto en la organización.

2. ALINEAR LOS RECURSOS Y EL DESEMPEÑO: ¿se cuenta con los recursos adecuados para llevar a cabo las iniciativas estratégicas de la oficina? El desempeño organizacional debe estar estrechamente relacionado con la estrategia. Todo el personal cumplirá un papel fundamental en la implementación de la estrategia. Los empleados deben conocer sus roles y su importancia en la realización y desempeño de la estrategia.

3. CONTAR CON UNA ESTRUCTURA QUE FAVOREZCA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA: ¿cuenta la ORI con la estructura adecuada para implementar la estrategia?

4. INVOLUCRAR AL PERSONAL: Incluir, informar, aclarar. Es importante que todos los empleados conozcan cuáles son las expectativas. Cada uno de ellos debe estar al tanto de la función que cumple en la implementación de la estrategia, los resultados esperados y cómo se medirán esos resultados.

5. MONITOREAR Y ADAPTAR: La estrategia debe ser adaptable. Como se sabe, la única constante en el mundo de los negocios hoy en día es el cambio.

¹ Fuente: *The Berg Consulting blog* - información, opinión y últimas noticias sobre estrategias de innovación y liderazgo: *5 Essential Steps to Successful Strategy Implementation* [Cinco pasos para implementar una estrategia de implementación de manera exitosa] (http://bergconsulting.com.au/Berg_Consulting_Blog/5-essential-steps-to-successful-strategy-implementation)

Por lo tanto, las estrategias deben ser adaptables y flexibles para que puedan responder a cambios internos y externos. Durante el año, se deben realizar reuniones de manera regular donde se evalúe la relevancia y desempeño de las iniciativas en función de la estrategia.

PROCESOS RELACIONADOS:	Parte 2: Directrices para la implementación del proyecto de internacionalización 1.2.: Estrategia de internacionalización de IES Capítulo 2: Creación y apoyo de prerrequisitos para la internacionalización
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	ORI (Oficina de Relaciones Internacionales)
RESULTADO(S):	Documento escrito con la estrategia de implementación de la ORI.
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

1.3.5. PLANIFICACIÓN DE REUNIONES

- OBJETIVO PRINCIPAL:** Proporcionar las directrices para planificar reuniones sobre internacionalización con el fin de concretar el plan estratégico.
- MOTIVACIÓN:** Las reuniones permiten que los actores se reúnan a discutir asuntos estratégicos, planifiquen nuevas mejoras, solucionen problemas a través de ideas; discutan los aportes de otros actores, la evaluación y el diseño de proyectos internacionales; analicen el desarrollo de políticas de internacionalización y asignen prioridades a los objetivos y acciones de la internacionalización, con el fin de concretar la estrategia.
- ACTORES:** Altos directivos como el Vicerrector de Asuntos Internacionales/Cooperación Internacional y la Oficina de Relaciones Internacionales.
- DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:** Es necesario realizar reuniones periódicas con los socios estratégicos para mejorar el desempeño y monitorear el progreso. En esas reuniones se juntan los socios en la internacionalización que tienen metas y objetivos en común, y realizan aportes de manera oral o escrita con el fin de lograr los objetivos establecidos.
- PASOS DEL PROCESO:**
1. Definir el propósito y objetivo de las reuniones.
 2. Elaborar el listado de participantes.
 3. Asignar los roles que desempeñarán los socios en la internacionalización en las reuniones.
 4. Elaborar el programa de las reuniones.
 5. Preparar los materiales necesarios: es sumamente importante que todos los actores conozcan el programa de la reunión, el listado de participantes, los tópicos que se discutirán y cualquier otro tipo de información que se considere relevante con al menos una semana de anticipación.
 6. Definir el lugar donde se realizarán las reuniones.

PROCESOS RELACIONADOS:	Parte 2: Directrices para la implementación del proyecto de internacionalización 1.2.: Estrategia de internacionalización de IES 1.3.2.: Elaboración de un plan de trabajo estratégico Capítulo 2: Creación y apoyo de prerrequisitos para la internacionalización
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	ORI (Oficina de Relaciones Internacionales)
RESULTADO(S):	Actas de las reuniones donde se registren los avances; documento escrito que incluya las adaptaciones realizadas a la estrategia de la ORI y documento con la implementación de la estrategia.
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

1.4. ESTABLECIMIENTO DE ASOCIACIONES ENTRE IES

La definición de internacionalización no solo tiene que ver con aumentar la participación internacional, sino también con un proceso que implica gestionar y manejar la cartera de asociaciones para la internacionalización, y entablar y mantener asociaciones con IES con el fin de adaptar eficazmente la estrategia educativa y de investigación, la estructura y los recursos de la IES al contexto internacional. Establecer y mantener asociaciones de cooperación es uno de los aspectos más importantes de la estrategia de internacionalización.

El establecimiento de una asociación consiste en un proceso estratégico cuyo fin es definir los objetivos educacionales, sociales, económicos y generales que comparten la IES involucradas. Las asociaciones entre IES constituyen colaboraciones de beneficio e interés mutuo donde se determinan los derechos y responsabilidades comunes de los participantes. Dentro de los factores clave que se consideran a la hora de entablar asociaciones sólidas se encuentran la confianza, el compromiso de tiempo y recursos, el entendimiento mutuo, las similitudes en la cultura operativa, el respeto, la autenticidad, la comunicación recíproca, la capacidad de respuesta y la sustentabilidad (Bernal, Shellman & Reid 2004).

Una mala gestión de la cartera de acuerdos puede perjudicar el crecimiento y desempeño de las IES asociadas. Haggman-Laitila y Rekola (2014) entregan las siguientes recomendaciones para establecer asociaciones entre IES:

- Involucrar al personal y definir un objetivo de desarrollo común que beneficie a ambos socios. Redactar, en conjunto con los asociados, un plan de acción concreto y razonable que incluya acuerdos en materia de objetivos, implementación, responsabilidades compartidas y propiedad intelectual de los resultados y productos generados.

- Asignar personal, material y tiempo y gestionar la asociación con anticipación. Considerar los conocimientos de expertos.
- Fortalecer el compromiso de diversos niveles organizacionales y del personal al fomentar discusiones y demostrar con ejemplos el compromiso de los líderes.
- Lograr el entendimiento mutuo a través de un lenguaje y valores en común. Poner una atención especial a la flexibilidad, la sustentabilidad de las acciones y la confianza.
- Gestionar y manejar las asociaciones al mantener el equilibrio de poder, tomar decisiones conjuntas, aumentar la participación del personal, realizar seguimientos del progreso y de los beneficios de la asociación, y compartir los hallazgos con el personal a través de presentaciones y otras formas de comunicación.

1.4.1. ESTABLECER ASOCIACIONES

OBJETIVO PRINCIPAL:	Describir el proceso de establecimiento de asociaciones para la internacionalización.
ACTORES:	Altos directivos como el Vicerrector de Asuntos Internacionales/Cooperación Internacional, Oficina de Relaciones Internacionales, directores de facultades/ departamentos
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	Antes de establecer una relación de cooperación con IES internacionales es necesario considerar aspectos clave en materia de sustentabilidad. Las consideraciones más importantes se presentan a continuación.
PASOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none">1. Identificar los factores que motivan la colaboración entre IES. Estos pueden ser el crecimiento, motivaciones, etc.2. Establecer los objetivos principales y secundarios de las relaciones de colaboración.3. Revisar que los objetivos estratégicos de las IES involucradas estén alineados.4. Conocer la integridad y calidad de los asociados en la internacionalización.5. Considerar la compatibilidad de estilos de dirección y las capacidades de las IES asociadas. También es importante identificar áreas de beneficio mutuo y proyectos e intereses en común.6. Considerar obstáculos en materia de regulaciones, idioma y aspectos geográficos.7. Determinar si se cuenta con los recursos y estructuras necesarios para apoyar a las IES asociadas en el tiempo.

PROCESOS RELACIONADOS:	Parte 2: Directrices para la implementación del proyecto de internacionalización 1.2.: Estrategia de internacionalización de IES 1.3.: Estrategia y KPI (indicadores clave de desempeño) de la ORI 1.4.2.: Mantener asociaciones 1.4.3: Gestión de la cartera de asociaciones 1.5.: Cooperación con actores extranjeros Capítulo 2: Creación y apoyo de prerrequisitos para la internacionalización
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	ORI (Oficina de Relaciones Internacionales)
RESULTADO(S):	Acuerdos de colaboración, Memorandos de entendimiento (MoU, por sus siglas en inglés).
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

1.4.2. MANTENER ASOCIACIONES

OBJETIVO PRINCIPAL:	Proporcionar las directrices para mantener asociaciones con el fin de lograr los objetivos estratégicos de la internacionalización.
MOTIVACIÓN:	Mantener las asociaciones con IES es sumamente importante. Además, sirve para que las IES asociadas entiendan la importancia de fortalecer y sostener relaciones mutuas.
ACTORES:	Altos directivos como el Vicerrector de Asuntos Internacionales/Cooperación Internacional, la Oficina de Relaciones Internacionales, coordinadores de asociaciones.
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	Mantener las asociaciones con IES implica respetar un acuerdo mutuo, en el cual las IES asociadas establecen y actúan en base a principios con el fin de lograr objetivos en común. Además, implica realizar esfuerzos para asegurar que los proyectos o programas conjuntos produzcan el impacto deseado y consigan los mejores resultados.
PASOS DEL PROCESO:	<p>1. MANTENER LOS PROPÓSITOS Y OBJETIVOS EN COMÚN: es necesario que las IES asociadas revisen y analicen los objetivos de internacionalización, identifiquen los logros en materia de internacionalización y renueven los compromisos con las IES asociadas de manera activa y continua.</p> <p>2. MANTENER LAS RELACIONES CON LOS ASOCIADOS: las relaciones establecidas entre las IES asociadas deben basarse en la confianza y el compromiso, y deben fomentar la participación respetuosa en el desarrollo de distintos tipos de procesos de internacionalización. Se deben reconocer los aportes realizados por las instituciones asociadas. Esto motivará</p>

a las instituciones a mejorar la estrategia actual a través del establecimiento de nuevas asociaciones estratégicas.

3. MANTENER LAS CAPACIDADES PARA TRABAJAR CON ASOCIADOS: para mantener las relaciones de cooperación con las instituciones asociadas, especialmente con aquellas que participan eficazmente en proyectos de vinculación internacional y en la captación de patrocinadores internacionales, es necesario contar con la infraestructura y los recursos necesarios que ayuden a lograr los objetivos estratégicos de internacionalización de manera eficaz.

4. MANTENER EL CONTROL Y LIDERAZGO DE LA ASOCIACIÓN: para elaborar y contar con directrices de procedimientos transparentes y viables es necesario formar y fortalecer los vínculos y la comunicación entre asociados, y contar con un liderazgo eficaz.

5. MANTENER LA CONFIANZA Y CREDIBILIDAD: esto implica establecer procesos que consideren e informen a los asociados, y fomenten la cooperación y colaboración. En este caso, para garantizar que se reconozcan y aborden cada una de las necesidades de los asociados es necesario establecer prioridades y priorizar las expectativas de los asociados.

PROCESOS RELACIONADOS:

Parte 2: Directrices para la implementación del proyecto de internacionalización

1.2.: Estrategia de internacionalización de IES

1.3.: Estrategia y KPI (indicadores clave de desempeño) de la ORI

1.4.1.: Establecimiento de asociaciones entre IES

1.4.3.: Gestión de la cartera de asociaciones

1.5.: Cooperación con actores extranjeros

Capítulo 2: Creación y apoyo de prerrequisitos para la internacionalización

GESTOR(ES) DEL PROCESO:	ORI (Oficina de Relaciones Internacionales), facultades, departamentos
RESULTADO(S):	Proyectos y programas (de intercambio, de estudios) conjuntos, investigaciones conjuntas.
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

1.4.3. GESTIÓN DE LA CARTERA DE ASOCIACIONES

OBJETIVO PRINCIPAL: Proporcionar las directrices para gestionar la cartera de asociaciones.

MOTIVACIÓN: A través de la gestión de las carteras de asociaciones, los encargados pueden utilizar las estrategias adecuadas para alcanzar el desempeño deseado en materia de internacionalización. Además, las IES asociadas pueden obtener las ganancias previstas y, al mismo tiempo, identificar y formar nuevas asociaciones estratégicas, y proteger los vínculos existentes.

ACTORES: Altos directivos como el Vicerrector de Asuntos Internacionales/Cooperación Internacional, Oficina de Relaciones Internacionales, directivos de facultades/departamentos

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO: Llevar una cartera de asociaciones consiste en identificar, seleccionar y gestionar proyectos de internacionalización de acuerdo con los indicadores clave de desempeño y los objetivos establecidos, con el fin de ejercer el control eficazmente. Como señala Kilford (2008), “un requisito indispensable para gestionar la cartera de manera eficaz es contar con una estrategia organizacional que tenga un objetivo estratégico bien definido y que coincida con los objetivos y medidas asociados”.

PASOS DEL PROCESO:

- 1. MATERIALIZAR LA ESTRATEGIA EN INICIATIVAS:** las iniciativas estratégicas se definen como el conjunto de programas y proyectos que fueron diseñados para ayudar a una organización a lograr el rendimiento deseado. A través de esas iniciativas se llevan a la práctica las visiones. El enfoque está el fondo más que en la forma. Los objetivos estratégicos de internacionalización deben estar relacionados con las iniciativas actuales de la IES. Es necesario perfeccionar

esas iniciativas para lograr objetivos que no se están cumpliendo con la cartera vigente y, posteriormente, definir nuevas iniciativas estratégicas.

2. IDENTIFICAR PROGRAMAS Y PROYECTOS: materializar las nuevas iniciativas de internacionalización en programas y proyectos bien definidos; preparar convenios que definan el alcance de la internacionalización, planes de alto nivel y oportunidades a nivel internacional realistas.

3. OPTIMIZAR LA CARTERA: evaluar la cartera actual; mejorar la cartera de acuerdo al marco de decisiones convenido a través de la incorporación y eliminación de programas y proyectos; controlar la planificación de la internacionalización y priorizar la cartera de los asociados de acuerdo al marco de decisiones convenido.

4. APROBAR LA CARTERA: los encargados de la internacionalización deben revisar y aprobar los cambios realizados a la cartera para su aplicación.

5. IDENTIFICAR LOS RIESGOS Y LAS ESTRATEGIAS DE RESOLUCIONES: evaluar los riesgos relativos al control y la gestión del proyecto, y los factores de solución; evaluar el estado actual de la cartera internacional e identificar oportunidades para mejorar programas y proyectos.

PROCESOS RELACIONADOS:

Parte 2: Directrices para la implementación del proyecto de internacionalización

1.2.: Estrategia de internacionalización de IES

1.3.: Estrategia y KPI (indicadores clave de desempeño) de la ORI

1.4.1.: Establecer asociaciones

1.4.2.: Mantener asociaciones

1.5.: Cooperación con actores extranjeros

Capítulo 2: Creación y apoyo de prerrequisitos para la internacionalización

GESTOR(ES) DEL PROCESO: ORI (Oficina de Relaciones Internacionales), facultades, departamentos

RESULTADO(S): Proyectos y programas (de intercambio, de estudios) conjuntos, investigaciones conjuntas.

VERSIÓN/AUTOR: Versión 1.0 / Consorcios de ESDI

1.5. COOPERACIÓN CON ACTORES EXTERNOS

La asociación de IES con actores externos también es sumamente importante para crear nuevas redes de contacto. Los actores externos tales como el público general, comunidades, grupos de apoyo empresarial, empresas, medios de comunicación, organizaciones financieras, etc. cumplen una función muy importante en el fomento de redes de contacto para la internacionalización de una IES. Los actores se ven beneficiados por los servicios que ofrecen las IES y, es por esta razón, que estas deben demostrar lo importante que son para ellos.

Las IES, como parte de una comunidad, también deben contar con un plan estratégico que ayude al desarrollo de la sociedad, a través de la difusión de investigaciones que fomenten la innovación y el mejoramiento, y de la participación en proyectos sociales que beneficien a la comunidad y a otros actores. Mientras más servicios presten las IES a los actores externos mayores serán las oportunidades para crear nuevas redes. Aunque los actores no están directamente involucrados en las actividades operacionales de la IES, ellos también pueden verse afectados por esas actividades, y pueden influir en los objetivos o resultados establecidos por las IES (Leisyte, Westerheijden, Epping, Faber, Weert (2013)).

Los actores externos que se mencionan en este manual de internacionalización están divididos en 1) patrocinadores (en el sentido más estricto del término, pero también refiriéndose a organizaciones financieras que incluyen gobiernos (locales) de ciudades y gobiernos (regionales, estatales y nacionales) de países) y 2) redes de IES (consorcios, asociaciones, etc).

Para analizar el tipo de cooperación de los actores, se pueden utilizar los siguientes procesos sugeridos por Markwell (2010):

- Identificar y reconocer a los actores internos y externos.
- Evaluar el tipo de influencia que ejercen y su importancia.
- Elaborar una matriz para determinar la influencia e importancia de los actores.
- Monitorear y gestionar los vínculos establecidos con los actores.

1.5.1. PATROCINADORES

OBJETIVO PRINCIPAL: Proporcionar las directrices para conseguir patrocinadores que ayuden a mantener los programas de redes para la internacionalización y a lograr un buen desempeño.

MOTIVACIÓN: Los patrocinadores son los actores clave para que las IES establezcan redes de contacto. Sin patrocinadores, las IES no contarían con el apoyo o los recursos financieros para mantener la sustentabilidad.

ACTORES: Altos directivos como el Vicerrector de Asuntos Internacionales/Cooperación Internacional y la Oficina de Relaciones Internacionales, directivos de facultades/departamentos.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO: La búsqueda de patrocinadores es un proceso que consiste en identificar y evaluar los actores que puedan influir, apoyar y participar considerablemente en el proyecto internacional de la IES. Los patrocinadores esperan obtener beneficios de sus contribuciones y, por eso, la relación entre el patrocinador y la IES está basada en el beneficio mutuo relacionado con objetivos comerciales. El Código Internacional de Patrocinio de la Cámara de Comercio Internacional (ICC 2003:2) define patrocinio como 'cualquier convenio comercial mediante el cual un patrocinador, en beneficio de este y del patrocinado, otorga apoyo económico o de otro tipo para establecer un vínculo entre la imagen del patrocinador, sus marcas o productos y el patrocinio, a cambio de los derechos para promover este vínculo y/o el otorgamiento de ciertos beneficios directos o indirectos'.

A continuación se presenta el proceso para conseguir patrocinio descrito por Collet & Fenton (2011:21-22).

PASOS DEL PROCESO:

1. ESTRATEGIA PARA CONSEGUIR PATROCINIO: la estrategia debe centrarse en adoptar el enfoque más adecuado para solicitar patrocinio y realizar actividades que atraigan inversionistas. Conocer los activos de los patrocinadores y su valor potencial es fundamental, pero también es necesario que las IES asignen recursos para el proceso de obtención de patrocinio. Finalmente, es necesario contar con la mejor estrategia de marketing.

2. AVANZAR HACIA LA ETAPA DE PLANIFICACIÓN: las IES debe contar con un programa que incluya a) la manera en la que van a vender sus derechos y establecer vínculos, b) lo que debe incluir su sitio web y en qué debe enfocarse el plan de relaciones públicas para atraer el interés de los patrocinadores y c) la manera en la que van a elaborar el material de venta. Para identificar las organizaciones apropiadas, es necesario realizar una búsqueda exhaustiva. Además, garantizar que los empleados entiendan el enfoque utilizado y sepan cómo conseguir nuevos socios es fundamental para el éxito del proceso.

3. ETAPA DE EJECUCIÓN: esta etapa implica realizar esfuerzos de venta para atraer patrocinadores, realizar reuniones cara a cara, finalizar negociaciones contractuales e implementar asociaciones. En esta etapa, entender los objetivos de ambas partes y lograr que el patrocinador esté de acuerdo con el presupuesto será fundamental para conservar a ese patrocinador a largo plazo.

4. ETAPA DE REVISIÓN: esta etapa debe enfocarse en alinear los objetivos de IES con los de los patrocinadores. Esta etapa es muy importante y no debe pasarse por alto, ya que sirve para mostrarle al

patrocinador cómo se han utilizados sus recursos para cumplir los objetivos al momento de comenzar las negociaciones de renovación del acuerdo. Se conseguirán mejores resultados si se han emitido informes de manera regular.

PROCESOS RELACIONADOS:	Parte 2: Directrices para la implementación del proyecto de internacionalización 1.2.: Estrategia de internacionalización de IES 1.3.: Estrategia y KPI (indicadores clave de desempeño) de la ORI 1.4.: Establecimiento de asociaciones entre IES Capítulo 2: Creación y apoyo de prerequisites para la internacionalización
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	Altos directivos, ORI (Oficina de Relaciones Internacionales), facultades, departamentos
RESULTADO(S):	Acuerdos escritos de cooperación con actores externos.
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

1.5.2. REDES DE CONTACTO DE LAS IES

OBJETIVO PRINCIPAL: Posibilitar la colaboración entre IES a través del establecimiento de redes de contacto y crear oportunidades concretas de colaboración.

MOTIVACIÓN:

- Aumentar la investigación y desarrollo de calidad.
- Fomentar la investigación conjunta con la industria y la comercialización de conocimientos.
- Mejorar la gestión regional y nacional de transferencia de conocimientos y tecnología.
- Fortalecer la enseñanza y el aprendizaje práctico de los estudiantes a través de distintas industrias.
- Aumentar la colaboración con socios locales e internacionales.
- Extender los programas de estudio en el extranjero de las IES.
- Fortalecer las redes internacionales de colaboración con el personal, los estudiantes y los ex alumnos.
- Promover la participación activa en la asociación estratégica de IES con distintos actores y, crear oportunidades para nuevos programas en materia de redes.
- Aumentar las oportunidades de intercambio estudiantil y de iniciativas de aprendizaje y contribuir a la elaboración de planes de estudio.

ACTORES: Altos directivos como el Vicerrector de Asuntos Internacionales/Cooperación Internacional y la Oficina de Relaciones Internacionales, directivos de facultades/ departamentos.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO: Este proceso consiste en establecer vínculos con otras IES (locales, regionales, nacionales o internacionales) basados en la confianza y el compromiso. El enfoque principal de estos vínculos puede centrarse en expandir

las actividades internacionales de la IES y aumentar el porcentaje de estudiantes con experiencias internacionales. El establecimiento de redes de contacto es una estrategia eficaz para la innovación y permite crear nuevos vínculos.

A continuación se presentan los pasos del proceso de establecimiento de redes sugeridos por Philbin (2008:499-505):

PASOS DEL PROCESO:

1. Analizar el panorama para conocer las capacidades técnicas e identificar las necesidades de la industria. Realizar un análisis de industria y de mercado con el fin de entender de manera clara el panorama en materia de oportunidades de colaboración.
2. Realizar propuestas en base al valor económico y las necesidades del cliente.
3. Iniciar una red en base a la elaboración de una declaración de trabajo y el establecimiento de los términos contractuales apropiados.
4. Cumplir con el desempeño a través de la buena gestión del proyecto y los logros alcanzados.
5. Evaluar las relaciones de colaboración en base a las posibilidades de renovación de contrato y la presentación de nuevas propuestas. Evaluar según métricas de desempeño que reflejen los beneficios tangibles e intangibles obtenidos gracias a la colaboración. Considerar el término de la colaboración si no se obtienen los beneficios previstos.

PROCESOS RELACIONADOS:

Parte 2: Directrices para la implementación del proyecto de internacionalización

1.2.: Estrategia de internacionalización de IES

1.3.: Estrategia y KPI (indicadores clave de desempeño) de la ORI

1.4.: Establecimiento de asociaciones entre IES

Capítulo 2: Creación y apoyo de prerrequisitos para la internacionalización

GESTOR(ES) DEL PROCESO:	Altos directivos, ORI (Oficina de Relaciones Internacionales), facultades, departamentos
RESULTADO(S):	Documento escrito con el plan para establecer redes de contacto y acuerdos de cooperación con otras IES.
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

2. CREACIÓN Y APOYO DE PRERREQUISITOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

2.1. PREPARACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DE IES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

Una IES es una organización que debe elaborar, coordinar y buscar aumentar la utilización y gestión de sus recursos y capacidades con el fin de mejorar las actividades de aprendizaje y enseñanza. Al igual que una empresa, las IES también deben comprometer recursos para aumentar la producción de conocimientos y de ese modo solucionar problemas institucionales, científicos y de investigación, económicos e internacionales. En otras palabras, el éxito de la internacionalización de una IES depende de su capacidad para externalizar las actividades de aprendizaje, posicionarlas e integrarlas en el extranjero (Rezende, 2003). No contar con las capacidades o experiencia necesarias puede convertirse en un gran obstáculo a la hora de elaborar la estrategia de internacionalización. Por lo tanto, las IES que están comprometidas y participan en la elaboración de la estrategia de internacionalización deben analizar y describir las capacidades con las que cuentan para llevar a cabo la internacionalización.

OBJETIVO PRINCIPAL:	Modificar la organización de la IES con el fin de apoyar los esfuerzos de internacionalización establecidos en la estrategia de internacionalización o crear una nueva organización que apoye la internacionalización. Es importante mencionar que todas las IES deben reconocer y asumir su propio contexto con el fin de determinar de qué manera las actividades de internacionalización ayudarán a concretar la misión establecida por la IES.
MOTIVACIÓN:	Aumentar el atractivo de la IES.
ACTORES:	Líderes de la IES y la comunidad de la IES
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	Nombrar a las personas responsables de la implementación de la estrategia y de las actividades de internacionalización.

PASOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none">1. Designar a la persona de rectoría que estará a cargo de la internacionalización.2. Asignar recursos humanos y financieros de acuerdo a las tareas.3. Constituir una oficina de relaciones internacionales que tenga responsabilidades y objetivos claros.4. Designar a personas responsables dentro de las facultades.
PROCESOS RELACIONADOS:	Capítulo 1: Asuntos estratégicos 2.2.: Estructuración interna de las actividades de internacionalización 2.4.: Establecimiento de un marco para facilitar la educación internacional Capítulo 3: Gestión presupuestaria de las IES en el contexto de internacionalización
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	Altos directivos
RESULTADO(S):	Documento escrito con la organización interna de la IES para la internacionalización, listado de tareas y responsabilidades de la ORI, y listado de tareas y responsabilidades del personal de la facultad.
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

2.2. ESTRUCTURACIÓN INTERNA DE LAS ACTIVIDADES DE INTERNACIONALIZACIÓN

- OBJETIVO PRINCIPAL:** Crear una estructura de organización para las actividades de internacionalización de la IES que favorezca la comunicación. La cooperación interna en materia de actividades de internacionalización es fundamental para mejorar y medir el desempeño, así como también, para crear oportunidades de colaboración.
- MOTIVACIÓN:** La ORI y los coordinadores de departamentos/facultades, entre otros encargados de la internacionalización, deben mantener la comunicación y alinearse en torno a las funciones y actividades estratégicas que ayuden a lograr los objetivos.
- ACTORES:** Altos directivos como el Vicerrector de Asuntos Internacionales, la Oficina de Relaciones Internacionales, directivos de facultades, coordinadores de facultades/ departamentos/asociaciones.
- ORI DE LA INSTITUCIÓN:** La ORI (Oficina de Relaciones Internacionales) es la encargada de gestionar la internacionalización de estudios de la IES con el fin de 1) ayudar a los estudiantes a convertirse en profesionales altamente calificados que apliquen sus capacidades, asuman responsabilidades en sus carreras profesionales y en la sociedad, y sean líderes de empresas internacionales; 2) fomentar el desarrollo personal de los estudiantes; 3) fomentar las estadías con fines educativos y aumentar el atractivo de la IES para los estudiantes extranjeros y científicos visitantes; 4) promover los programas de intercambio internacional para estudiantes y personal, y 5) Apoyar la oferta de cursos de idioma, programas cooperativos de doctorado, proyectos para establecer redes en investigación y educación, etc.

ORI DE FACULTADES/DEPARTAMENTOS - COORDINADORES DE FACULTADES/DEPARTAMENTOS:

De acuerdo al grado de participación de las facultades/departamentos con otras IES en actividades de aprendizaje y de investigación en áreas específicas, la ORI de la facultad/departamento puede ayudar a mejorar al aprendizaje de los estudiantes y aumentar la reputación de la IES en lo que respecta al establecimiento de redes de contacto. La ORI "local" pondrá en marcha los programas de internacionalización respectivos junto con las facultades asociadas. Si las facultades/departamentos cuentan con unidades de relaciones internacionales de menor escala, es probable que las actividades de internacionalización estén a cargo de coordinadores designados.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

Colaborar en el proceso de toma de decisiones de los distintos actores para la internacionalización con el fin de realizar las actividades de internacionalización de manera eficaz.

PASOS DEL PROCESO:

1. Además de ser el primer contacto que tienen los interesados para consultar sobre programas de estudio en el extranjero, los coordinadores internacionales de la facultad/ departamento/asociaciones (según la estructura interna) son los encargados de elaborar estrategias de internacionalización dentro de su unidad, participar activamente en los comités internacionales, entregar información relevante sobre programas a la ORI, coordinar los sistemas de transferencia y acumulación de créditos pertinentes, entablar nuevas asociaciones con IES, formar relaciones de colaboración y realizar actividades para crear redes de contactos con terceros.
- 2 Establecer y mantener contactos internacionales para estudiantes que deseen estudiar en el extranjero (programas de estudio en el extranjero) y entregar información sobre los procedimientos específicos de cada programas; proporcionar asesoría sobre el reconocimiento/validación de estudios; participar en eventos informativos; votar y firmar convenios de

enseñanza; prestar asesorías técnicas durante la

estadía en el extranjero y elaborar nuevos programas de intercambio si amerita.

3. Además de ser el primer contacto de los estudiantes extranjeros, los coordinadores internacionales de facultades/departamentos/asociaciones aprueban los programas de estudio elegidos por los estudiantes, entregan información sobre los cursos (sistema de transferencia y acumulación de créditos) a los estudiantes antes de su llegada, sugieren un horario, participan en actos de bienvenida y consiguen tutores si amerita.

4. Los planes de viajes relativos al programa debe realizarse junto con el Decano. Funciones: mejorar los programas existentes, crear nuevos programas, supervisar estudiantes, resolver problemas y encargarse de las relaciones públicas. De ser necesario, participar en eventos y ferias informativas, y dar charlas en la IES asociada.

5. Manifestar las intenciones de enviar delegaciones, programar citas y redactar la agenda. Acompañar a la delegación de ser posible.

6. Ayudar a los científicos visitantes en asuntos relativos a la estadía tales como la obtención de trabajo, postulación a becas o subvenciones y, de ser necesario, en asuntos de visado, alojamiento, preparación de la invitación y elaboración del informe final.

PROCESOS RELACIONADOS:

1.3.5.: Planificación de reuniones

1.4.: Establecimiento de asociaciones entre IES

1.5.: Cooperación con actores externos

Capítulo 2: Creación y apoyo de prerrequisitos para la internacionalización

Capítulo 5: Movilidad estudiantil

Capítulo 6: Movilidad de personal

GESTOR(ES) DEL PROCESO:

Coordinadores de facultades/departamentos/asociaciones, ORI

RESULTADO(S):

Documento escrito con la estrategia de internacionalización de facultades/departamentos, asociaciones con IES, programas internacionales.

VERSIÓN/AUTOR:

Versión 1.0 / Consorcios ESDI

2.3. INTERNACIONALIZACIÓN DE PERSONAL ACADÉMICO Y ADMINISTRATIVO

OBJETIVO PRINCIPAL:	Fomentar las experiencias en el extranjero del personal académico y administrativo a través de la exposición a otras culturas y prácticas laborales con el fin de desarrollar habilidades personales y profesionales y, al mismo tiempo, apoyar las metas objetivas y estratégicas de la IES que ayuden a aumentar su alcance y reputación a nivel internacional.
MOTIVACIÓN:	La internacionalización del personal es otro indicador clave de desempeño para evaluar y medir comparativamente las prácticas de la IES en función de las mejores prácticas internacionales. Como consecuencia, se fomenta el intercambio de conocimientos y el entendimiento entre las IES asociadas. Las visitas recíprocas y el intercambio de personal/docentes pueden ayudar a fomentar vínculos sustentables entre las IES asociadas y a mejorar algunos de los aspectos de la estrategia de internacionalización de la IES.
ACTORES:	Altos directivos como el Vicerrector de Asuntos Internacionales, la ORI, directivos de las facultades.
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	Este proceso está relacionado con la movilidad y el desarrollo de habilidades interculturales e idiomáticas del personal con el fin de generar competencias y experiencias internacionales que ayuden a conseguir las metas y objetivos de internacionalización de la IES. Esta iniciativa puede llevarse a cabo a través de distintas formas, como por ejemplo, programas de intercambio, investigaciones conjuntas y publicaciones internas, enseñanza y aprendizaje internacional, años sabáticos, becas de perfeccionamiento, cursos de inglés y seminarios interculturales.

PASOS DEL PROCESO:

1. Adaptar los mecanismos de aseguramiento de calidad según las áreas de especialidad de los proyectos de internacionalización de personal.
2. Explorar la oferta y demanda internacional en materia de internacionalización de personal.
3. Identificar las preocupaciones básicas (problemas para comunicarse en otro idioma, competencias internacionales de los docentes) en materia de internacionalización de personal de las IES asociadas.
4. Evaluar el impacto de la internacionalización de personal en la mentalidad de las facultades de la IES.

Dictar cursos de idioma y realizar capacitaciones interculturales

1. Conseguir financiamiento para los cursos de idioma
 - Postular a financiamiento de terceros
 - Usar financiamiento de terceros existente
 - Usar el presupuesto de la IES
2. Preparar una base de datos con el personal que se ocupa de los estudiantes extranjeros.
3. Invitar al personal
 - Invitar al personal incluido en la base de datos mencionada anteriormente a participar en cursos especiales
 - Invitar al personal a participar en cursos de carácter general
4. Gestionar y financiar los cursos.

Ofrecer capacitaciones sobre movilidad (véase también programa Erasmus+) para el personal Se ofrecerán capacitaciones en las IES de origen o en las IES asociadas.

- Capacitaciones en la IES de origen
Encuentros con participantes de países extranjeros.
- Capacitaciones en el extranjero
Conocer ejemplos de mejores prácticas en otros países, practicar un idioma extranjero, crear conciencia intercultural.
- Visitas regulares a las instituciones asociadas.
- Participación en proyectos internacionales.

PROCESOS RELACIONADOS:	Capítulo 6: Movilidad de personal
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	Altos directivos como el Vicerrector de Asuntos Internacionales, la ORI, Centro de Idiomas y directivos de las facultades.
RESULTADO(S):	Lograr los KPI/objetivos/metaspertinentes establecidos en la estrategia de internacionalización de la IES y desarrollo estratégico de la ORI
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

2.4. ESTABLECIMIENTO DE UN MARCO PARA FACILITAR LA EDUCACIÓN INTERNACIONAL

Durante el proceso de elaboración de la estrategia de internacionalización, también es importante considerar la manera en la que se facilitará la movilidad estudiantil. Sin embargo, la decisión de facilitar y dar cabida a la movilidad internacional de estudiantes necesariamente implica incorporar una serie de herramientas que faciliten la educación internacional. Los ejemplos que se presentan a continuación están basados en la reforma universitaria a nivel europeo conocida como el proceso de Bolonia.

UTILIZAR UN MARCO DE CUALIFICACIONES (POR EJEMPLO, LICENCIATURA/MAGÍSTER):

El marco de cualificaciones aborda las siguientes interrogantes: ¿qué cualificación (grado, título) debe entregarse a los estudiantes que han completado sus estudios de manera exitosa o han logrado los resultados de aprendizaje especificados? ¿Qué tipo de aseguramiento de la calidad está asociado al resultado del proceso de aprendizaje? ¿En qué aspectos deben diferenciarse esas cualificaciones? El marco de cualificaciones para la internacionalización de una IES debe incluir un resumen de los tipos de cualificaciones ofrecidos y del aseguramiento de la calidad en materia de conocimientos, entendimiento, habilidades y competencias con el fin de promover la movilidad internacional. Se puede usar como referencia el proceso de Bolonia que trata sobre la reforma universitaria a nivel europeo y la introducción de licenciaturas, magíster y doctorados en todos los países de Europa que considera entre otros aspectos, el Sistema europeo de transferencia y acumulación de créditos (ECTS, por sus siglas en inglés) para reconocer y validar el desempeño en estudios cursados en el extranjero.

SISTEMA DE TRANSFERENCIA DE CRÉDITOS Y CARGA DE TRABAJO:

Consiste en un sistema que asigna un valor numérico a la carga de trabajo total que tienen los estudiantes durante

un semestre o año (tiempo de clases más tiempo de estudio personal). Posteriormente, ese número se divide en los distintos cursos, unidades o módulos que cursan los estudiantes (Boele, 2005). Esto ayudará a la IES asociadas a evaluar cuántas asignaturas debe cursar un estudiante durante sus estudios en la institución extranjera y a realizar la validación. También sirve para establecer acuerdos entre IES. Por tanto, la transferencia de créditos también facilita el intercambio entre IES.

MARCO DE REFERENCIA PARA LAS LENGUAS:

El marco de referencia para las lenguas (véase el Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas) debe entregar una descripción común de los objetivos, contenidos y métodos de aprendizaje de idiomas extranjeros que ayudarán a los estudiantes a desenvolverse de mejor manera. También describe los niveles de dominio de una lengua lo que facilita medir el progreso de los estudiantes en cada uno de los niveles de aprendizaje. Además, el marco también debe apoyar el diseño de planes de estudios, programas de enseñanza, materiales de aprendizaje e instrumentos de evaluación.

CARTERA DE IDIOMAS:

Debido a la diversidad estudiantil, será necesario establecer un medio de comunicación común que ayude a fortalecer las habilidades de los estudiantes para comunicarse y aprender en ambientes internacionales (inglés aparte de la lengua materna). En otras palabras, los contenidos de los cursos, los programas y las cualificaciones para la internacionalización de la IES deben promover enfoques internacionales y el entendimiento intercultural (Consejo de Europa, 2005). Para poder beneficiarse de la experiencia intercultural es necesario que los estudiantes aprendan más de un idioma para comunicarse. Esto quiere decir que la cartera de idiomas puede incluir otros idiomas además del inglés y la lengua materna.

- SUPLEMENTO AL TÍTULO:** Documento que acompaña al título de educación superior y que presenta el historial académico del estudiante en el idioma nativo y en inglés. Incluye datos de identificación del estudiante y el tipo de cualificación, el listado de las asignaturas cursadas y las calificaciones obtenidas en cada una de ellas, además de una breve descripción del sistema educativo nacional, la institución, y el programa de estudios. Se le considera un medio para facilitar la comparación entre sistemas educativos nacionales, y por consiguiente, facilitar la movilidad internacional.
- OBJETIVO PRINCIPAL:** Describir los procesos involucrados en la internacionalización de estudios con el fin de apoyar los objetivos de internacionalización de la IES.
- MOTIVACIÓN:** La internacionalización de estudios permite que los estudiantes egresados adquieran las habilidades y los conocimientos adecuados para desenvolverse como profesionales en un mundo globalizado. Esta iniciativa ha motivado a las IES a garantizar que sus estudiantes/ex alumnos puedan insertarse en un mundo globalizado.
- ACTORES:** La internacionalización de estudios debe acordarse entre los directivos de la IES; esto es, Rectoría, las facultades y los consejos académicos respectivos, y debe incluirse en el documento con la estrategia de internacionalización de la IES. Es necesario establecer y declarar de manera precisa los objetivos de la internacionalización, la forma en que se lograrán y los recursos financieros disponibles.
- DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:** Establecer el marco para facilitar la internacionalización de estudios es un proceso constante que consiste en reformular y rediseñar planes de estudio, introducir herramientas que ayuden a aumentar la movilidad estudiantil y a formar egresados que se desempeñen con éxito en distintos contextos multiculturales.

PASOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none">1. Analizar el sistema educacional nacional y el alcance de medidas (en materia de estructuración) para la internacionalización a nivel institucional.2. Tomar decisiones sobre cambios relevantes en el sistema en conjunto con el consejo académico y el consejo supervisor.3. Introducir medidas de estructuración de acuerdo con la estrategia de internacionalización de la IES.
PROCESOS RELACIONADOS:	Capítulo 1: Asuntos estratégicos Capítulo 2: Creación y apoyo de prerrequisitos para la internacionalización Capítulo 3: Gestión presupuestaria de las IES en el contexto de internacionalización
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	Altos directivos, consejo académico y consejo supervisor
RESULTADO(S):	Documento escrito con la estrategia de internacionalización; marco estructural para la internacionalización de estudios.
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

2.5. ELABORACIÓN DE UN PLAN DE ESTUDIOS INTERNACIONAL

OBJETIVO PRINCIPAL:	Realizar aportes concretos al diseño de un plan de estudios internacional.
MOTIVACIÓN:	Establecer los objetivos de las actividades de aprendizaje de los cursos que señalen de manera clara los resultados de aprendizaje esperados.
ACTORES:	Altos directivos como el Vicerrector de Asuntos Internacionales/Cooperación Internacional, docentes, personal y ORI.
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	Determinar y planificar las actividades de aprendizaje que se llevarán a cabo en un programa de estudio internacional específico. Dilucidar los aspectos internacionales del programa de estudios internacional, así como también especificar si, por ejemplo, se tratará de un programa de doble grado/título. El plan de estudios debe concebirse y planificarse teniendo en cuenta a estudiantes extranjeros. Los programas deben ser constantemente revisados para cumplir con las expectativas de los estudiantes, identificar problemas y áreas de posible desarrollo, y realizar las correcciones necesarias.
PASOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none">1. Analizar el contexto – enfocarse en las características de los estudiantes, los docentes y las habilidades que deben desarrollarse, por ejemplo, habilidades lingüísticas.2. Identificar las necesidades de los estudiantes.3. Elegir el tipo de lenguaje que se utilizará para enseñar los contenidos, considerando las diferencias personales y un estilo de aprendizaje que motive a los estudiantes.4. Definir los objetivos del curso y lo que se espera que aprendan los alumnos.

5. Decidir los contenidos y la progresión del curso de idioma; por ejemplo, temas, ideas, habilidades y estrategias que cumplan con los objetivos del curso.
6. Establecer el formato del curso e incorporar material que facilite el aprendizaje.
7. Diseñar e implementar los planes de estudio, y monitorear y evaluar de manera regular los logros.
8. Evaluar la asignatura (I.S.P. Nation, Macalister, 2010:2-11).

PROCESOS RELACIONADOS:

Capítulo 1: Asuntos Estratégicos

Capítulo 2: Creación y apoyo de prerrequisitos para la internacionalización

Capítulo 3: Gestión presupuestaria de las IES en el contexto de internacionalización

GESTOR(ES) DEL PROCESO:

Altos directivos, facultades/departamentos, consejos académicos y supervisores; expertos en evaluación externos

RESULTADO(S):

Documento escrito con el plan de estudio, nuevo programa de estudio internacional.

VERSIÓN/AUTOR:

Versión 1.0 / Consorcios ESDI

2.6. CREACIÓN DE CURSOS Y ADAPTACIÓN DEL PLAN DE ESTUDIOS

OBJETIVO PRINCIPAL:	Planificar las asignaturas y adaptar los planes de estudio para facilitar la transferencia de créditos
MOTIVACIÓN:	Ofrecer a los estudiantes la posibilidad de transferir los créditos obtenidos en la IES de destino en la IES de origen. La creación de cursos puede estar acompañada de la adaptación de planes de estudios; y, en el caso de IES de países que no son anglosajones, de la inclusión de cursos dictados en inglés. Mientras más cursos se dicten en inglés, más atractiva será la oferta de estudios para otras IES.
ACTORES:	Para ofrecer la transferencia de créditos a través de planificación de asignaturas y adaptación de planes de estudio, se necesita la participación de todos los actores involucrados en el diseño del plan de estudios. Por consiguiente, los coordinadores de intercambio de las facultades son los actores más importantes en materia de internacionalización. Las facultades son las encargadas de diseñar y aprobar nuevos planes de estudio nuevos o de aprobar las modificaciones a planes de estudio antiguos, considerando las experiencias de los estudiantes. Al final del proceso, el consejo de examinadores y otros consejos académicos de la institución darán la aprobación final.
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	Describir los objetivos de aprendizaje, las competencias, la carga de trabajo de los estudiantes y los contenidos. Los contenidos deben ser lo más general y flexible posible para que puedan sustituirse por el trabajo realizado en cursos de la IES de destino. La facultad/departamento revisa sus redes de cooperación e identifica las coincidencias en asignaturas y programas (cuando se trata de asociaciones de cooperación; otra opción es buscar de manera explícita cursos que no se

imparten en la IES propia con el fin de expandir las posibilidades de especialización de los estudiantes; véase también 2.6 Ventanas de movilización). Cada IES determina el grado de coincidencia necesario para aceptar la transferencia de los créditos obtenidos en el extranjero. Tras este análisis, la IES deben contactarse con la institución extranjera para discutir las coincidencias y diseñar cursos que coincidan con el nivel de aceptación de créditos necesario. Ambas IES deben discutir y aprobar los contenidos de los cursos. Además de los puntos mencionados anteriormente, se deben fijar los criterios para aprobar la transferencia de créditos obtenidos en el extranjero. Para permitir una mayor flexibilidad, se debe considerar la fusión o división de cursos. Finalmente, estos aspectos se incluyen en la descripción de cada asignatura². De ser posible, se deben documentar los criterios de aceptación para la convalidación de créditos y el cálculo para la transferencia de créditos.

PASOS DEL PROCESO:

1. Determinar los objetivos de aprendizaje y las competencias del plan de estudio completo.
2. Dividir estos objetivos en cada uno de los cursos
3. Buscar la mayor cantidad de coincidencias en los cursos ofrecidos por la IES asociada (si la estrategia es en buscar programas de estudio que compartan contenidos; véase la sección anterior y 2.6 Ventanas de movilidad)
4. Determinar los criterios para aceptar convalidaciones
5. Determinar un método para calcular la convalidación de créditos

PROCESOS RELACIONADOS:

Capítulo 2: Creación y apoyo de prerrequisitos para la internacionalización
 Capítulo 5: Movilidad estudiantil

GESTOR(ES) DEL PROCESO:

Directivos de facultades/departamentos; coordinadores de facultades/departamentos/asociaciones, ORI

² De acuerdo con la estructura y los contenidos requeridos por cada IES.

RESULTADO(S): Plan de estudio con sus cursos respectivos, descripción de cursos (en la lengua materna y, de ser posible, en inglés) que incluyan los criterios para la aceptación de créditos/calificaciones, cálculos para la transferencia de créditos y el resultado de la transferencia.

VERSIÓN/AUTOR: Versión 1.0 / Consorcios ESDI

2.7. VENTANAS DE MOVILIDAD

OBJETIVO PRINCIPAL:	Ofrecer “ventanas de movilidad” como una parte esencial del programa.
MOTIVACIÓN:	Ofrecer a los estudiantes la posibilidad de estudiar en el extranjero, y de reconocer y validar sus estudios sin tener que extender el tiempo total de estudio. La ventana de movilidad posibilitará ese tipo de programa de estudio en el extranjero.
ACTORES:	IES/facultad de origen pertinente, IES de destino/estudiantes
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	<p>Para optar al reconocimiento/validación total, la estructura del plan de estudio debe garantizar que los créditos obtenidos en el plan de estudio extranjero durante un semestre/un año académico sean los suficientes para cumplir con los créditos de la IES de origen. Los métodos para crear esa estructura se describen tanto en el proceso anterior como en el posterior. El proceso, que culminará con la creación de un programa de estudios en el extranjero prediseñado, debe incluir lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none">• Seleccionar programas compatibles en las IES de destino que cumplan con los requisitos de transferencia de créditos; esto es, que los créditos de un semestre/año académico en el extranjero equivalgan a los de un semestre/año académico en la IES de origen.• Garantizar el reconocimiento/validación de cursos al buscar la mayor cantidad de coincidencias entre los planes de estudio de la IES de origen y la de destino, o al diseñar planes de estudio en base a un marco que posibilite la ventana de movilidad. Para esto se debe<ul style="list-style-type: none">○ a) incluir la mayor cantidad de cursos optativos y obligatorios posibles que también se impartan en la IES de destino (lo que solo es posible si

existe una gran cantidad de coincidencias entre el plan de estudio de la IES de origen y el de la IES de destino).

- o b) incorporar un curso optativo adicional de “estudios en el extranjero” de 30 o 60 créditos (semestrales o anuales respectivamente) como alternativa a todos los cursos optativos obligatorios. De este modo, no es necesario que la IES de destino ofrezca cursos similares a los de la IES de origen, ya que se ofrece un énfasis que no existe en la IES de origen pero que se complementa con el plan de estudio de esta última. Por consiguiente, se reduce de manera considerable la interdependencia de cambios en los planes de estudio de las IES involucradas.

PASOS DEL PROCESO:

PROGRAMA DE ESTUDIOS EN EL EXTRANJERO PREDISEÑADO

- Identificar las IES y los planes de estudio apropiados.
- Analizar los programas y planes de estudio de la IES.
- Establecer los acuerdos necesarios.
- Definir la ventana de movilidad en el plan de estudio de la IES de origen.
- Elaborar un programa de estudios en el extranjero prediseñado.
- Promocionar el programa.
- La IES de destino debe informar a la IES de origen sobre cambios en los planes de estudio (la estrategia de disuasión (*push*) sería lo ideal, sin embargo, lo más común es la estrategia de incentivo (*pull*), lo que implica que los coordinadores de la IES de origen deben estar en constante comunicación con los coordinadores de la IES de destino).
- Actualizar el programa de estudios en el extranjero prediseñado.

PROGRAMA DE ESTUDIO EN EL EXTRANJERO ESPECÍFICO:

- Los estudiantes buscan los programas de estudio disponibles en las IES correspondientes.

- Los estudiantes eligen la IES de destino y presentan una propuesta para establecer un convenio de aprendizaje al coordinador de la facultad/departamento de la IES de origen.
- Se debe consultar y solicitar el apoyo de la ORI, de ser necesario.
- Se debe obtener la aprobación y firmas para convenios de aprendizaje de las partes involucradas (por lo general, el estudiante y los coordinadores institucionales y de departamento de la IES de origen y de destino), de lo contrario la tarea debe ser delegada al coordinador de departamento de la IES de origen y posteriormente al consejo de examinadores de la IES de origen.

PROCESOS RELACIONADOS:	Capítulo 2: Creación y apoyo de prerrequisitos para la internacionalización Capítulo 5: Movilidad estudiantil
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	Directivos de facultades/departamentos; coordinadores de facultades/departamentos/ asociaciones, IRO
RESULTADO(S):	Nuevo plan de estudio que incluya la ventana de movilidad, programa de estudios en el extranjero prediseñado, programa de estudios en extranjero específico. Programa de estudio en el extranjero actualizado, convenio de aprendizaje con una IES de destino particular.
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

2.8. PROGRAMAS DE ESTUDIO PARA ESTUDIANTES EXTRANJEROS

OBJETIVO PRINCIPAL:	Ofrecer programas de estudio a estudiantes de instituciones extranjeras asociadas a cambio de que estas acepten a estudiantes nacionales. Las fortalezas y competencias específicas de la IES en materia de educación investigación e infraestructura deben incorporarse en la elaboración de programas que atraigan estudiantes extranjeros.
MOTIVACIÓN:	Ofrecer a los estudiantes de la IES oportunidades atractivas de estudio en el extranjero, a cambio de ofrecer a estudiantes de (posibles) instituciones extranjeras asociadas la posibilidad de cursar programas (cortos); por lo general, de un semestre de duración o, en el caso de algunos países asociados (por ejemplo, EE.UU.), programas de menor duración.
ACTORES:	Altos directivos como el Vicerrector de Asuntos Internacionales, Oficina de Relaciones Internacionales, directivos de facultades, coordinadores de facultades /departamentos/ asociaciones.
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	Los actores de la IES involucradas analizan las fortalezas con las que cuentan con el fin de identificar los temas de programas de estudio para extranjeros que se potenciarán. De ser posible, deben crearse sinergias, por ejemplo, incorporar cursos en el plan de estudios para poder incorporar a los estudiantes de la IES de origen en el nuevo programa).

PASOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none">1. Identificar las fortalezas y competencias de las áreas de estudio contempladas.2. Discutir la demanda de temas/contenidos específicos con las instituciones asociadas.3. Discutir con los profesores de la IES los cursos que podrían dictarse en inglés.4. Elaborar un programa nuevo que incorpore las competencias disponibles y fomentar sinergias cuando sea posible.
PROCESOS RELACIONADOS:	Capítulo 2: Creación y apoyo de prerrequisitos para la internacionalización Capítulo 5: Movilidad estudiantil
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	Directivos de facultades/departamentos, coordinadores de facultades/departamento/asociaciones, ORI
RESULTADO(S):	Nuevos programas de estudio de duración semestral para fines de intercambio internacional, que incluyan descripciones de los cursos (en la lengua materna y en inglés), los criterios para la aceptación de créditos/calificaciones, cálculos para la transferencia de créditos y el resultado de la transferencia.
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

2.9. ESTRUCTURAS DE DOBLE GRADO/TÍTULO

OBJETIVO PRINCIPAL:	Tras la formalización de los vínculos con IES asociadas, fortalecer la sustentabilidad de los programas de intercambio y, al mismo tiempo, de la cartera de programas educativos internacionales de la IES.
MOTIVACIÓN:	Aumentar el atractivo de la institución en general y del plan de estudios en particular, y fortalecer el perfil competitivo de los estudiantes en el mercado laboral global a través de la educación internacional.
ACTORES:	Altos directivos como el Vicerrector de Asuntos Internacionales, Oficina de Relaciones Internacionales, directivos de facultades, coordinadores de facultades/ departamentos/asociaciones.
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	Identificar posibles programas de estudio en IES extranjeras. Organizar visitas recíprocas de docentes y personal administrativo. Elaborar y firmar convenios de cooperación de doble grado/título.
PASOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none">1. Establecer nuevos convenios con IES asociadas y, de ser necesario, buscar establecer nuevos convenios con otras IES.2. Adoptar decisiones sobre colaboraciones en programas de doble grado/título que consideren los siguientes aspectos: la importancia estratégica y el atractivo de la región/país; la pertinencia del tema en la cartera de cursos de ambas IES; la oferta y demanda del mercado de IES.3. Realizar una reunión inicial con altos representantes de ambas IES para establecer marcos, objetivos, financiamiento, designar a los encargados, etc.

4. Diseñar planes de estudio para los estudiantes de las IES involucradas; realizar reuniones de seguimiento y evaluación del progreso con los encargados correspondientes.

5. Postular a fondos que cubran los costos de gestión e implementación, y a programas que ofrezcan becas de intercambio a estudiantes y al personal.

6. Elaborar y firmar convenios de programas de doble grado/título.

PROCESOS RELACIONADOS: Capítulo 2: Creación y apoyo de prerrequisitos para la internacionalización
Capítulo 5: Movilidad estudiantil

GESTOR(ES) DEL PROCESO: Directivos de facultades/departamentos, coordinadores de facultades/departamentos/ asociaciones, ORI

RESULTADO(S): Programas de doble grado/título (planes de estudio y convenios) que incluyan descripciones de los cursos (en la lengua materna y en inglés), los criterios para la aceptación de créditos/calificaciones, cálculos para la transferencia de créditos y el resultado de la transferencia.

VERSIÓN/AUTOR: Versión 1.0 / Consorcios ESDI

3. GESTIÓN PRESUPUESTARIA DE LAS IES EN EL CONTEXTO DE INTERNACIONALIZACIÓN

3.1. ASPECTOS PRESUPUESTARIOS

Las IES reciben apoyo financiero del gobierno, patrocinadores, miembros de la comunidad e incluso a través de actividades de captación de fondos y la promoción de los servicios prestados. El apoyo financiero obtenido debe utilizarse eficientemente en los programas de estudio y en otras actividades educativas a través de la elaboración de un presupuesto. Este capítulo puede considerarse como el más importante en este manual, ya que el éxito del proyecto de internacionalización depende de la buena administración de un presupuesto que ayude al buen funcionamiento y al crecimiento de la institución. En otras palabras, los objetivos de internacionalización y de desempeño deben documentarse desde el punto de vista económico (Sparks & Waits 2011) con el fin de reflejar cómo se ha utilizado el presupuesto para lograr los objetivos y el rendimiento.

La gestión presupuestaria es un aspecto sumamente importante para el éxito de cualquier proyecto. Si la planificación y gestión general del proyecto no incluye una preparación sistemática del presupuesto es probable que los fondos sean desaprovechados en esfuerzos de menor importancia y que no estén relacionados con las metas y objetivos de internacionalización. Los objetivos de la IES relacionados a cumplir un rol más activo en el desarrollo económico a través de la formación de estudiantes que satisfagan las necesidades del mercado (Sparks & Waits 2011) solo pueden concretarse si la IES planifica, coordina y utiliza su presupuesto eficazmente.

La elaboración de presupuestos es la metodología utilizada por instituciones para asignar recursos de la manera más eficiente y efectiva a las iniciativas educativas previstas. Dicho esto, la elaboración de presupuesto consiste en “realizar proyecciones del flujo de caja en un periodo determinado, y elaborar otro tipo de planes y declaraciones financieras” (Lingensjo, 2006). Por otro lado, la gestión consiste en coordinar los esfuerzos de los miembros de la IES para lograr los objetivos corporativos de manera

eficaz y eficiente a través de la planificación, organización, dirección y control de los recursos del organismo (Daft, 2011).

La administración del presupuesto para la internacionalización de la IES ayuda a la gestión y expansión continua. Además, la gestión del presupuesto de todas las áreas del proyecto debe ser un proceso transparente y de libre acceso para los involucrados.

Dentro de los propósitos de la elaboración de presupuestos se encuentran:

- Monitorear los gastos e ingresos durante el curso de un año (o un periodo específico).
- Ayudar a determinar si es necesario hacer modificaciones en los programas y objetivos.
- Realizar estimaciones sobre los gastos e ingresos de los proyectos, que incluyan la distribución cronológica y la disponibilidad de los ingresos (como fondos adicionales).
- Establecer una base para el rendimiento de cuentas y la transparencia (Sera & Beaudry, 2007).

3.1.1. GESTIÓN EN FUNCIÓN DE LOS OBJETIVOS

OBJETIVO PRINCIPAL:	Realizar la gestión presupuestaria en función de los objetivos para que tanto los encargados como los empleados estén al tanto y procedan de la manera más adecuada para lograr los mejores resultados.
MOTIVACIÓN:	Realizar la gestión en función de los objetivos permite que la gestión del proyecto de internacionalización esté alineada con las metas y objetivos establecidos, y ayuda a determinar el apoyo económico que se necesita para lograr los resultados previstos.
ACTORES:	Altos directivos como el Vicerrector de Asuntos Internacionales, Departamento de Gestión Financiera, Oficina de Relaciones Internacionales y personal.
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	La gestión en función de los objetivos es un método sistemático y organizado que permite que los encargados de la gestión se enfoquen en lograr los objetivos y obtener los mejores resultados posibles con los recursos disponibles (Carpenter, Bauer & Erdogan 2014).
PASOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none">1. Establecer objetivos a nivel institucional que provengan de la estrategia corporativa.2. Establecer los objetivos de los equipos y departamentos.3. Trabajar en equipo para establecer objetivos a nivel individual que coincidan con la estrategia corporativa.4. Elaborar un plan de acción.5. Analizar el desempeño y revisar los objetivos periódicamente.

PROCESOS RELACIONADOS:	Capítulo 1: Asuntos estratégicos 2.2.: Estructuración interna de las actividades de internacionalización 2.4: Establecimiento de un marco para facilitar la educación internacional
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	Altos directivos, ORI, Departamento de Finanzas
RESULTADO(S):	Documento escrito con la estrategia de gestión presupuestaria en función de los objetivos.
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

3.1.2. ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO

OBJETIVO PRINCIPAL:	Elaborar un buen plan presupuestario con el fin de que las estimaciones de gastos e ingresos de un periodo determinado ayuden a llevar a cabo los proyectos o programas educativos planificados de la mejor manera.
MOTIVACIÓN:	El presupuesto es una herramienta clave dentro de la gestión ya que sirve para planificar, monitorear y controlar las finanzas de un proyecto u organismo. En la elaboración de presupuestos se calculan los ingresos y gastos de un periodo determinado de un proyecto u organismo. Además, sirve para que los encargados de la gestión conozcan y entiendan el trabajo que se ha realizado, y adopten las acciones estratégicas correspondientes (Sera & Beaudry 2007).
ACTORES:	Altos directivos como el Vicerrector de Asuntos Internacionales, Departamento de Gestión Financiera y Oficina de Relaciones Internacionales.
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	La gestión presupuestaria es fundamental, ya que ayuda a los encargados a enfocarse en los objetivos alcanzables y a obtener los mejores resultados con los recursos disponibles (Carpenter, Bauer & Erdogan, 2014). El proceso de planificación y monitoreo del presupuesto consiste en lo siguiente:
PASOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none">1. Identificar y planificar las actividades de un periodo determinado junto con el personal.2. Determinar cuáles serán los gastos por categoría. Guiarse por presupuestos anteriores o facturas previamente emitidas. Considerar el aumento de los costos de vida, si se hace una comparación con los gastos del año anterior.

3. **Calcular cuáles serán las fuentes de ingresos** que incluyan los ingresos por ventas o servicios, fondos locales, entidades financieras y gobiernos internacionales. Además, se deben considerar los aportes en especie, tales como insumos o tiempo donado.
4. **Analizar la diferencia entre gastos e ingresos.** Realizar los ajustes necesarios para equilibrar el presupuesto. Identificar los gastos que deben reducirse y de qué manera. De ser necesario considerar otro tipo de servicio.
5. **Presupuestar imprevistos** tales como retrasos de fondos, crisis económicas y fluctuaciones en los precios.
6. **Presentar un presupuesto preliminar y un cuadro financiero** al personal, la junta directiva u otros grupos clave de la organización para pedir aportes y obtener su aprobación. Mantener la transparencia presupuestaria con los actores clave ayuda a legitimar la organización.
7. **Realizar los cambios necesarios y finalizar el presupuesto de gastos e ingresos;** distribuir cronológicamente los gastos e ingresos.
8. **Monitorear el presupuesto** a medida que avanza el proyecto (Sera & Beaudry, 2007).

PROCESOS RELACIONADOS:	Parte 2: Directrices para la implementación del proyecto de internacionalización Capítulo 1: Asuntos estratégicos Capítulo 2: Creación y apoyo de prerrequisitos para la internacionalización
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	ORI (Oficina de Relaciones Internacionales), Departamento de Finanzas, Departamento de Recursos Humanos
RESULTADO(S):	Documento escrito con el plan presupuestario para la internacionalización.
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

3.1.3. FINANCIAMIENTO

Las fuentes de financiamiento para la internacionalización de IES pueden ser internas o externas. Dentro de las fuentes internas de financiamiento se encuentran 1) el presupuesto de la IES para gastos de internacionalización, personal de la Oficina de Relaciones Internacionales (ORI) y cursos de idiomas, 2) programas de iniciativas internacionales para gastos de internacionalización a corto plazo, tales como movilidad para la obtención de grados/títulos, programas conjuntos de magíster y doctorado, movilidad de personal, etc., 3) subvenciones de la IES para proyectos de investigación de docentes nacionales y extranjeros, y movilidad de personal y 4) subvenciones de actividades académicas para el personal. Dentro de las fuentes externas de financiamiento se encuentran 1) subvenciones de fundaciones de gobierno para actividades de internacionalización de la IES, 2) financiamiento de organismos nacionales para gastos de internacionalización de la IES, 3) proyectos externos para estudiantes nacionales y extranjeros, y 4) asociaciones para la internacionalización y redes de movilidad estudiantil y de personal. Otras áreas de financiamiento incluyen becas para estudiantes, infraestructura, actos/publicaciones y recapitalización/donativos. Por lo tanto, es necesario contar con una estrategia de recaudación de fondos para que el proyecto de internacionalización de IES sea sustentable. Esto implica que primero debe existir un proceso estratégico de recaudación de fondos antes de solicitar financiamiento.

OBJETIVO PRINCIPAL:

La recaudación de fondos es una estrategia importante utilizada por IES con el fin de conseguir financiamiento para un propósito particular y lograr los objetivos de la IES.

MOTIVACIÓN:

El éxito de cualquier proyecto depende de la disponibilidad de recursos financieros. La obtención de fondos es una de las estrategias utilizadas en la educación superior para planificar e implementar proyectos. La recaudación estratégica de fondos ayuda a concretar el proyecto de internacionalización de la IES. Por lo tanto, esa estrategia es considerada el motor que impulsa la implementación exitosa de iniciativas del proyecto de internacionalización cuyo fin es mantener la competitividad en la enseñanza e investigación a nivel internacional.

ACTORES: Altos directivos como el Vicerrector de Asuntos Internacionales, Departamento de Finanzas, ORI, personal de la ORI, Departamento/Encargado de recaudación de fondos.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO: El proceso de recaudación de fondos debe contar con una estructura estratégica y debe gestionarse cuidadosamente para que sea exitoso. Los requisitos para garantizar el éxito del proceso son los siguientes:

- Presentar argumentos basados en los intereses a patrocinadores privados (solicitud de apoyo).
- Definir claramente los proyectos de desarrollo y definir las necesidades económicas razonables.
- Identificar los posibles patrocinadores (locales, regionales, nacionales).
- Contar con la capacidad interna para recaudar fondos de manera profesional (capacidad institucional).
- Contar con un director/equipo encargado de la recaudación de fondos.
- Asignar un presupuesto para actividades de recaudación de fondos (especialmente en la etapa inicial).
- Crear bases de datos con actividades de recaudación de fondos, proyectos, ex alumnos.
- Contar con un buen plan de relaciones públicas.
- Tener una actitud positiva y contar con un amplio apoyo interno (véase Dr. Marita Haibach www.marita-haibach.de)

PASOS DEL PROCESO:

1. Planificar el proyecto.
2. Identificar los recursos que se necesitan.
3. Identificar las subvenciones que se necesitan.
4. Identificar los patrocinadores que se necesitan.
5. Determinar las acciones de acuerdo con los patrocinadores/grupo objetivo.
6. Contactar a organismos financiadores y/o encargados de la recaudación de fondos de ser necesario.

7. Realizar actividades de recaudación de fondos (que simplemente pueden ser postulaciones a fondos).
8. Realizar trabajos posteriores a la recaudación de fondos (incluida la implementación del programa/proyecto).
9. Realizar evaluación y control de calidad.
10. Elaborar informes y entregar retroalimentación a organismos financiadores/encargados de la recaudación de fondos.
11. Actualizar la base de datos de actividades de recaudación de fondos.

PROCESOS RELACIONADOS:	Parte 2: Directrices para la implementación del proyecto de internacionalización Capítulo 1: Asuntos estratégicos Capítulo 2: Creación y apoyo de prerrequisitos para la internacionalización
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	ORI (Oficina de Relaciones Internacionales), Departamento de Finanzas, Departamento/Director de recaudación de fondos
RESULTADO(S):	Documento escrito con la estrategia de recaudación de fondos para la internacionalización, proyectos y programas financiados.
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

3.2. PROCESOS DE GESTIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL RELATIVOS AL PRESUPUESTO

OBJETIVO PRINCIPAL:	Desarrollar las habilidades del personal para que puedan gestionar el presupuesto para la internacionalización de la IES de manera competente y eficaz.
MOTIVACIÓN:	Para lograr el desempeño institucional deseado a través de una gestión presupuestaria exitosa es necesario que tanto los encargados como el personal cuenten con las capacidades, competencias y conocimientos adecuados. Por lo tanto, los encargados y personal responsable de la elaboración del presupuesto deben desarrollar las capacidades necesarias y conocer los métodos y herramientas para ejecutar, monitorear y controlar el presupuesto de la institución.
ACTORES:	Altos directivos como el Vicerrector de Asuntos Internacionales, Departamento de Finanzas, ORI, personal.
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	El desarrollo de competencias de los empleados es un proceso continuo. Este proceso es sumamente necesario para que los empleados hagan bien su trabajo, gestionen el presupuesto eficazmente y mantengan un sistema de gestión presupuestaria creativo y productivo.
PASOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none">1. Adoptar una política rectora relacionada al desarrollo del personal.2. Elaborar una declaración de las metas y objetivos del programa3. Planificar las actividades del programa, fomentar la participación colaborativa, contar con sistemas para el cumplimiento y determinar las responsabilidades del programa.4. Implementar las actividades del programa; programar y concretar planes y proyectos que fomenten la participación en actividades de desarrollo por iniciativa propia.5. Evaluar el proceso de desarrollo del personal y realizar los cambios necesarios.

PROCESOS RELACIONADOS:	Parte 2: Directrices para la implementación del proyecto de internacionalización Capítulo 1: Asuntos estratégicos Capítulo 2: Creación y apoyo de prerrequisitos para la internacionalización
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	IRO (Oficina de Relaciones Internacionales) y Departamento de Finanzas
RESULTADO(S):	Actividades para el desarrollo del personal, rutinas para la gestión y otros procesos presupuestarios.
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

3.2.1. PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS

OBJETIVO PRINCIPAL:	Para concretar un proyecto de manera exitosa es necesario contar con procedimientos de gestión de proyectos eficaces. La gestión de proyectos consiste en planificar, organizar, dotar de personal, dirigir, monitorear, innovar y, por sobre todo, mejorar el desempeño y la calidad (Miller, 2011).
MOTIVACIÓN:	Para poder concretar con éxito los objetivos específicos del proyecto de internacionalización de la IES en un plazo determinado, es necesario aplicar conocimientos, capacidades y procedimientos. No contar con el gestor de proyectos adecuado ni utilizar los métodos apropiados puede ser perjudicial para la gestión del proyecto.
ACTORES:	Altos directivos como el Vicerrector de Asuntos Internacionales, Departamento de Finanzas, Oficina de Relaciones Internacionales y personal.
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	La gestión de proyectos consiste en controlar el logro de los objetivos del proyecto. Utilizando las estructuras y recursos de la IES, este proceso tiene como objetivo llevar a cabo la gestión a través de la aplicación de un conjunto de herramientas, conocimientos y procedimientos sin interrumpir la rutina de funcionamiento de la IES (Bjeirmi & Munns, 1996).

PASOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none">1. Gestión del alcance del proyecto.2. Gestión del programa de actividades.3. Gestión presupuestaria.4. Gestión de calidad.5. Manejo de equipos.6. Manejo de actores.7. Gestión de la información.8. Gestión de riesgos.9. Gestión de contratos (Diaz, 2007).
PROCESOS RELACIONADOS:	Parte 2: Directrices para la implementación del proyecto de internacionalización Capítulo 1: Asuntos estratégicos Capítulo 2: Creación y apoyo de prerrequisitos para la internacionalización Capítulo 4: Proyectos internacionales Capítulo 5: Movilidad estudiantil Capítulo 6: Movilidad de personal Capítulo 7: Internacionalización en casa
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	ORI y Departamento de Finanzas, Departamento/Director de recaudación de fondos
RESULTADO(S):	Proyectos realizados con éxito.
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

3.2.2. PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO

OBJETIVO PRINCIPAL: Para que un proyecto sea exitoso es necesario mejorar y reevaluar el proceso de implementación del proyecto de manera continua.

MOTIVACIÓN: Crear oportunidades de mejoramiento a través de la medición constante de la eficacia del proyecto es fundamental para realizar una gestión de calidad.

ACTORES: Altos directivos como el Vicerrector de Asuntos Internacionales, Departamento de Finanzas, ORI y personal.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO: El mejoramiento continuo consiste en un esfuerzo constante para mejorar los procesos de trabajo. Es una forma de enfrentar el trabajo que fomenta una cultura de innovación y creatividad. El mejoramiento continuo requiere una variedad de procedimientos y métodos tales como mediciones comparativas, reingeniería, gestión de calidad, análisis organizacional, gestión de desempeño, etc. Los pasos del proyecto se presentan a continuación.

PASOS DEL PROCESO:

1. Determinar las áreas que deben mejorar.
2. Identificar las causas posibles.
3. Elaborar un plan de acción para el mejoramiento continuo de la calidad.
4. Implementar un plan de acción para el mejoramiento continuo de la calidad.
5. Evaluar los resultados obtenidos para mejorar el programa.
6. Estandarizar los procesos de mejoramiento continuo (Lambert, 2006).

PROCESOS RELACIONADOS:	Parte 2: Directrices para la implementación del proyecto de internacionalización Capítulo 1: Asuntos estratégicos Capítulo 2: Creación y apoyo de prerrequisitos para la internacionalización Capítulo 4: Proyectos internacionales Capítulo 5: Movilidad estudiantil Capítulo 6: Movilidad de personal Capítulo 7: Internacionalización en casa
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	ORI y Departamento de Finanzas, Departamento/ Director de recaudación de fondos
RESULTADO(S):	Mejoramiento continuo de la calidad.
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

3.2.3. PROCESO DE ADQUISICIÓN DE INFORMACIÓN

La internacionalización de la educación, investigación, conocimientos y servicios se ha convertido en un fenómeno global que afecta a todos los sectores de la IES. Esto quiere decir que las actividades de internacionalización de las IES ya no son solo responsabilidad de la Oficina de Relaciones Internacionales (ORI) como solía ser en el pasado; sino también de las facultades y departamentos quienes se encargan de elaborar programas y contextualizar e implementar proyectos internacionales. A pesar de lo anterior, no se debe subestimar el compromiso a largo plazo de la ORI con la IES, el rol activo que cumple y las competencias que posee; especialmente si se compara con el compromiso a corto plazo de docentes especializados. “La ORI es una de las unidades fundamentales de la IES que tiene responsabilidades estratégicas y prácticas y, que con la ayuda del personal, elabora estrategias institucionales establecer relaciones internacionales, promueve la institución en el extranjero, establece nuevos contactos y asociaciones con instituciones, gestiona los programas de movilidad estudiantil y de docentes, y se encarga de captar estudiantes extranjeros (Wauters, 2006). Por lo tanto, todas las actividades de internacionalización realizadas al interior de la IES deben estar conectadas de manera directa o indirecta con la ORI con el fin de fomentar la comunicación y establecer responsabilidades. Debido a que la internacionalización de la IES no solo es responsabilidad de la ORI, se debe contar con un sistema de gestión y control del flujo de información proveniente de los procesos de internacionalización de todos los sectores de la IES. Este proceso debe ser integrado, estructurado y comunicado de manera clara para que el proceso de adquisición de información por parte de la ORI y otras partes involucradas sea transparente, flexible y de libre acceso. Además, las reuniones organizadas por los directivos de la IES para analizar el desempeño anual no solo deben incluir informes sobre los proyectos, investigaciones y publicaciones internacionales realizados por los docentes, sino también sobre la responsabilidad que tuvo la ORI en las actividades realizadas.

- OBJETIVO PRINCIPAL:** Proporcionar un procedimiento para recabar información relacionada con las prácticas de internacionalización realizadas al interior de las IES.
- ACTORES:** Altos directivos como el Vicerrector de Asuntos Internacionales, Departamento de Gestión Financiera, Oficina de Relaciones Internacionales, personal, facultades/departamentos.
- DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:** La adquisición de información es un proceso que consiste en recabar, medir, procesar y registrar datos relacionados con las prácticas de internacionalización realizadas por las IES.
- PASOS DEL PROCESO:**
1. Determinar el tipo de información que debe recabarse.
 2. Revisar la página de inicio de la IES.
 3. Identificar los cursos del ámbito científico y comercial que se dictan en inglés en cada facultad.
 4. Evaluar la carga lectiva de los cursos dictados en inglés.
 5. Identificar los programas internacionales ofrecidos por cada facultad. Por ejemplo, programas de doble grado/título, programas de movilidad estudiantil y de personal, programas de asociación con IES, investigaciones y publicaciones, programas para docentes que salen y vienen del extranjero, entre otros.
 6. Hacer estudios periódicos sobre las actividades de aprendizaje e investigación u otros proyectos en materia de internacionalización realizados por cada facultad.
 7. Considerar a los estudiantes que hayan estudiado en el extranjero como fuentes de información.
 8. Hacer un seguimiento de las actividades de internacionalización en el extranjero realizadas por las facultades a través de correos electrónicos.
 9. Realizar una evaluación de desempeño.
 10. Iniciar y elaborar procedimientos para recabar información sobre las actividades y prácticas de internacionalización de la IES de manera sistemática.

Nota: Todos los pasos mencionados anteriormente pueden realizarse de mejor manera si las facultades de la IES trabajan en conjunto con la Oficina de Relaciones Internacionales en el área de la internacionalización.

PROCESOS RELACIONADOS:	Parte 2: Directrices para la implementación del proyecto de internacionalización Capítulo 1: Asuntos estratégicos Capítulo 2: Creación y apoyo de prerrequisitos para la internacionalización Capítulo 4: Proyectos internacionales Capítulo 5: Movilidad estudiantil Capítulo 6: Movilidad de personal Capítulo 7: Internacionalización en casa
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	ORI y Departamento de Finanzas, facultades/ departamentos
RESULTADO(S):	Documento escrito con la estrategia de adquisición de información relativa a la internacionalización.
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

4. PROYECTOS INTERNACIONALES

4.1. GESTIÓN DE LA CARTERA DE PROYECTOS INTERNACIONALES

OBJETIVO PRINCIPAL:	Contar con una cartera atractiva de proyectos internacionales para docentes, estudiantes y personal que incluya aspectos internacionales únicos en vista de la política educacional internacional.
MOTIVACIÓN:	La educación y los proyectos de investigación internacionales son aspectos fundamentales para el buen funcionamiento de una IES. Estos proyectos no solo motivan a los estudiantes a participar en proyectos colaborativos, realizar salidas o utilizar los laboratorios; sino también a los docentes interesados en realizar investigaciones o recibir educación en el extranjero.
ACTORES:	Altos directivos como el Vicerrector de Asuntos Internacionales/Cooperación Internacional, ORI, y docentes encargados de elaborar los contenidos.
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	La gestión de la cartera de proyectos internacionales es un proceso complejo que involucra una gran cantidad de actores, estrategias, recursos y decisiones.
PASOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none">1. Elaborar una estrategia que considere cuáles son los temas y las regiones clave.2. Analizar los proyectos existentes (por ejemplo, a través del análisis FODA).3. Gestionar los proyectos existentes:<ul style="list-style-type: none">• Implementar los proyectos que funcionan bien de acuerdo con la programación.• Mejorar la gestión de proyectos para realizar los ajustes necesarios en proyectos futuros.• Finalizar los proyectos que no están funcionando con éxito (reducir los esfuerzos y usar las dos categorías mencionadas anteriormente)

4. Comenzar nuevos proyectos (véase 4.3).
5. Realizar evaluaciones regulares y la gestión de calidad.

PROCESOS RELACIONADOS:	Parte 2: Directrices para la implementación del proyecto de internacionalización Capítulo 1: Asuntos estratégicos Capítulo 2: Creación y apoyo de prerrequisitos para la internacionalización Capítulo 3: Gestión presupuestaria de las IES en el contexto de internacionalización
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	ORI y Departamento de Finanzas, facultades/ departamentos
RESULTADO(S):	Documento escrito con información detallada de la cartera de proyectos.
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

4.2. BÚSQUEDA DE CONVOCATORIAS Y PROPUESTAS DE PROYECTOS

OBJETIVO PRINCIPAL:	Conseguir fondos para financiar proyectos internacionales
MOTIVACIÓN:	Conseguir el financiamiento necesario para realizar actividades internacionales que ayuden a lograr las metas y objetivos establecidos en la estrategia de internacionalización de la IES.
ACTORES:	ORI y facultades
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	Buscar convocatorias y propuestas de proyectos es la base para la implementación de proyectos.
PASOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none">1. Buscar convocatorias y propuestas de proyectos en boletines informativos, y buscar convocatorias especiales realizadas por organismos financiadores.2. Aclarar los aspectos que no estén claros.3. Determinar la relevancia de la convocatoria.4. Informar a los docentes/facultades interesados sobre las convocatorias.5. Preparar la postulación tras la confirmación de participación de docentes/facultades.
PROCESOS RELACIONADOS:	4.1 Gestión de la cartera de proyectos internacionales
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	ORI y facultades/departamentos
RESULTADO(S):	Listado de convocatorias y propuestas de interés para la IES.
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

4.3. PROCESO DE POSTULACIÓN A PROYECTOS

OBJETIVO PRINCIPAL:	Preparar propuestas especiales a través de procesos estandarizados.
MOTIVACIÓN:	Nuevas ideas y conceptos para proyectos; obtener financiamiento para las actividades en progreso.
ACTORES:	La ORI y las facultades/departamentos deben trabajar en conjunto en la preparación de las postulaciones. Las facultades/departamentos/docentes pueden postular a financiamiento de manera individual. Las postulaciones deben estar alineadas con los objetivos estratégicos de la IES. El Departamento de Finanzas y el Departamento de Recursos Humanos cumplen una función consultativa en este proceso.
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	El proceso de postulación es un aspecto fundamental e integral de la gestión de proyectos. Aunque la propuesta no sea aceptada por el organismo financiador, los comentarios realizados por dicho organismo y el análisis de propuestas de proyectos que han sido aceptadas servirán como experiencia para futuras postulaciones.
PASOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none">1. Recabar información2. Conseguir colaboradores: socios y participantes internos (actores dentro de la IES) y socios externos (otras IES, ONG, empresas, etc.)3. Redacción de la propuesta: por lo general, la postulación incluye una evaluación inicial, carga de trabajo, responsabilidades, logros que quieren conseguirse, presupuesto y plazos. Además se deben considerar los siguientes aspectos: el plan estratégico de la IES, el valor agregado, los elementos innovadores del proyecto al que se postule, la homogeneidad de los socios, y medidas para garantizar la igualdad de género y diversidad de países.4. Presentar la propuesta.

5. Evaluar la propuesta tras los resultados

- Comenzar el proyecto en caso de aprobación.
- Analizar las razones por las que no se aprobó la propuesta en caso de rechazo.

PROCESOS RELACIONADOS: 4.1 Gestión de la cartera de proyectos internacionales

GESTOR(ES) DEL PROCESO: ORI y facultades/departamentos

RESULTADO(S): Propuestas de proyecto.

VERSIÓN/AUTOR: Versión 1.0 / Consorcios ESDI

4.4. GESTIÓN DE PROYECTOS INTERNACIONALES

OBJETIVO PRINCIPAL:	Gestionar e implementar los proyectos internacionales aprobados.
MOTIVACIÓN:	Implementar con éxito el proyecto en conformidad con las regulaciones de la institución financiadora. Las IES pueden aumentar su competitividad gracias a una buena gestión de proyectos, entre otras cosas. Los proyectos internacionales fomentan la cooperación en otras áreas: planes de estudio comunes, proyectos de investigación colaborativos y desarrollo de capacidades.
ACTORES:	ORI, facultades/departamentos, asociados y Departamento de Relaciones Públicas.
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	Los procesos de gestión de calidad, de difusión y de relaciones públicas deben formar parte de la gestión de proyectos. En esta etapa se necesitará la participación activa de otros actores.
PASOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none">1. Realizar una reunión inicial.2. Invitar a los actores mencionados anteriormente<ul style="list-style-type: none">• Definir los primeros pasos y responsabilidades.• Implementar las actividades planificadas.3. Finalizar el proyecto.4. Realizar evaluación.5. Analizar la posibilidad de continuación del proyecto.
PROCESOS RELACIONADOS:	Capítulo 1: Asuntos estratégicos Capítulo 3: Gestión presupuestaria de las IES en el contexto de internacionalización 4.1 Gestión de la cartera de proyectos internacionales Capítulo 5: Movilidad estudiantil Capítulo 6: Movilidad de personal Capítulo 7: Internacionalización en casa

GESTOR(ES) DEL PROCESO:	ORI, facultades/departamentos, Departamento de Finanzas
RESULTADO(S):	Documentación del proyecto, informes, nuevos programas/ actividades internacionales (prolongados en el tiempo).
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

5. MOVILIDAD ESTUDIANTIL

5.1. GESTIÓN DEL CICLO DE VIDA Y CARTERA DE LA MOVILIDAD ESTUDIANTIL

OBJETIVO PRINCIPAL:	Proporcionar las directrices para el proceso de gestión de la movilidad estudiantil hacia y desde el extranjero.
MOTIVACIÓN:	El apoyo brindado por la ORI es sumamente importante tanto para los estudiantes que salen como para los que vienen del extranjero, y demuestra la calidad del servicio.
ACTORES:	ORI (Oficina de Relaciones Internacionales), facultades/departamentos, estudiantes
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	La gestión del ciclo de vida y la cartera de movilidad estudiantil es un proceso sistemático integrado cuyo fin es apoyar a los estudiantes nacionales y extranjeros.
PASOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none">1. La ORI y/o el asesor de estudios en el extranjero de la IES de origen reciben consultas de los estudiantes.2. La IES de origen se contacta con la IES de destino para solicitar información sobre los programas internacionales actuales.3. La IES de destino responde y envía la guía y los requisitos de postulación.4. La IES de origen reciben los paquetes de postulación y los envía a los estudiantes.5. Los estudiantes postulan a través del asesor de estudios/intercambio en el extranjero y/o la ORI de la IES de origen.6. La IES de origen envía todos los materiales de postulación a la IES de destino.7. La IES de destino revisa los documentos de postulación para ver si están completos y abre un expediente para los estudiantes.8. Posteriormente se envía la carta de aceptación directamente a los estudiantes o a través de la IES de origen.9. Revisar la solicitud de visado (si corresponde) según el país de origen.

10. La IES de destino se encarga de las formalidades del proceso de matrícula que incluyen la tarjeta de estudiante, cuenta de correo electrónico, asuntos relacionados con el alojamiento, etc.

11. Llegada de los estudiantes a la IES de destino.

12. Los estudiantes completan el formulario de inmigración con la IES de destino y presentan los formularios pertinentes, por ejemplo, seguros de salud. En algunos países los estudiantes deben abrir una cuenta bancaria.

13. Los estudiantes se registran en sus cursos y asisten a días/semanas de orientación (Programa Mentor).

14. Los estudiantes asisten a clases/realizan proyectos/preparan su tesis de grado. Además pueden enviar a la IES de origen documentos donde se indiquen cambios en el acuerdo de aprendizaje, certificados de matrícula, entre otros (puede ser necesario para recibir el pago de la beca).

15. Los estudiantes rinden exámenes, terminan sus proyectos/tesis.

16. Los estudiantes completan los formularios de partida solicitados por la IES de origen.

17. Los estudiantes dejan su lugar de vivienda al arrendador (si corresponde).

18. La IES de destino envía el expediente académico/certificado de calificaciones de los estudiantes a la IES de origen.

19. La IES de origen ayuda a los estudiantes en la transferencia de créditos y/o calificaciones (equivalencia de calificaciones de ser necesario).

20. Elaborar informes y realizar evaluaciones sobre la estadía de los estudiantes que regresan al país.

PROCESOS RELACIONADOS:

Capítulo 1: Asuntos estratégicos

Capítulo 3: Gestión presupuestaria de las IES en el contexto de internacionalización

Capítulo 4: Proyectos internacionales

Capítulo 5: Movilidad estudiantil

GESTOR(ES) DEL PROCESO:

ORI, facultades/departamentos

RESULTADO(S):

Documentación sobre la gestión del ciclo de vida de la movilidad estudiantil.

VERSIÓN/AUTOR:

Versión 1.0 / Consorcios ESDI

5.2. MOVILIDAD ESTUDIANTIL HACIA EL EXTRANJERO

OBJETIVO PRINCIPAL:	Ofrecer una experiencia internacional a los estudiantes de la IES de origen en una institución asociada de hasta un año de duración.
MOTIVACIÓN:	Lograr las metas y objetivos establecidos en la estrategia de internacionalización de la IES.
ACTORES:	Altos directivos como el Vicerrector de Asuntos Internacionales/Cooperación Internacional, ORI, facultades/departamentos y estudiantes.
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	La experiencia internacional en el extranjero se lleva a cabo a través de un proceso de movilidad desde la IES de origen hacia una institución asociada. Los estudiantes son captados a través de convocatorias que se abren todos los semestres; posteriormente son seleccionados, notificados y enviados al extranjero. Durante la movilidad, la ORI monitorea permanentemente a los estudiantes. Cuando termina la movilidad, se procede a la transferencia de créditos tras la solicitud de los estudiantes y la aprobación de la facultad. Cuando se completa el proceso, el estudiante contesta una encuesta como parte del proceso de gestión de calidad.
PASOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none">1. Consultas sobre la disponibilidad de cupos de las instituciones asociadas.2. Convocatorias para postular.3. Selección, validación y notificación.4. Actividades y orientación antes de la salida del país.5. Monitoreo de la movilidad.6. Transferencia de créditos/calificaciones.7. Gestión de calidad.

PROCESOS RELACIONADOS:	Capítulo 1: Asuntos estratégicos Capítulo 3: Gestión presupuestaria de las IES en el contexto de internacionalización Capítulo 4: Proyectos internacionales Capítulo 5: Movilidad estudiantil
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	ORI, facultades/departamentos
RESULTADO(S):	Número de estudiantes que salen al extranjero por semestre; encuestas.
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

5.2.1. CAPTACIÓN DE ESTUDIANTES QUE QUIERAN CURSAR ESTUDIOS EN EL EXTRANJERO

OBJETIVO PRINCIPAL:	Convocar, seleccionar y asesorar a estudiantes de la institución de origen interesados en vivir una experiencia internacional en una institución asociada.
MOTIVACIÓN:	Comenzar el proceso de movilidad estudiantil hacia el extranjero.
ACTORES:	ORI, facultades/departamentos y estudiantes.
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	La captación de estudiantes se lleva a cabo a través de convocatorias realizadas al menos dos veces al año (por ejemplo, al comienzo de cada semestre). Se planifican y realizan actividades informativas antes y durante la convocatoria. El proceso de selección y validación comienza tras el cierre la convocatoria. La notificación oficial a los estudiantes y las instituciones asociadas se realiza una vez que los seleccionados hayan sido validados por la ORI y facultades/departamentos. La ORI realiza actividades previas a la salida y entrega orientación sobre asuntos académicos y relacionados con el viaje a los estudiantes seleccionados.
PASOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consultas sobre la disponibilidad de cupos de las instituciones asociadas. 2. Redacción y lanzamiento de la convocatoria. 3. Actividades para informar la apertura de la convocatoria a los estudiantes. 4. Selección, validación y notificación 5. Actividades antes de la salida del país. 6. Orientación permanente por parte del personal de la ORI.
PROCESOS RELACIONADOS:	<p>Capítulo 1: Asuntos estratégicos</p> <p>Capítulo 4: Proyectos internacionales</p> <p>Capítulo 5: Movilidad estudiantil</p>
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	ORI, facultades/departamentos
RESULTADO(S):	Número de postulaciones recibidas, número de estudiantes que van a estudiar al extranjero.
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

5.2.1.1. CONVOCATORIA PARA POSTULACIONES

OBJETIVO PRINCIPAL:	Recibir las postulaciones de los estudiantes de la instituciones de origen interesados en vivir una experiencia internacional en una institución asociada.
MOTIVACIÓN:	Comenzar el proceso de movilidad estudiantil hacia el extranjero.
ACTORES:	ORI, facultades/departamentos y estudiantes.
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	Se abre una convocatoria para los estudiantes de la institución de origen para garantizar la igualdad de oportunidades en la selección y adjudicación en base a al mérito académico y la motivación. Los cupos de intercambio ofrecidos en la convocatoria dependen de lo estipulado en el convenio de intercambio académico previamente firmado y de la disponibilidad de cupos de las instituciones asociadas. La convocatoria se extiende por un periodo determinado.
PASOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consultas sobre la disponibilidad de cupos en las instituciones asociadas. 2. Redacción y lanzamiento de la convocatoria. 3. Actividades para informar la apertura de la convocatoria a los estudiantes. 4. Recopilación y sistematización de las postulaciones recibidas.
PROCESOS RELACIONADOS:	<p>Capítulo 1: Asuntos estratégicos</p> <p>Capítulo 3: Gestión presupuestaria de las IES en el contexto de internacionalización</p> <p>Capítulo 4: Proyectos internacionales</p> <p>Capítulo 5: Movilidad estudiantil</p>
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	ORI, facultades/departamentos
RESULTADO(S):	Número de postulaciones recibidas.
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

5.2.1.2. PROCESO DE SELECCIÓN

OBJETIVO PRINCIPAL:	Enviar el listado con los estudiantes de la institución de origen seleccionados a las instituciones asociadas para confirmar la disponibilidad de cupos de intercambio.
MOTIVACIÓN:	Garantizar que los estudiantes seleccionados por méritos académicos completen una experiencia internacional en IES asociadas.
ACTORES:	ORI, facultades/departamentos y estudiantes.
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	<p>El proceso de selección comienza tras el cierre de la convocatoria. La ORI reúne y revisa las postulaciones recibidas. La revisión tiene como propósito comprobar que las postulaciones cumplan con los requisitos. A continuación, la oficina envía las postulaciones a la facultad de los postulantes para que los profesores encargados las validen y las clasifiquen según las prioridades. Esto da como resultado un listado de estudiantes preseleccionados. Para corroborar la motivación de los estudiantes y asegurar que el financiamiento esté bien utilizado, la ORI puede solicitar entrevistas con los preseleccionados. Posteriormente, se envía el listado de los estudiantes seleccionados a las instituciones asociadas para confirmar las nominaciones. Finalmente, se realiza la notificación oficial.</p>
PASOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none">1. Recopilación y revisión de las postulaciones.2. Validación y clasificación de las postulaciones por parte de la facultad de los candidatos.3. Posibles entrevistas a los candidatos preseleccionados.4. Confirmación de las nominaciones de los candidatos seleccionados por parte de las instituciones asociadas.5. Notificación oficial.

PROCESOS RELACIONADOS:	Capítulo 1: Asuntos estratégicos Capítulo 3: Gestión presupuestaria de las IES en el contexto de internacionalización Capítulo 4: Proyectos internacionales Capítulo 5: Movilidad estudiantil
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	ORI, facultades/departamentos
RESULTADO(S):	Número de candidatos seleccionados y nominados.
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

5.2.1.3. ACTIVIDADES PREVIAS A LA SALIDA DEL PAÍS

OBJETIVO PRINCIPAL:	Orientar a los candidatos seleccionados sobre asuntos académicos, asuntos relacionados con el viaje y las condiciones de vida antes de viajar al extranjero.
MOTIVACIÓN:	Garantizar que los estudiantes de la institución de origen conozcan los trámites académicos, administrativos y logísticos relacionados con la movilidad.
ACTORES:	ORI, facultades/departamentos y estudiantes.
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	Por lo general, las actividades de orientación previas a la salida del país consisten en uno o más talleres dictados aproximadamente dos meses antes de la salida. Los talleres cubren aspectos importantes que los estudiantes deben conocer antes de viajar como, por ejemplo, asuntos de seguridad, alojamiento, vivienda, visado, transferencia de créditos el retorno al país de origen, etc.
PASOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none">1. Elaborar anticipadamente el programa del taller.2. Informar a los seleccionados las fechas del taller.3. Confirmar la participación (obligatoria) de los seleccionados.4. Realizar el taller.
PROCESOS RELACIONADOS:	Capítulo 1: Asuntos estratégicos Capítulo 3: Gestión presupuestaria de las IES en el contexto de internacionalización Capítulo 4: Proyectos internacionales Capítulo 5: Movilidad estudiantil
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	ORI, facultades/departamentos
RESULTADO(S):	Taller informativo sobre movilidad estudiantil hacia el extranjero.
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

5.2.2. APOYO A ESTUDIANTES QUE VAYAN A CURSAR ESTUDIOS EN EL EXTRANJERO

OBJETIVO PRINCIPAL:	Orientar a los estudiantes durante el periodo de duración la de movilidad en el extranjero y tras el retorno al país.
MOTIVACIÓN:	Brindar a los estudiantes que vayan a estudiar en el extranjero una grata experiencia internacional y garantizar su reintegro a la vida académica en la IES de origen.
ACTORES:	ORI, facultades/departamentos de la IES de origen y de destino.
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	La ORI estará disponible y dispuesta a ayudar a los estudiantes en caso de problemas académicos o personales. Los estudiantes podrán contactarse con la oficina telefónicamente o vía Facebook. Tras la llegada, la ORI de la institución de destino les entregará a los estudiantes el acuerdo de aprendizaje firmado donde se incluyan los cursos elegidos y aceptados por los estudiantes en la IES de origen. La IES de origen emite el acuerdo de aprendizaje. Los estudiantes entregan el acuerdo de aprendizaje a la IES de origen para garantizar la transferencia de créditos tras la finalización de los estudios en el extranjero.
PASOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none">1. Asistencia permanente a los estudiantes a través de del número telefónico de contacto o Facebook.2. Los estudiantes se registran en sus cursos y asisten a días/semana de orientación (Programa Mentor).3. Convenio de aprendizaje final entre las partes involucradas de la IES de origen y de destino tras la llegada.4. Los estudiantes asisten a clases/realizan proyectos/preparan su tesis de grado. Además pueden enviar a la IES de origen documentos donde se indiquen cambios en el acuerdo de aprendizaje certificados de matrícula, entre otros (puede ser

necesario para recibir el pago de la beca).

5. Los estudiantes rinden exámenes, terminan sus proyectos/tesis y completan los formularios de partida solicitados por la IES de origen.

6. Los estudiantes dejan su lugar de vivienda al arrendador (si corresponde).

7. La IES de destino envía el expediente académico/certificado de calificaciones de los estudiantes a la IES de origen.

8. Se realiza la transferencia de créditos de los cursos aprobados por parte de la facultad de la institución de origen.

PROCESOS RELACIONADOS:

Capítulo 1: Asuntos estratégicos

Capítulo 3: Gestión presupuestaria de las IES en el contexto de internacionalización

Capítulo 4: Proyectos internacionales

Capítulo 5: Movilidad estudiantil

GESTOR(ES) DEL PROCESO:

ORI, facultades/departamentos

RESULTADO(S):

Movilidad estudiantil hacia el extranjero realizada con éxito.

VERSIÓN/AUTOR:

Versión 1.0 / Consorcios ESDI

5.2.2.1. MONITOREO DE LA MOVILIDAD

OBJETIVO PRINCIPAL:	Ayudar a los estudiantes de la institución de origen en asuntos académicos durante el periodo de movilidad en el extranjero.
MOTIVACIÓN:	Brindar una grata experiencia internacional a los estudiantes que vayan a estudiar al extranjero.
ACTORES:	ORI, facultades/departamentos y estudiantes.
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	El monitoreo se realiza a través de correos electrónicos, Facebook y llamados telefónicos. Los estudiantes reciben la información de contacto antes de viajar al extranjero.
PASOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none">1. Brindar ayuda telefónica.2. Revisar el correo electrónico y la página de Facebook regularmente.3. Comunicarse con los estudiantes cada cierto tiempo.
PROCESOS RELACIONADOS:	Capítulo 1: Asuntos estratégicos Capítulo 3: Gestión presupuestaria de las IES en el contexto de internacionalización Capítulo 4: Proyectos internacionales Capítulo 5: Movilidad estudiantil
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	ORI, facultades/departamentos
RESULTADO(S):	Desarrollo exitoso de la experiencia de internacionalización; por ejemplo, de acuerdo con los KPI establecidos en la estrategia de internacionalización.
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

5.2.2.2. RECONOCIMIENTO DE CRÉDITOS EN LA IES DE ORIGEN

OBJETIVO PRINCIPAL:	Proporcionar las bases para el reconocimiento de créditos de los cursos que fueron aprobados durante los estudios en el extranjero.
MOTIVACIÓN:	Ayudar a los estudiantes a validar los créditos/calificaciones.
ACTORES:	ORI, facultades/departamentos.
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	El reconocimiento y la convalidación de créditos es un proceso que se lleva a cabo tras la movilidad y que ha sido acordado en los convenios establecidos. La institución extranjera asociada emite un certificado (expediente académico) con los cursos aprobados por los estudiantes. La ORI de la IES de origen recibe el documento y lo envía a los estudiantes. El proceso de reconocimiento de créditos está a cargo de facultad académica de los estudiantes. El reconocimiento se realizará de acuerdo a lo estipulado en el convenio de aprendizaje previamente celebrado entre los estudiantes y las facultades/departamentos.
PASOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar los expedientes académicos a las IES asociadas. 2. Informar a los estudiantes de la llegada de los documentos. 3. Asesorar a los estudiantes durante el proceso de reconocimiento de créditos en sus facultades/departamentos.
PROCESOS RELACIONADOS:	<p>Capítulo 1: Asuntos estratégicos</p> <p>Capítulo 4: Proyectos internacionales</p> <p>Capítulo 5: Movilidad estudiantil</p>
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	ORI, facultades/departamentos
RESULTADO(S):	Transferencia de créditos realizada con éxito.
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

5.2.3. GESTIÓN DE CALIDAD

OBJETIVO PRINCIPAL:	Evaluar el proceso de movilidad hacia el extranjero para identificar las fortalezas y debilidades.
MOTIVACIÓN:	Mejorar el proceso de movilidad hacia el extranjero.
ACTORES:	ORI, facultades/departamentos de la IES de origen y de destino.
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	A su regreso, los estudiantes deben contestar una encuesta de carácter obligatorio. La encuesta mide la percepción de los estudiantes sobre asuntos administrativos relativos a la IES de origen y otras socios institucionales (consulados, embajadas, Ministerio de Relaciones Exteriores, etc.). La encuesta también se centra en la experiencia de vida en el extranjero y los problemas económicos que podrían haber surgido. Esta información será de ayuda para otros estudiantes que deseen estudiar en el extranjero.
PASOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none">1. Crear y/o actualizar el instrumento de evaluación2. Aplicar el instrumento de evaluación a todos los estudiantes que regresen del extranjero.3. Recabar y sistematizar la información.4. Informar sobre aspectos de la movilidad por periodos determinados.
PROCESOS RELACIONADOS:	Capítulo 1: Asuntos estratégicos Capítulo 3: Gestión presupuestaria de las IES en el contexto de internacionalización Capítulo 4: Proyectos internacionales Capítulo 5: Movilidad estudiantil
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	ORI, facultades/departamentos
RESULTADO(S):	Informe de gestión de calidad, encuestas, bases de datos actualizadas.
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

5.3. MOVILIDAD ESTUDIANTIL DESDE EL EXTRANJERO

Las siguientes subsecciones fueron elaboradas a partir de las experiencias del programa de movilidad para estudiantes extranjeros de pregrado de la Pontifical Universidad Católica de Valparaíso. Si el objetivo es centrarse en estudiantes de posgrado que busquen la obtención de un grado o título, este capítulo servirá como una guía que podrá adaptarse de acuerdo al perfil de los estudiantes.

OBJETIVO PRINCIPAL:	Brindar una experiencia internacional a los estudiantes de IES extranjeras por un periodo máximo de un año.
MOTIVACIÓN:	Lograr las metas y objetivos específicos establecidos en la estrategia de internacionalización de la IES.
ACTORES:	Altos directivos como el Vicerrector de Asuntos Internacionales/Cooperación Internacional, ORI, facultades/departamentos, IES asociadas, ex alumnos, organismos de movilidad estudiantil, autoridades del país.
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	Contar con la(s) plataforma(s) y ofertas académicas adecuadas para recibir a estudiantes extranjeros.
PASOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración del programa. 2. Marketing y captación de estudiantes. 3. Postulaciones. 4. Asistencia previa al viaje. 5. Asistencia en el país. 6. Evaluación de la experiencia (gestión de calidad). 7. Retorno.

PROCESOS RELACIONADOS:	Capítulo 1: Asuntos estratégicos Capítulo 2: Creación y apoyo de prerrequisitos para la internacionalización Capítulo 3: Gestión presupuestaria de las IES en el contexto de internacionalización Capítulo 5: Movilidad estudiantil Capítulo 7: Internacionalización en casa Capítulo 8: Marketing y Comunicaciones
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	ORI (Oficina de Relaciones Internacionales)
RESULTADO(S):	Plataforma institucional y ofertas académicas adecuadas para recibir a estudiantes extranjeros en diversas actividades académicas incluidas en la elaboración de la estrategia de la ORI.
CONSIDERACIONES IMPORTANTES:	Se deben hacer los cambios necesarios si el objetivo es enfocarse en estudiantes de posgrado.
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

5.3.1. ELABORACIÓN DE PROGRAMAS

OBJETIVO PRINCIPAL:	Brindar una experiencia cultural y académica de alta calidad.
MOTIVACIÓN:	Lograr las metas y objetivos relativos a los estudiantes extranjeros establecidos en la estrategia de internacionalización de la IES.
ACTORES:	Altos directivos como el Vicerrector de Asuntos Internacionales/Cooperación Internacional, ORI, facultades/departamentos, IES asociadas, ex alumnos, organismos de movilidad estudiantil, autoridades del país de destino.
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	Determinar la oferta académica disponible para los estudiantes extranjeros, determinar si la oferta académica actual de la IES es suficiente o si se debe crear o adaptar una nueva.
PASOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none">1. Determinar el tipo de asociaciones para la movilidad estudiantil establecidos en la estrategia de internacionalización de la IES (de intercambio y/o conducentes a grado o título).2. Determinar las capacidades actuales de la IES para participar de las asociaciones de movilidad estudiantil establecidas.3. Seleccionar los formatos de los programas que se elaborarán de acuerdo a las distintas asociaciones de movilidad estudiantil.4. Discutir los detalles del programa con los actores de la IES y el equipo de la ORI involucrados.

PROCESOS RELACIONADOS:	Capítulo 1: Asuntos estratégicos Capítulo 2: Creación y apoyo de prerequisites para la internacionalización Capítulo 3: Gestión presupuestaria de las IES en el contexto de internacionalización Capítulo 5: Movilidad estudiantil Capítulo 7: Internacionalización en casa Capítulo 8: Marketing y Comunicaciones
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	ORI (Oficina de Relaciones Internacionales)
RESULTADO(S):	Conjunto de programas disponibles para las distintas asociaciones de movilidad estudiantil desde el extranjero.
CONSIDERACIONES IMPORTANTES:	Mientras más diversa sea la oferta académica, más complejo será el proceso. Se debe considerar la diversidad y flexibilidad en la elaboración de programas.
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

5.3.2. PROCESO DE POSTULACIÓN

OBJETIVO PRINCIPAL:	Asesorar a los estudiantes extranjeros que deseen postular a la IES de destino sobre los procedimientos a seguir para ser aceptados; proporcionar los documentos de aceptación correspondientes relativos al programa seleccionado.
MOTIVACIÓN:	Lograr las metas y objetivos relativos a los estudiantes extranjeros establecidos en la estrategia de internacionalización de la IES.
ACTORES:	Altos directivos como el Vicerrector de Asuntos Internacionales/Cooperación Internacional, ORI, facultades/departamentos, IES asociadas, ex alumnos, organismos de movilidad estudiantil, autoridades del país de destino.
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	La IES de destino proporcionará a los postulantes la información relevante con el fin de facilitar la admisión al programa seleccionado. La ORI decidirá la información que se proporcionará, pero debe incluirse información académica, información sobre prerrequisitos, requisitos de idioma, aranceles, vivienda, formalidades administrativas, trámites de inmigración, entre otras.
PASOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none">1. Elaborar los materiales de postulación adecuados (para diversas plataformas) para asesorar y guiar a los postulantes (materiales de postulación).2. Compartir los materiales de postulación con la otra parte involucrada.3. Subir los materiales de postulación a las plataformas digitales.4. Señalar claramente a la persona de contacto en los materiales de postulación.5. Llevar un registro de las consultas de los postulantes.6. Enviar materiales de aceptación.

PROCESOS RELACIONADOS:	Capítulo 1: Asuntos estratégicos Capítulo 2: Creación y apoyo de prerequisites para la internacionalización Capítulo 3: Gestión presupuestaria de las IES en el contexto de internacionalización Capítulo 5: Movilidad estudiantil Capítulo 7: Internacionalización en casa Capítulo 8: Marketing y Comunicaciones
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	ORI (Oficina de Relaciones Internacionales)
RESULTADO(S):	<ol style="list-style-type: none">1. Primer borrador del listado de posibles estudiantes extranjeros por semestre y/o programa.2. Número de postulantes.3. Número de estudiantes asesorados.4. Número de estudiantes aceptados.5. Materiales de postulación nuevos/actualizados.6. Materiales de aceptación nuevos/actualizados.7. Mejoramiento continuo del proceso de asesoramiento.
CONSIDERACIONES IMPORTANTES:	Contar con procesos claramente definidos y con la suficiente información disponible para los postulantes no solo hará que el proceso de postulación sea más eficiente, sino que también aumentará el nivel de satisfacción de los estudiantes. El asesoramiento es la parte más importante de este proceso.
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

5.3.3. ASISTENCIA PREVIA AL VIAJE

OBJETIVO PRINCIPAL:	Asesorar a los estudiantes extranjeros aceptados en los procedimientos relacionados con la llegada al país/IES de destino.
MOTIVACIÓN:	Lograr las metas y objetivos relativos a los estudiantes extranjeros establecidos en la estrategia de internacionalización de la IES.
ACTORES:	Altos directivos como el Vicerrector de Asuntos Internacionales/Cooperación Internacional, ORI, facultades/departamentos, IES asociadas, ex alumnos, organismos de movilidad estudiantil, autoridades del país de destino.
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	La IES de destino les entregará a los estudiantes extranjeros seleccionados información clara y precisa para facilitar su llegada. En este proceso se darán instrucciones específicas y se reforzará la información entregada en el proceso de postulación.
PASOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none">1. Elaborar/actualizar los materiales previos al viaje necesarios para asesorar y guiar a los estudiantes extranjeros seleccionados (guía para estudiantes extranjeros).2. Entregar los materiales previos al viaje a los estudiantes extranjeros aceptados y los asociados.3. Subir los materiales previos al viaje a las plataformas digitales.4. Señalar claramente a la persona de contacto en los materiales previos al viaje.5. Llevar un registro de las llegadas de los estudiantes extranjeros y de las consultas realizadas por ellos.6. Comenzar a planificar los días/semana de orientación.

PROCESOS RELACIONADOS: Capítulo 1: Asuntos estratégicos
Capítulo 2: Creación y apoyo de prerrequisitos de internacionalización
Capítulo 3: Gestión presupuestaria de las IES en el contexto de internacionalización
Capítulo 5: Movilidad estudiantil
Capítulo 7: Internacionalización en casa
Capítulo 8: Marketing y Comunicaciones

GESTOR(ES) DEL PROCESO: ORI (Oficina de Relaciones Internacionales)

RESULTADO(S):

1. Segundo borrador del listado de estudiantes extranjeros por semestre y/o programa.
2. Materiales previos al viaje nuevos/actualizados.
3. Número de estudiantes extranjeros aceptados asesorados.
4. Primer borrador del listado de llegadas de estudiantes extranjeros.
5. Mejoramiento continuo del proceso de asesoramiento.

CONSIDERACIONES IMPORTANTES: Contar con procesos claramente definidos y con la suficiente información disponible para los estudiantes aceptados no solo hará que el proceso de postulación sea más eficiente, sino que también aumentará el nivel de satisfacción de los estudiantes. El asesoramiento es la parte más importante de este proceso.

VERSIÓN/AUTOR: Versión 1.0 / Consorcios ESDI

5.3.4. ASISTENCIA EN EL PAÍS

OBJETIVO PRINCIPAL:	Facilitar el proceso de introducción de los estudiantes extranjeros a la IES y país de destino a través de orientación sobre diversas tareas y otros asuntos específicos.
MOTIVACIÓN:	Lograr las metas y objetivos relativos a los estudiantes extranjeros establecidos en la estrategia de internacionalización de la IES.
ACTORES:	Altos directivos como el Vicerrector de Asuntos Internacionales/Cooperación Internacional, ORI, facultades/departamentos, autoridades del país de destino (por ejemplo, oficiales de inmigración, entre otros).
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	A través del proceso de asistencia en el país los estudiantes recibirán información clave que les ayudará a entender claramente las tareas que debe cumplir y conocer durante la estadía en la IES/país de destino.
PASOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none">1. Preparar y realizar los días/semana de orientación/bienvenida.2. Obtener información específica referente a la estadía de los estudiantes extranjeros en la IES de destino (información académica, vida estudiantil, asuntos económicos protocolos de emergencia, formalidades administrativas y trámites de inmigración).3. Proporcionar una plataforma de asesoramiento continua y disponible (asesor de estudiantes; material impreso y digital).4. Conocer y llevar un registro de la información que debe entregarse a los estudiantes durante su estadía en la IES (cambios de horario/salas de clase/ docentes, feriados, emergencias).5. Asegurarse de que los estudiantes conozcan los procedimientos que deben seguir y las tareas que deben realizar durante y al término de su estadía en la IES/país

de destino, de acuerdo al programa en el que fueron aceptados (recordatorios).

6. Informar a los estudiantes los protocolos de emergencia y la persona de contacto en caso de emergencias.

7. Llevar un registro de las emergencias que surjan durante la estadía de los estudiantes extranjeros en la IES/país de destino.

8. Ofrecer actividades extracurriculares a los estudiantes extranjeros.

9. Mantener una buena comunicación con los departamentos académicos y las IES de origen.

PROCESOS RELACIONADOS:

Capítulo 1: Asuntos estratégicos

Capítulo 2: Creación y apoyo de prerrequisitos para la internacionalización

Capítulo 3: Gestión presupuestaria de las IES en el contexto de internacionalización

Capítulo 5: Movilidad estudiantil

Capítulo 7: Internacionalización en casa

Capítulo 8: Marketing y Comunicaciones

GESTOR(ES) DEL PROCESO:

ORI (Oficina de Relaciones Internacionales)

RESULTADO(S):

1. Planificación de actividades de orientación nueva/actualizada.

2. Asuntos y procesos que deben conocer y realizar los estudiantes extranjeros.

3. Días/semana de orientación realizados.

4. Material de asesoramiento en el país nuevo/actualizado (guías, presentaciones, correos electrónicos, recordatorios).

5. Plataformas de asesoramiento sólidas.

6. Registro de emergencias actualizado todos los meses.

7. Mejoramiento continuo del proceso de asesoramiento.

CONSIDERACIONES IMPORTANTES: El éxito de los procesos de asistencia en el país depende considerablemente de los esfuerzos de asesoramiento realizados anteriormente. El asesoramiento durante la postulación y antes del viaje otorgará a los estudiantes extranjeros las herramientas necesarias para facilitar su estadía en el país, reducirá la ansiedad provocada por el proceso de inmersión cultural y servirá para que el personal esté pendiente de necesidades específicas que surjan de casos especiales.

VERSIÓN/AUTOR: Versión 1.0 / Consorcios ESDI

5.3.5. EVALUACIÓN DE LA EXPERIENCIA

OBJETIVO PRINCIPAL: Brindar una experiencia de intercambio/estudios en el extranjero satisfactoria.

MOTIVACIÓN: Lograr las metas y objetivos relativos a los estudiantes extranjeros establecidos en la estrategia de internacionalización de la IES.

ACTORES: Comunidad de la IES/país de destino.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO: La ORI debe crear instrumentos y mecanismos de evaluación/valoración específicos que sirvan tanto para conocer el nivel de satisfacción de la experiencia en la IES/país de destino como para realizar mejoras y modificaciones necesarias.

PASOS DEL PROCESO:

1. Elaborar/actualizar los instrumentos de evaluación/valoración.
2. Obtener un porcentaje representativo de respuestas.
3. Asegurarse de que los instrumentos consideren todos los procesos relevantes para el desarrollo estratégico de la ORI.
4. Definir cómo y cuándo se recabará la información.
5. Sistematizar la información recabada.
6. Dar a conocer los resultados. Cuando corresponda, informarlos a los actores clave.
7. Tomar decisiones relacionadas con la experiencia y servicios brindados a los estudiantes extranjeros con el fin de lograr los objetivos relativos a los estudiantes extranjeros establecidos en la estrategia de internacionalización de la IES.

PROCESOS RELACIONADOS:	Capítulo 1: Asuntos estratégicos Capítulo 2: Creación y apoyo de prerequisites para la internacionalización Capítulo 3: Gestión presupuestaria de las IES en el contexto de internacionalización Capítulo 5: Movilidad estudiantil Capítulo 7: Internacionalización en casa Capítulo 8: Marketing y Comunicaciones
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	ORI (Oficina de Relaciones Internacionales)
RESULTADO(S):	Información necesaria para procesos de toma de decisiones.
CONSIDERACIONES IMPORTANTES:	Si la ORI decide recabar información a través de encuestas en plataformas digitales, esta debe garantizar que los estudiantes extranjeros las contesten. Por lo general, se obtiene un porcentaje bajo de respuestas con estos instrumentos, ya que no existen incentivos (positivos o negativos) para que los estudiantes participen.
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

5.3.6. RETORNO

OBJETIVO PRINCIPAL:	Asegurarse de que los estudiantes que vienen del extranjero hayan realizado todos los procedimientos requeridos <i>en el país de destino</i> para completar con éxito el intercambio/estudios en el extranjero.
MOTIVACIÓN:	Lograr las metas y objetivos relativos a los estudiantes extranjeros establecidos en la estrategia de internacionalización de la IES.
ACTORES:	Altos directivos como el Vicerrector de Asuntos Internacionales/Cooperación Internacional, ORI, facultades/departamentos y autoridades del país de destino (por ejemplo, oficiales de inmigración, entre otros).
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	La ORI establecerá las actividades que ayudarán a los estudiantes extranjeros a completar su estadía en la IES/país de destino. El objetivo de estas actividades es asesorar a los estudiantes en el cumplimiento de los requisitos de la IES de origen, conseguir la información de evaluación y asegurarse de que los estudiantes no tengan problemas cuando salgan del país.
PASOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none">1. Actualizar/solicitar la dirección a la que se enviará el expediente académico.2. Asegurarse de que todos los estudiantes extranjeros tengan la categoría de visa apropiada para salir del país.3. Asegurarse de que todos los estudiantes extranjeros sepan cómo y cuándo se emitirán los expedientes académicos.4. Estar preparados para emitir documentos especiales.5. Emitir y enviar los expedientes académicos.6. Asegurarse de que todos los estudiantes (o un alto porcentaje de ellos) contesten los instrumentos de evaluación/valoración de la experiencia.

PROCESOS RELACIONADOS:	Capítulo 1: Asuntos estratégicos Capítulo 2: Creación y apoyo de prerrequisitos para la internacionalización Capítulo 3: Gestión presupuestaria de las IES en el contexto de internacionalización Capítulo 5: Movilidad estudiantil Capítulo 7: Internacionalización en casa Capítulo 8: Marketing y Comunicaciones
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	ORI (Oficina de Relaciones Internacionales)
RESULTADO(S):	<ol style="list-style-type: none">1. Información de contacto de los destinatarios actualizada.2. Informe de la categoría de visa (tipo de visado).3. Instrucciones claras sobre la emisión de expedientes.4. Personal atento a recibir solicitudes particulares.5. Expedientes académicos emitidos y enviados.6. Porcentaje de respuestas de la encuesta de evaluación/valoración alcanzado.
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

6. MOVILIDAD DE PERSONAL

6.1. MOVILIDAD DE PERSONAL ADMINISTRATIVO DESDE Y HACIA EL EXTRANJERO

OBJETIVO PRINCIPAL:	Proporcionar los pasos necesarios para realizar la movilidad de personal administrativo desde y hacia el extranjero
MOTIVACIÓN:	Desarrollar las capacidades del personal administrativo a través de la movilidad es fundamental para realizar un mejor trabajo y prestar un mejor servicio a la comunidad académica. Las actividades de desarrollo de capacidades en materia de internacionalización (movilidad desde/hacia el extranjero) son organizadas por la ORI.
ACTORES:	Altos directivos como el Vicerrector de Asuntos Internacionales/Cooperación Internacional, ORI, facultades/departamentos, Departamento de Recursos Humanos.
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	El proceso de apoyo y fomento de la movilidad de personal administrativo para el desarrollo de capacidades comienza con la búsqueda de oportunidades; por ejemplo, convocatorias internacionales de las instituciones asociadas. De ser ese el caso, se realiza una convocatoria interna para el intercambio de personal administrativo, por lo general, por un periodo corto (véase, Erasmus + Programa de las Naciones Unidas).

PASOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none">1. Buscar convocatorias para actividades de desarrollo de capacidades en el extranjero.2. Redactar y lanzar la convocatoria interna para postulaciones.3. Asesorar permanentemente al personal administrativo interesado.4. Reunir y sistematizar las postulaciones.5. Llevar a cabo reuniones de selección; realizar evaluaciones y notificar a los beneficiados.6. Realizar la programación y ejecutar el presupuesto.7. Realizar la actividad.8. Elaborar informe.
PROCESOS RELACIONADOS:	<p>6.2: Movilidad de personal académico desde el extranjero</p> <p>6.3: Movilidad de personal académico hacia el extranjero</p>
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	ORI, Unidad de Movilidad de Personal
RESULTADO(S):	Número de personal administrativo que viaja y viene del extranjero
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

6.2. MOVILIDAD DE PERSONAL ACADÉMICO DESDE EL EXTRANJERO

OBJETIVO PRINCIPAL:	Proporcionar los pasos para realizar la movilidad de personal académico desde el extranjero.
MOTIVACIÓN:	Debido a que las visitas de personal académico a IES son bastante frecuentes, es fundamental contar con un proceso estandarizado eficaz para planificar y mejorar estas actividades.
ACTORES:	Altos directivos como el Vicerrector de Asuntos Internacionales/Cooperación Internacional, ORI, facultades/departamentos, Departamento de Recursos Humanos.
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	El proceso de apoyo y fomento de la movilidad de personal académico desde el extranjero comienza con la convocatoria para postular a subvenciones dirigida a especialistas, docentes e investigadores del más alto nivel, y finaliza una vez que se ha completado la actividad y el beneficiario ha entregado su informe.
PASOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none">1. Redactar la convocatoria para postulaciones.2. Elaborar y lanzar una estrategia de comunicaciones.3. Asesorar permanentemente a los interesados.4. Reunir y sistematizar las postulaciones.5. Preparar los expedientes para la reunión de selección.6. Realizar la reunión de selección; realizar evaluaciones y notificar a los beneficiados.7. Realizar la programación y ejecutar el presupuesto.8. Realizar la actividad.9. Elaborar informe.

PROCESOS RELACIONADOS:	Parte 2: Directrices para la implementación del proyecto de internacionalización Capítulo 1: Asuntos estratégicos Capítulo 3: Gestión presupuestaria de las IES en el contexto de internacionalización Capítulo 4: Proyectos internacionales Capítulo 6: Movilidad de personal
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	IRO, Unidad de Movilidad de Personal, Departamento de Recursos Humanos
RESULTADO(S):	Número de personal académico extranjero visitante.
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

6.2.1. CONVOCATORIA PARA POSTULACIONES DESDE EL EXTRANJERO

OBJETIVO PRINCIPAL:	Reunir las postulaciones de la facultad de la IES interesada en recibir personal académico del extranjero.
MOTIVACIÓN:	Las visitas de personal académico son generadas necesariamente gracias a las conexiones establecidas por la facultad de la IES de origen. El objetivo del proceso es fortalecer esos vínculos con el fin de fomentar y facilitar la cooperación académica. Las convocatorias son un medio para garantizar la igualdad de oportunidades para acceder a fondos otorgados por la IES.
ACTORES:	Altos directivos como el Vicerrector de Asuntos Internacionales/Cooperación Internacional, ORI, facultades/departamentos, Departamento de Recursos Humanos.
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	Redacción y difusión de la convocatoria por parte de la ORI/Unidad de Movilidad de Personal. Los beneficiarios conocen los requisitos y condiciones con anticipación. Se establece una fecha límite para recibir propuestas. La convocatoria se cierra en el plazo establecido.
PASOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none">1. Redactar la convocatoria para la postulación.2. Publicar la información en los medios de la IES.3. Asesorar a los postulantes a través de correo electrónico, llamados telefónicos, Facebook y otras redes sociales.
PROCESOS RELACIONADOS:	Parte 2: Directrices para la implementación del proyecto de internacionalización Capítulo 1: Asuntos estratégicos Capítulo 3: Gestión presupuestaria de la IES en el contexto de internacionalización

Capítulo 4: Proyectos internacionales
Capítulo 6: Movilidad de personal
Capítulo 8: Marketing y Comunicaciones

GESTOR(ES) DEL PROCESO: ORI, Unidad de Movilidad de Personal, Departamento de Recursos Humanos

RESULTADO(S): Número de postulaciones recibidas.

VERSIÓN/AUTOR: Versión 1.0 / Consorcios ESDI

6.2.2. EVALUACIÓN DE POSTULACIONES DESDE EL EXTRANJERO

OBJETIVO PRINCIPAL:	Elaborar el listado con los proyectos de movilidad de personal académico seleccionados que se llevarán a cabo.
MOTIVACIÓN:	Asegurarse de que la decisión sobre los proyectos esté basada en las experiencias académicas de los visitantes y en el impacto que tendrá la actividad que se llevará a cabo en la IES.
ACTORES:	Altos directivos como el Vicerrector de Asuntos Internacionales/Cooperación Internacional, ORI, facultades/departamentos, Departamento de Recursos Humanos.
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	La evaluación de las postulaciones es el método utilizado para garantizar la transparencia financiera y la igualdad entre beneficiarios de distintas disciplinas/áreas de conocimiento. El comité de evaluación es citado en una fecha específica. El comité recibe con antelación los expedientes de las postulaciones junto con un cuadro resumen y los criterios de evaluación. En la reunión se evalúan las postulaciones y se seleccionan los beneficiarios.
PASOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none">1. Preparar los expedientes para la reunión de evaluación.2. Citar al comité de evaluación en una fecha específica.3. Enviar los expedientes al comité de evaluación.4. Llevar a cabo la reunión.5. Analizar las postulaciones y elaborar el listado de seleccionados.
PROCESOS RELACIONADOS:	Capítulo 1: Asuntos estratégicos Capítulo 3: Gestión presupuestaria de las IES en el contexto de internacionalización Capítulo 4: Proyectos internacionales Capítulo 6: Movilidad de Personal

GESTOR(ES) DEL PROCESO: ORI, Unidad de Movilidad de Personal, Departamento de Recursos Humanos

RESULTADO(S): Número de postulaciones seleccionadas.

VERSIÓN/AUTOR: Versión 1.0 / Consorcios ESDI

6.2.3. ADJUDICACIÓN Y EJECUCIÓN DE SUBVENCIONES PARA MOVILIDAD DESDE EL EXTRANJERO

OBJETIVO PRINCIPAL: Garantizar el buen desarrollo de la movilidad académica desde el extranjero.

MOTIVACIÓN: Monitorear y controlar la ejecución del financiamiento y las actividades de comunicaciones relacionadas con la movilidad académica desde el extranjero. Esto servirá para que los actores tengan una idea clara sobre el número y el impacto de las actividades que realizarán los académicos extranjeros.

ACTORES: Altos directivos como el Vicerrector de Asuntos Internacionales/Cooperación Internacional, ORI, facultades/departamentos, Departamento de Recursos Humanos

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO: La ORI/Unidad de Movilidad de Personal/Departamento de Recursos Humanos es la encargada de adjudicar las subvenciones para que los beneficiarios realicen las actividades propuestas durante el periodo de la movilidad. Dentro de los gastos, se incluyen pasajes, hospedaje y gastos de estadía. Una vez finalizada la movilidad, el beneficiario debe elaborar un informe (financiero y descriptivo).

PASOS DEL PROCESO:

1. Notificar los resultados a los seleccionados y no seleccionados.
2. Elaborar la agenda de la visita (por ejemplo, citas, actividades, servicios, etc.).
3. Contratar servicios para el personal académico extranjero (por ejemplo, pasajes, reservas en hoteles, alimentación, etc.).
4. Emitir y entregar tarjetas de identificación al personal académico visitante.
5. Solicitar el informe descriptivo (y financiero, si corresponde) de los beneficiarios al finalizar la movilidad.

PROCESOS RELACIONADOS:	Capítulo 1: Asuntos estratégicos Capítulo 3: Gestión presupuestaria de las IES en el contexto de internacionalización Capítulo 4: Proyectos internacionales Capítulo 6: Movilidad de personal
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	ORI, Unidad de Movilidad de Personal, Departamento de Recursos Humanos
RESULTADO(S):	Número de personal académico extranjero visitante, informes
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

6.3. MOVILIDAD DE PERSONAL ACADÉMICO HACIA EL EXTRANJERO

OBJETIVO PRINCIPAL:	Proporcionar los pasos necesarios para llevar a cabo la movilidad de personal académico hacia el extranjero.
MOTIVACIÓN:	Debido a que las visitas de personal académico al extranjero son un aspecto importante para la internacionalización de la IES, es fundamental contar con un proceso estandarizado para planificar y fomentar la movilidad.
ACTORES:	Altos directivos como el Vicerrector de Asuntos Internacionales/Cooperación Internacional, ORI, facultades/departamentos
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	El proceso de apoyo y fomento de la movilidad de personal académico (docentes e investigadores) hacia el extranjero comienza con la convocatoria para postular a subvenciones con fines académicos. El proceso comienza con la convocatoria y finaliza con la entrega del informe de las actividades por parte del beneficiario tras su llegada.
PASOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none">1. Redactar la convocatoria para postulaciones.2. Elaborar y lanzar la estrategia de comunicaciones.3. Asesorar permanentemente a los interesados.4. Reunir y sistematizar las postulaciones.5. Preparar los expedientes para la reunión de selección.6. Realizar la reunión de selección; realizar evaluaciones y notificar a los beneficiarios.7. Realizar la programación y ejecutar el presupuesto.8. Realizar la actividad.9. Elaborar informe.

PROCESOS RELACIONADOS:	Capítulo 1: Asuntos estratégicos Capítulo 3: Gestión presupuestaria de las IES en el contexto de internacionalización Capítulo 4: Proyectos internacionales Capítulo 6: Movilidad de personal
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	IRO, Unidad de Movilidad de Personal
RESULTADO(S):	Número de personal académico que viaja al extranjero.
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

6.3.1. CONVOCATORIA PARA POSTULACIONES AL EXTRANJERO

OBJETIVO PRINCIPAL:	Reunir las postulaciones de la facultad de la IES interesada en realizar actividades académicas en el extranjero.
MOTIVACIÓN:	Las convocatorias son un medio para garantizar la igualdad de oportunidades para acceder a fondos otorgados por la IES.
ACTORES:	Altos directivos como el Vicerrector de Asuntos Internacionales/Cooperación Internacional, ORI, facultades/departamentos
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	Redacción y difusión de la convocatoria por parte de la ORI. Los beneficiarios conocen los requisitos y condiciones con anticipación. Se establece una fecha límite para recibir propuestas. La convocatoria se cierra en el plazo establecido.
PASOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none">1. Redactar la convocatoria para la postulación.2. Publicar la información en los medios de la IES.3. Asesorar a los postulantes a través de correo electrónico, llamados telefónicos, Facebook y otras redes sociales.4. Reunir las postulaciones y revisarlas antes de la evaluación.
PROCESOS RELACIONADOS:	Capítulo 1: Asuntos estratégicos Capítulo 3: Gestión presupuestaria de las IES en el contexto de internacionalización Capítulo 4: Proyectos internacionales Capítulo 6: Movilidad de personal Capítulo 8: Marketing y Comunicaciones
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	ORI, Unidad de Movilidad de Personal
RESULTADO(S):	Número de postulaciones recibidas.
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios de ESDI

6.3.2. EVALUACIÓN DE POSTULACIONES AL EXTRANJERO

OBJETIVO PRINCIPAL:	Elaborar el listado de los proyectos de movilidad de personal académico seleccionados que se llevarán a cabo.
MOTIVACIÓN:	Asegurarse de que la decisión sobre los proyectos esté basada en experiencias académicas previas y en el impacto que tendrá la actividad que se realizará en el extranjero.
ACTORES:	Altos directivos como el Vicerrector de Asuntos Internacionales/Cooperación Internacional, ORI, facultades/departamentos.
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	La evaluación de las postulaciones es el método utilizado para garantizar la transparencia financiera y la igualdad entre beneficiarios de distintas disciplinas/áreas de conocimiento. El comité de evaluación es citado en una fecha específica. El comité recibe con antelación los expedientes de las postulaciones junto con un cuadro resumen y los criterios de evaluación. En la reunión se evalúan las postulaciones y se seleccionan los beneficiarios.
PASOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none">1. Preparar los expedientes para la reunión de evaluación.2. Citar al comité de evaluación en una fecha específica.3. Enviar los expedientes al comité de evaluación.4. Llevar a cabo la reunión.5. Elaborar el listado de seleccionados.6. En algunos casos, se requiere la decisión del Rector.

PROCESOS RELACIONADOS:	Capítulo 1: Asuntos estratégicos Capítulo 3: Gestión presupuestaria de las IES en el contexto de internacionalización Capítulo 4: Proyectos internacionales Capítulo 6: Movilidad de personal Capítulo 8: Marketing y Comunicaciones
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	ORI, Unidad de Movilidad de Personal
RESULTADO(S):	Número de proyectos de movilidad de personal hacia el extranjero seleccionados.
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

6.3.3. ADJUDICACIÓN Y ENTREGA DE SUBVENCIONES PARA MOVILIDAD HACIA EL EXTRANJERO

OBJETIVO PRINCIPAL:	Garantizar el buen desarrollo de la movilidad académica hacia el extranjero.
MOTIVACIÓN:	Monitorear y controlar la ejecución del financiamiento y las actividades de comunicaciones relacionadas con la movilidad académica hacia el extranjero. Esto servirá para que los actores tengan una idea clara sobre el número y el impacto de las actividades que realizarán los académicos en el extranjero.
ACTORES:	Altos directivos como el Vicerrector de Asuntos Internacionales/Cooperación Internacional, ORI, facultades/departamentos
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	La ORI de la IES de origen es la encargada de adjudicar las subvenciones para que los beneficiarios realicen las actividades propuestas durante el periodo de la movilidad. Dentro de los gastos, se incluyen pasajes, hospedaje, seguros y gastos de estadía. Una vez finalizada la movilidad, el beneficiario debe elaborar un informe (financiero y descriptivo).
PASOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none">1. Notificar los resultados a los seleccionados y no seleccionados.2. Elaborar la agenda de la visita (por ejemplo, citas, actividades, servicios, etc.).3. Contratar servicios para el personal académico que va al extranjero (por ejemplo, pasajes, reservas en hoteles, alimentación, etc.).4. Solicitar la decisión del Rector para la adjudicación de la subvención (de ser necesario).5. Solicitar el informe descriptivo (y financiero, si corresponde) de los beneficiarios al finalizar la movilidad.

PROCESOS RELACIONADOS:	Capítulo 1: Asuntos estratégicos Capítulo 3: Gestión presupuestaria de las IES en el contexto de internacionalización Capítulo 4: Proyectos internacionales Capítulo 6: Movilidad de Personal
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	ORI, Unidad de Movilidad de Personal
RESULTADO(S):	Número de personal académico que viaja al extranjero, informes
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

7. INTERNACIONALIZACIÓN EN CASA

7.1. APRENDIZAJE DE IDIOMAS

El constante aumento de la cooperación internacional alrededor del mundo, ya sea en ámbitos políticos, científicos, artísticos, industriales, comerciales o empresariales, ha puesto un énfasis aún mayor en la adquisición de nuevos idiomas y de conocimientos interculturales.

Debido a que las características básicas de una persona se desarrollan durante la primera infancia y posteriormente durante la adultez, aprender nuevos idiomas y conocer otras culturas no se puede limitar solo a la etapa escolar. Es por esto que la enseñanza de idiomas ha pasado a ser un aspecto fundamental durante los años de educación superior. Por consiguiente, los centros de idioma pertenecientes a las IES, los centros ligados a las IES o instituciones similares, deben ofrecer cursos de distintos idiomas y capacitaciones interculturales a nivel académico todos los semestres.

Es más, en algunas zonas del mundo se concentra una gran cantidad de idiomas. Esto trae problemas sociales y económicos, y plantea la inevitable necesidad de contar con una lengua franca. Una de las soluciones para disminuir los problemas de comunicación es proponer un idioma popular (por ejemplo, el inglés) como el medio de comunicación oficial entre países. Si bien es cierto que hablar más de un idioma aumenta las oportunidades laborales, también es importante reconocer que el multilingüismo es un requisito fundamental en algunas zonas o países del mundo. La cultura y la historia de los países se ven reflejadas en su identidad nacional e idioma. Aceptar y utilizar una lengua común, y tratar de preservar el idioma y la cultura del país propio al mismo tiempo es un desafío que enfrenta el mundo en la actualidad. Sin embargo, aprender nuevos idiomas ayuda a la consolidación de la paz y a fortalecer y estrechar las relaciones entre socios económicos y los países en general.

En las siguientes subsecciones se describen diversas maneras de estructurar, diseñar y organizar programas de idiomas extranjeros. Esto servirá como ejemplo para conocer cómo incorporar cursos de idioma en la ideología y en el proceso de internacionalización de las IES.

7.1.1. CURSOS DE IDIOMA PARA EXTRANJEROS

El curso que se describe a continuación llamado Deutsch als Fremdsprache (DaF) o Alemán como Lengua Extranjera representa un ejemplo de un curso de idioma cuyo fin es enseñar el lenguaje oficial.

Debido al constante aumento de estudiantes internacionales en las IES alemanas, se ha vuelto esencial incorporar cursos de alemán en los planes de estudio ofrecidos a los estudiantes extranjeros por esas instituciones.

Esos cursos sirven para introducir a los estudiantes a la cultura de destino (en este caso, alemana) y formar a una generación con miras internacionales. Por consiguiente, los cursos deben basarse en los siguientes criterios:

- Contar con un programa equilibrado que incluya las cuatro habilidades lingüísticas principales (habilidades productivas: oralidad (**speaking**) y escritura (**writing**); habilidades receptivas: comprensión auditiva (**listening**) y comprensión lectora (**reading**)) y gramática básica y que se enfoque en todas las habilidades por igual.
- Ofrecer una visión general de los principales aspectos culturales y tradicionales del país.
- Estimular a los estudiantes a aplicar lo aprendido en la sala de clases en actividades de la vida diaria.
- Entregar la posibilidad de rendir el examen Test-DaF para que los estudiantes puedan certificar el nivel de idioma que necesitan. Por ejemplo, los estudiantes que deseen cursar un programa conducente a un título en una institución alemana necesita un nivel B2/C1 para ser admitidos.

Por lo tanto, los cursos de idiomas ofrecidos por las IES contribuyen en gran medida al desarrollo de las habilidades lingüísticas. En el nivel básico, los contenidos de los libros de texto o los temas cubiertos deben ser contundentes y diversos, y deben sentar una base lingüística sólida para los niveles más avanzados.

En general, “lengua” se define como un sistema de signos que se combinan por propósitos comunicativos. Se debe considerar la estructura y complejidad de una lengua, y la cantidad de horas necesarias antes de planificar los contenidos del curso. Los elementos y aspectos que deben considerarse en la enseñanza de un idioma se describen más adelante. El ejemplo presentado puede ser utilizado para cualquier otro idioma, pero debe ser adaptado de acuerdo a los siguientes parámetros:

- Fonología (sonidos de una lengua)
- Caracteres, letras, símbolos (elementos más pequeños de una lengua)
- Alfabetos, símbolos (conjunto de todos los caracteres de un lengua)
- Palabra (secuencia de caracteres individuales que forman una unidad interdependiente con significado → semántica, formación de palabras según las reglas de → la morfología)
- Oración (unidad lingüística que tiene significado → semántica), construida de acuerdo a reglas establecidas
- Gramática y estructura de oraciones (→ sintaxis)
- Semántica (significado de caracteres, secuencias y oraciones)
- Pragmática (forma de expresarse para lograr un objetivo específico)
- Otros parámetros importantes de un lenguaje específico (relacionados con aspectos culturales)

En el siguiente cuadro se presenta la distribución de horas por nivel de idioma utilizada en los programas de estudio alemanes (según experiencias y datos empíricos).

nivel*	Horas para DaF
A1 – usuario básico	≈120 horas Acceso
A2 – usuario básico	≈150 horas Plataforma
B1 – usuario independiente	≈150 horas Umbral
B2 - usuario independiente	≈150 horas Intermedio alto

C1 – usuario competente	≈180 horas Dominio operativo eficaz
C2 – usuario competente	≈250 horas Maestría

*Según Marco Común Europeo (MCER)

OBJETIVO PRINCIPAL: Ofrecer cursos de idioma del país en el que realizarán sus estudios como parte integral del plan de estudio de los estudiantes.

MOTIVACIÓN: Facilitar la introducción de estudiantes extranjeros a la cultura respectiva, formar generaciones con miras internacionales y ayudar a los estudiantes a mejorar su nivel de inglés para entender mejor sus clases.

ACTORES: Altos directivos como el Vicerrector de Asuntos Internacionales/Cooperación Internacional, ORI, Centros de Idioma (CI), Departamento de Finanzas, Departamento de Recursos Humanos, facultades/departamentos, docentes, directores científicos, asistentes, académicos, secretarías, personal de la IES.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO: El aprendizaje de idiomas es un proceso continuo. Es necesario planificar, implementar y controlar la estrategia, los objetivos, los recursos y los planes de acción. El CI (docentes y académicos) debe elaborar una estrategia en materia de idiomas.

PASOS DEL PROCESO:

1. Definir el idioma que se enseñará en los cursos ofrecidos por el Centro de Idiomas.
2. Definir la cantidad de horas necesarias para aprender el idioma (para propósitos específicos).
3. Seleccionar al personal y planificar las clases.
4. Acordar objetivos con los docentes (por ejemplo, exámenes).
5. Planificar e implementar las clases/cursos.
6. Revisar y validar.

PROCESOS RELACIONADOS:	Capítulo 1: Asuntos estratégicos Capítulo 2: Creación y apoyo de prerrequisitos para la internacionalización Capítulo 3: Gestión presupuestaria de las IES en el contexto de internacionalización Capítulo 7: Internacionalización en casa
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	CI (Centro de idiomas)
RESULTADO(S):	Cursos de idioma nativo para estudiantes extranjeros.
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

7.1.2. CURSOS (DE INGLÉS) PARA ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE

Como se mencionó anteriormente, el inglés se ha convertido en la lengua franca de comunicación en el ámbito comercial, científico y social en el mundo. Se puede concluir que el uso de este idioma se expandirá en los próximos años (con o sin la ayuda o influencia de otros idiomas). Como consecuencia, aprender y hablar un idioma generalizado es un aspecto fundamental dentro de la formación de los estudiantes en las IES (por supuesto, esto no es válido en países de habla inglesa. Véase “otros idiomas extranjeros”).

“El dominio del inglés está fuertemente relacionado con ciertos indicadores sociales y económicos. Esto ha sido demostrado por estudios realizados en todo el mundo” (ÍNDICE DE NIVEL DE INGLÉS EF).

Estas son algunas de las ventajas de poseer un alto nivel de inglés:

- Mejora el estándar de vida (calidad de vida)
- Elimina los problemas de comunicación con los residentes extranjeros
- Facilita el traslado entre distintas ciudades y países
- Aumenta las posibilidades comerciales y fomenta la innovación cultural de las ciudades
- Mejora la calidad de los productos, servicios y de la vida intelectual.

Antes de planificar las clases de inglés, es necesario preguntarse lo siguiente:

- ¿Cuáles son los requisitos establecidos por las industrias, el comercio, las empresas, IES, etc.? ¿Cuál es el nivel de dominio de idioma recomendable para distintos empleos?
- ¿Se cuenta con los recursos (personal capacitado y con experiencia) para ofrecer cursos de “inglés para propósitos específicos”, por ejemplo, inglés técnico, comercial, para ingeniería, etc.?
- ¿Se pueden incluir habilidades interculturales en los cursos (conocimientos de hablantes nativos)?

- ¿Qué conocimientos se pueden reactivar en los estudiantes? ¿Se puede activar el proceso de autoaprendizaje de los estudiantes para el futuro?
- ¿De qué manera se puede lograr que el personal de la IES cuente con el nivel de inglés necesario?

OBJETIVO PRINCIPAL:	Ofrecer a los estudiantes cursos de inglés académico como parte integral del plan de estudio, considerando su formación y perspectivas de trabajo.
MOTIVACIÓN:	Facilitar la introducción de los estudiantes a un lenguaje comercial moderno, ayudar a entender clases dictadas en un alto nivel de inglés y cumplir con las demandas de las empresas internacionales.
ACTORES:	Altos directivos como el Vicerrector de Asuntos Internacionales/Cooperación Internacional, Oficina de Relaciones Internacionales, facultades/departamentos, docentes.
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	El aprendizaje de idiomas es un proceso continuo. Es necesario planificar, implementar y controlar los objetivos. Los centros de idioma (docentes y académicos) deben elaborar una estrategia integral en materia de idiomas.
PASOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none">1. Definir el propósito específico del curso de inglés (propósitos específicos).2. Definir la cantidad de horas necesarias para enseñar un nivel específico.3. Seleccionar al personal y planificar las clases.4. Acordar objetivos con los docentes (por ejemplo, exámenes).5. Planificar e implementar las clases/curso.6. Revisar y validar.

PROCESOS RELACIONADOS:	Capítulo 1: Asuntos estratégicos Capítulo 2: Creación y apoyo de prerrequisitos para la internacionalización Capítulo 3: Gestión presupuestaria de las IES en el contexto de internacionalización Capítulo 7: Internacionalización en casa
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	CI (Centro de idiomas)
RESULTADO(S):	Cursos de inglés para estudiantes que van a estudiar al extranjero.
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

7.1.3. CURSOS DE IDIOMAS EXTRANJEROS PARA ESTUDIANTES QUE SALEN AL EXTRANJERO

Definir las razones por las que los estudiantes deberían aprender otros idiomas no es una tarea simple. En los países que gozan de una economía exitosa se hace más difícil que los estudiantes “salgan” a conocer el mundo. Además, los estudiantes temen que sus calificaciones bajen en el extranjero y se sienten inseguros de su nivel de idioma. Sin embargo, vivir en un mundo globalizado hace que el aprendizaje de otros idiomas sea imprescindible, no solo para los estudiantes sino también para el personal de las IES que participa en los procesos de internacionalización. Estas son las tres principales razones por las que se debe aprender otro idioma:

- Los estudiantes deben pasar cierto tiempo de sus estudios en el extranjero (muchos programas apoyan esta iniciativa a través de becas; por lo general, los programas de intercambio exigen un nivel básico de otros idiomas) para ampliar sus perspectivas (salir de su “zona de comodidad”, aprender a vivir solos, exponerse a otras culturas e idiomas).
- La globalización a largo plazo solo funciona si se crea un nuevo “concepto de hombre”, por lo tanto, es necesario aceptar la diversidad (por ejemplo, personas provenientes de otras culturas) y crear una conciencia de sustentabilidad (pilar fundamental de las empresas multinacionales en la actualidad).
- Saber otros idiomas y tener conocimientos de otras culturas influye considerablemente en el desarrollo de la personalidad (a diferencia de lo que ocurre con el monolingüismo y la adquisición de conocimientos monoculturales).

Además se debe considerar lo siguiente: ¿de qué manera se puede lograr que el personal de la IES cuente con el nivel de inglés necesario y reciba la capacitación intercultural correspondiente? (La cantidad de cursos de idioma ofrecidos por una institución académica también puede servir como una “marca de distinción” en el competitivo mundo de la educación superior).

OBJETIVO PRINCIPAL:	Ofrecer a los estudiantes cursos de inglés académico (o simplemente de nivel básico que puede ir aumentando de nivel) para que puedan comunicarse en la IES de destino y en la vida diaria en el extranjero.
MOTIVACIÓN:	Facilitar la introducción de los estudiantes en una cultura desconocida que cuenta con su propio idioma y costumbres, y enseñarles a entender el comportamiento de las personas.
ACTORES:	Altos directivos como el Vicerrector de Asuntos Internacionales/Cooperación Internacional, Oficina de Relaciones Internacionales, facultades/departamentos, docentes.
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	El aprendizaje de idiomas es un proceso continuo. Es necesario planificar, implementar y controlar los objetivos. Los centros de idioma (docentes y académicos) deben elaborar una estrategia para la enseñanza de idiomas extranjeros.
PASOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none">1. Definir el propósito específico del curso de idioma extranjero (objetivos específicos).2. Definir la cantidad de horas necesarias para enseñar un nivel específico.3. Seleccionar al personal y planificar las clases.4. Acordar objetivos con los docentes (por ejemplo, exámenes).5. Planificar e implementar las clases/curso.6. Revisar y validar.
PROCESOS RELACIONADOS:	Capítulo 1: Asuntos estratégicos Capítulo 2: Creación y apoyo de prerrequisitos para la internacionalización Capítulo 3: Gestión presupuestaria de las IES en el contexto de internacionalización Capítulo 7: Internacionalización en casa
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	CI (Centro de idiomas)
RESULTADO(S):	Cursos de idioma extranjero para estudiantes que viajan al extranjero
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

7.2. CAPACITACIÓN INTERCULTURAL

La capacitación en comunicación intercultural se define como los esfuerzos formales diseñados para preparar a individuos a establecer relaciones interpersonales efectivas cuando interactúen con individuos de otras culturas (Paige, 1996).

Los contenidos de los cursos de capacitación en comunicación intercultural apuntan principalmente a entender aspectos específicos de una cultura en particular, por ejemplo, prepararse para una pasantía o postular a una beca como parte del programa de estudios. Las fuentes y métodos de capacitación son las siguientes:

- Información y conocimientos (los participantes escuchan)
- Experimental (los participantes interactúan)

En términos generales, se pueden definir dos tipos de estudiantes objetivos:

1. Estudiantes que viajan al extranjero
2. Estudiantes que vienen del extranjero

Otros grupos objetivos incluyen docentes, directores/asistentes científicos, académicos, secretarías y personal de la IES. Antes de enseñarles a los estudiantes las similitudes y diferencias culturales, el autor considera importante que los estudiantes tengan un curso previo que trate **aspectos geográficos** (muchos estudiantes no conocen nada acerca del continente al que viajan).

OBJETIVO PRINCIPAL: Enseñar a los estudiantes los valores más importantes de un país y la historia y la forma de pensar de ese país para que puedan entender de mejor manera su situación actual.

MOTIVACIÓN: Ayudar a los estudiantes a entender un país y conocer la forma de actuar en materia de asuntos científicos y políticos, etc. para que conozcan una cultura desconocida con una vida social, idioma y costumbres propias. Ayudarles a entender el comportamiento de las personas que los rodean.

ACTORES:	Altos directivos como el Vicerrector de Asuntos Internacionales/Cooperación Internacional, ORI, Centro de Idiomas (CI), Departamento de Finanzas, Departamento de Recursos Humanos, facultades/departamentos, docentes, directores científicos, asistentes, académicos, secretarías, personal de la IES y estudiantes.
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	La capacitación y adquisición de competencias interculturales son procesos continuos. Es necesario planificar, implementar y controlar los objetivos. El personal responsable (personal de la Oficina de Relaciones Internacionales, docentes y académicos) debe elaborar una estrategia en materia de capacitación intercultural.
PASOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none">1. Definir el propósito específico del curso.2. Definir la cantidad de horas necesarias para enseñar contenidos generales.3. Seleccionar al personal y planificar las clases.4. Acordar objetivos con los docentes (por ejemplo, exámenes).5. Planificar e implementar las clases/curso.6. Revisar y validar.
PROCESOS RELACIONADOS:	Capítulo 1: Asuntos estratégicos Capítulo 2: Creación y apoyo de prerequisites para la internacionalización Capítulo 3: Gestión presupuestaria de las IES en el contexto de internacionalización Capítulo 7: Internacionalización en casa
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	CI (Centro de idiomas)
RESULTADO(S):	Capacitación intercultural para personal y estudiantes.
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

7.3. APOYO A LA REALIZACIÓN DE CURSOS DICTADOS EN INGLÉS

Para enseñar en una IES es necesario contar con la capacidad de formular y explicar conceptos complejos en un nivel alto de abstracción. Muchos docentes publican sus investigaciones en inglés (especialmente en el ámbito científico), y es posible que conozcan los términos técnicos de su disciplina en ese idioma, pero eso no significa que estén capacitados para expresar sus ideas de manera fluida en una clase o discusión académica espontánea. Como consecuencia, se podría caer en la simplificación de los contenidos y afectar la “diversidad mental” de los estudiantes (no lograr los resultados de aprendizaje) la cual debe considerarse como un aspecto fundamental del proceso de aprendizaje de los estudiantes internacionales.

Para esto es necesario contar con las capacidades necesarias para entender las palabras de un idioma y reformularlas en el propio (bajo la presión de un examen). A continuación se presentan algunos de los contenidos más importantes que deben incluirse en un curso de “metodología para la enseñanza y práctica lingüística” dictado en inglés.

- Enfrentar y manejar un grupo de estudiantes con distintas habilidades y distintos niveles de inglés
- marcadores discursivos
- hacer las “preguntas adecuadas”
- fomentar la participación de los estudiantes (aprendizaje por tareas y aprendizaje activo)
- usar recursos audiovisuales para mejorar la comprensión lingüística
- evaluación efectiva o retroalimentación

Antes de planificar las clases en inglés, es necesario preguntarse lo siguiente:

- ¿Cuál es el objetivo de la clase? (¿transferencia de conocimiento puro? ¿utilización de métodos basados en objetivos? ¿entrega de estrategias? ¿identificación de objetivos? ¿presentación de temas interactivos y controversiales?).
- ¿Qué queremos que aprendan los estudiantes? (¿directrices? ¿estrategias y técnicas? ¿resultados? ¿competencias auto-aprendidas?).

Un aspecto a considerar es que la mayoría de las clases son dictadas por un hablante no nativo a hablantes no nativos. Por lo tanto, el docente debe:

- Entregar el vocabulario con antelación (relacionado con los temas a tratar)
- Considerar la heterogeneidad de los estudiantes (idioma aprendido, requisitos de ingreso específicos)
- Planificar un curso introductorio
- Considerar los aspectos interculturales
- Prestar atención al lenguaje corporal propio

OBJETIVO PRINCIPAL: Proporcionar directrices que ayuden a los docentes a mejorar sus habilidades para dictar clases en inglés como parte de la nueva “normalidad” de las IES. Mencionar los aspectos principales que deben considerar los docentes.

MOTIVACIÓN: Las clases dictadas en inglés no consisten en entregar una traducción de los contenidos. Estas deben ser planificadas e implementadas en base a un punto de vista específico. Esto evita las frustraciones de ambas partes y ayuda a que los estudiantes extranjeros completen sus estudios de manera exitosa.

ACTORES: Altos directivos como el Vicerrector de Asuntos Internacionales/Cooperación Internacional, ORI, Centro de Idiomas (CI) facultades/departamentos.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO: La preparación de planes de estudio dictados en inglés requiere un proceso específico. Es necesario planificar, implementar y controlar los objetivos. El docente/orador debe elaborar clases en inglés que consideren el grupo objetivo y los contenidos que deben enseñarse a los estudiantes.

PASOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none">1. Definir el propósito específico del curso.2. Solicitar retroalimentación a un hablante nativo.3. Seleccionar los temas y planificar las clases.4. Acordar objetivos (por ejemplo, exámenes).5. Planificar e implementar las clases.6. Revisar y validar.
PROCESOS RELACIONADOS:	Capítulo 1: Asuntos estratégicos Capítulo 2: Creación y apoyo de prerrequisitos para la internacionalización Capítulo 3: Gestión presupuestaria de las IES en el contexto de internacionalización Capítulo 7: Internacionalización en casa
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	CI (Centro de idiomas)
RESULTADO(S):	Cursos dictados en inglés.
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

7.4. APOYO A LA ELABORACIÓN DE PLANES DE ESTUDIO INTERNACIONALES

Para elaborar una clase orientada a los estudiantes es necesario combinar distintas formas de enseñanza. Es sumamente importante seleccionar los métodos de enseñanza adecuados (clases, trabajo grupal, trabajo individual, trabajo en parejas y presentaciones) y guiarse por lo señalado por el MCER (Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas): utilizar un método de enseñanza basado en tareas que combinen aspectos lingüísticos y metodologías en un nivel educativo más elevado. Se debe elaborar un programa de actividades coherente y bien organizado para garantizar que se mantenga el espíritu constructivo y se consigan los objetivos establecidos por el docente. Pero, ¿qué se entiende por un plan de estudio coherente? El modelo lineal (estructura lógica) es fácil de implementar y entender, pero cuando el curso se dicta en inglés, no deja espacio para la espontaneidad, aspecto importante cuando se enseña en otro idioma. Lo que se necesita fundamentalmente es que el docente establezca una buena relación con los estudiantes y que entienda el contexto educacional en el que se encuentra inserto.

El mejor plan de estudio es aquel que cuenta con un método de enseñanza claro que posibilita el buen manejo de la sala de clases y capta la atención de los estudiantes. Esto no solo implica organizar el entorno físico del aula, sino también crear el ambiente y la atmósfera deseados por el docente. Contar con un ambiente positivo propicia el aprendizaje y permite que los estudiantes interactúen con otros estudiantes y con el docente. Dictar una clase en otro idioma implica estar consciente del proceso comunicativo dentro de un contexto lingüístico, cultural e intercultural sólido.

Las clases basadas en la enseñanza por tareas también deben ser diseñadas para cumplir con las denominadas “declaraciones de habilidades” (enfoque en habilidades de escritura, oralidad, comprensión auditiva y comprensión lectora; véase MCER). Por lo tanto, todos los estudiantes deben tener un espacio para practicar esas habilidades. No se trata de clases típicas y, por consiguiente, solo se deben aceptar 20 estudiantes como máximo (esta es solo una recomendación). Esto contribuye considerablemente a mejorar la transferencia de conocimientos en las IES.

Recomendación (modelo por etapas):

<p>1. Etapa inicial</p> <p>a) Creación de condiciones favorables</p> <p>b) Recepción y contacto</p> <p>c) Descripción general de la clase</p> <p>d) Activación de conocimientos previos (temas)</p>	<p>3. Etapa final</p> <p>a) Resumen de los resultados</p> <p>b) Oportunidades para repetir contenidos</p> <p>c) Fin de la sesión y despedida</p>
<p>2. Etapa de trabajo</p> <p>a) Estructuración de la clase</p> <p>b) Revisión de los temas mencionados anteriormente</p>	<p><u>Después de la clase:</u></p> <p>> Análisis de la clase y preparación de las próximas tareas</p> <p>> Comunicación por Internet o reuniones de grupos de trabajo</p>

Un aspecto a considerar es que la mayoría de las clases son dictadas por un hablante no nativo a hablantes no nativos. Por lo tanto, el docente debe considerar muchas circunstancias especiales. Otro parámetro importante en la actualidad tiene que ver con los medios utilizados para llevar a cabo el trabajo.

OBJETIVO PRINCIPAL: Proporcionar directrices que ayuden a los docentes a entregar contenidos de utilidad en clases dictadas en inglés y mencionar los principales aspectos que estos deben considerar.

MOTIVACIÓN: Las clases dictadas en inglés no consisten en entregar una traducción de los contenidos. Estas deben ser planificadas e implementadas en base a un punto de vista específico. Esto evita las frustraciones de ambas partes y ayuda a que los estudiantes extranjeros completen sus estudios de manera exitosa.

ACTORES: Altos directivos como el Vicerrector de Asuntos Internacionales/Cooperación Internacional, Oficina de Relaciones Internacionales, facultades/departamentos, docentes.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	La preparación de planes de estudio dictados en inglés requiere un proceso específico. Es necesario planificar, implementar y controlar los objetivos. El docente debe elaborar clases en inglés que consideren el grupo objetivo, el ambiente emocional y los contenidos que deben enseñarse a los estudiantes.
PASOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none">1. Definir el propósito específico del curso.2. Solicitar retroalimentación a un hablante nativo.3. Seleccionar los temas y planificar las clases.4. Acordar objetivos (por ejemplo, exámenes).5. Planificar e implementar las clases.
PROCESOS RELACIONADOS:	Capítulo 1: Asuntos estratégicos Capítulo 2: Creación y apoyo de prerrequisitos para la internacionalización Capítulo 3: Gestión presupuestaria de las IES en el contexto de internacionalización Capítulo 7: Internacionalización en casa
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	CI (Centro de Idiomas)
RESULTADO(S):	Planes de estudios internacionales, nuevos programas de estudio internacionales.
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

7.5. RECOMENDACIONES SOBRE LA ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DE LOS CENTROS DE IDIOMA DE LAS IES

Los centros de idiomas (CI) de las IES tienen sus propias unidades organizacionales y cuentan con el siguiente personal calificado:

- Director del centro de idiomas
- Docentes y académicos
- Asistentes
- Secretarías, entre otros.

Estos centros asesoran y prestan servicios relacionados con cursos de idiomas a las facultades y a la IES en general. Por lo tanto, deben considerarse como una de las unidades más importantes dentro la institución académica.

Los centros pueden incorporarse como:

- una institución científica dentro de uno varios departamentos dirigida por docentes/académicos de la IES
- una institución central de la IES que rinde cuentas directamente a la dirección de la IES.

Con la experiencia se ha demostrado que la gestión eficaz de empleados por parte de los líderes hace que cualquier unidad se fortalezca y adapte a los desafíos actuales (económicos y profesionales). El personal docente de los centros de idiomas debe incluir profesores de idioma extranjero calificados. Esto quiere decir que los docentes deben poseer competencias lingüísticas de la lengua extranjera equivalentes a las de la lengua materna y contar con experiencia adquirida en diversas capacitaciones y a través de la docencia misma.

Se debe poner un énfasis en la adquisición y utilización de recursos tecnológicos (videos, diapositivas, computadores, etc.). De este modo se posibilita el aprendizaje semipresencial y autónomo de acuerdo con las necesidades de los estudiantes.

7.6. EJEMPLO DE UN PLAN DE ESTUDIO INTERNACIONAL

Este ejemplo corresponde al plan de estudios del programa “Historia y cultura de Alemania y Europa” impartido en la Universidad de Aalen, Alemania. En este curso se incluyen los siguientes temas:

I HISTORIA Y CULTURA DE LA EDAD ANTIGUA

- Filosofía griega Antigua y su contribución al desarrollo de la percepción del mundo en la Edad Moderna Temprana
- Tipos de democracia temprana en Atenas durante el siglo V y su efecto en las sociedades modernas/posteriores
- Arquitectura griega clásica
- Vestigios romanos en regiones de Alemania
- La migración de tribus germánicas después del siglo III d.C. y las consecuencias de esta migración en la Europa Moderna

II LA EDAD MEDIA

- La figura integradora de Carlomagno y el Imperio carolingio
- El sistema de la sociedad medieval
- La cultura en la Edad Media Occidental y las etapas del arte románico y gótico

III LA EDAD MODERNA TEMPRANA

- Los años 1500 d.C. como punto de inflexión en la historia de Europa y el Mundo. Hechos decisivos en la historia y cultura de Europa
- La Europa moderna temprana y la influencia del absolutismo y mercantilismo
- La Ilustración europea y las ciencias, artes y literatura en el siglo XVIII

IV EDAD MODERNA

- Las consecuencias de la industrialización en la sociedad, el espacio urbano, la economía y la política
- La incorporación de los principados alemanes en el 'Deutsche Reich' y el rol central de Prusia
- El fenómeno del Imperialismo
- Las guerras mundiales y sus efectos en la formación de una 'nueva Europa'

V EDAD CONTEMPORÁNEA

- Europa después de la Segunda Guerra Mundial – Guerra Fría, ideologías y nuevas formas de economía
- La 'Posmodernidad'
- La unificación alemana y el nacimiento de la Unión Europea

Elaborado por el Dr. Thomas Freller, Universidad de Aalen, 2012

8. MARKETING Y COMUNICACIONES

INICIATIVAS DE MARKETING Y COMUNICACIONES PARA APOYAR LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

Como se explicó en el Capítulo 1, las IES están viviendo transformaciones educacionales importantes e impredecibles debido a los cambios internos y externos en materia de aprendizaje y enseñanza (Shah and Nair, 2013).

Debido a los constantes cambios educacionales globales, las instituciones de educación superior prácticamente no tienen otra opción más que **reformular, revisar y renovar (RRR)** la elaboración e implementación de sus estrategias de acuerdo con los cambios sociales, políticos y económicos que podrían de alguna manera influir en su rendimiento. Como consecuencia, la internacionalización se ha convertido en una estrategia fundamental para lograr los objetivos de aprendizaje de las IES y enfrentar los cambios ambientales y educacionales inesperados. Dentro de las razones por las cuales se elabora una estrategia de internacionalización se encuentran fomentar el establecimiento de redes entre IES y preparar a las IES para recibir a estudiantes internacionales e insertarse en el competitivo mercado de la educación superior a nivel regional, nacional e internacional.

Sin duda alguna los esfuerzos de marketing y comunicaciones³ son fundamentales para

³ Según la Asociación Americana de Marketing, “El marketing es la actividad, grupo de instituciones y procesos encargados de crear, comunicar, concretar e intercambiar ofertas que sean de valor para los clientes, socios y la sociedad en general”. Extraído de <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

Según la Sociedad de Relaciones Públicas de América, “Relaciones públicas se define como el proceso de comunicación estratégico que ayuda a crear relaciones de beneficio mutuo entre organizaciones y el público”. Extraído de <https://www.prsa.org/AboutPRSA/PublicRelationsDefined/index.html#.VrtHgfnhDIW>

Según el diccionario de la Asociación Americana de Marketing, “Las comunicaciones de marketing (MarCom, en inglés) son mensajes publicitarios coordinados y los medios relacionados para comunicarse con un mercado. Los mensajes se distribuyen a través de uno o más canales tales como medios digitales y escritos, radio, televisión, correo directo y venta personal”. Extraído de <http://www.marketing-dictionary.org/>

apoyar la estrategia de internacionalización de las IES, y solo rendirán frutos siempre y cuando incorporen conocimientos provenientes de los distintos contextos (ámbitos operativos) en los que se encuentran insertas las instituciones de educación superior. El marketing proporciona un conjunto de herramientas compatibles con algunos de los procesos asociados con las metas y objetivos establecidos en el plan estratégico de internacionalización de la institución. De ese modo, a través del marketing se llevan a cabo distintas actividades que deben diseñarse en base a la información obtenida de los procesos de elaboración de la estrategia (por ejemplo, análisis FODA), presupuestarse, implementarse y evaluarse periódicamente para saber si están logrando su objetivo.

Las siguientes subsecciones describen las actividades de marketing que deben ser consideradas, implementadas y evaluadas de acuerdo con las capacidades de la institución. Además se incluyen algunos aspectos clave que deben tenerse en cuenta a la hora de seleccionar las actividades como, por ejemplo, temas presupuestarios.

8.1. ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING Y COMUNICACIONES

OBJETIVO PRINCIPAL:	Definir las actividades, herramientas, objetivos, indicadores y plazo de ejecución del plan de marketing y comunicaciones que ayuden en la implementación de la estrategia de internacionalización de acuerdo con las metas y objetivos establecidos en la estrategia de internacionalización de la IES.
MOTIVACIÓN:	Lograr las metas y objetivos específicos establecidos en la estrategia de internacionalización de la IES.
ACTORES:	Altos directivos, como el Vicerrector de Asuntos Internacionales/Cooperación Internacional y Oficina de Relaciones Internacionales. Los actores variarán según la estructura de la institución y los objetivos establecidos en la estrategia de internacionalización.
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	Elaborar un plan de marketing y comunicaciones que defina las acciones, recursos, objetivos e indicadores de acuerdo con los objetivos de la estrategia de internacionalización con el fin de garantizar la correcta utilización de los recursos.
PASOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none">1. Determinar el tipo de tecnologías que se usarán en los esfuerzos actuales de marketing y comunicaciones.2. Definir los objetivos, acciones, recursos, herramientas e indicadores del plan de marketing y comunicaciones.3. Nombrar a una persona (equipo) que se encargue de elaborar, implementar y evaluar el plan.4. Redactar un borrador del plan.5. Implementar el plan.6. Evaluar el plan.7. Ajustar el plan.

PROCESOS RELACIONADOS:	Parte 2: Directrices para la implementación del proyecto de internacionalización Capítulo 1: Asuntos estratégicos Capítulo 2: Creación y apoyo de prerrequisitos para la internacionalización Capítulo 3: Gestión presupuestaria de las IES en el contexto de internacionalización
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	ORI, Departamento de Relaciones Públicas y Marketing
RESULTADO(S):	Documento escrito con el plan de marketing y comunicaciones.
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

8.2. IDENTIFICACIÓN DE HERRAMIENTAS Y ACTIVIDADES

OBJETIVO PRINCIPAL:	Determinar las actividades y herramientas de marketing y comunicaciones que mejor se ajusten a los objetivos y metas establecidos en la estrategia de internacionalización de la institución.
MOTIVACIÓN:	Lograr las metas y objetivos establecidos en el plan de marketing y comunicaciones.
ACTORES:	Altos directivos como el Vicerrector de Asuntos Internacionales/Cooperación Internacional, Oficina de Relaciones Internacionales. Los actores variarán según la estructura de la institución y los objetivos establecidos en la estrategia de internacionalización.
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	Los encargados de ejecutar el plan decidirán las herramientas y actividades que pueden llevarse a cabo con el presupuesto disponible, de acuerdo con las metas y objetivos específicos establecidos en el plan de marketing y comunicaciones.
PASOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none">1. Determinar el público objetivo.2. Determinar las actividades y herramientas que se están utilizando en la actualidad.3. Evaluar el impacto de esas actividades y herramientas para determinar si deben incluirse en el plan de marketing y comunicaciones.4. Incorporar nuevas herramientas y actividades que consideren los resultados de la evaluación.5. Definir el plazo para implementar, evaluar y ajustar las herramientas y actividades.

PROCESOS RELACIONADOS:	Parte 2: Directrices para la implementación del proyecto de internacionalización Capítulo 1: Asuntos estratégicos Capítulo 2: Creación y apoyo de prerrequisitos para la internacionalización Capítulo 3: Gestión presupuestaria de las IES en el contexto de internacionalización
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	ORI, Departamento de Relaciones Públicas y Marketing
RESULTADO(S):	Público objetivo, herramientas, actividades y plazos definidos.
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

8.3. SUGERENCIAS DE HERRAMIENTAS Y ACTIVIDADES

Las instituciones determinarán las actividades y herramientas que se utilizarán considerando las capacidades con las que cuentan, las prioridades establecidas en la estrategia de internacionalización y asuntos presupuestarios.

Cuando la ORI no pueda realizar los esfuerzos de marketing y comunicaciones debido a restricciones de presupuesto o insuficiencia de personal, esta debe hacer uso de las herramientas y actividades que se están realizando en esos momentos, ya que estas ya están consideradas dentro del presupuesto actual. En muchos casos, se deben replantear estas herramientas y actividades al considerar información relevante proveniente de la elaboración de la estrategia de internacionalización, la evaluación de los esfuerzos de marketing y comunicaciones en curso, y la identificación del público objetivo.

Dependiendo de las metas y objetivos establecidos en la estrategia de internacionalización, las actividades y herramientas abarcan desde un plan de marketing simple que incluya actividades tales como sesiones informativas, material impreso, relaciones públicas, un sitio web y un perfil de Facebook; hasta uno más elaborado que incluya todo lo anterior a mayor escala, materiales más costosos, un público objetivo especial, oficinas de representación en capitales claves, entre otras.

Las siguientes subsecciones describen las actividades y herramientas que pueden ser consideradas, implementadas y evaluadas por cualquier ORI. Además, se incluyen algunos aspectos clave que deben tenerse en cuenta a la hora de seleccionar las actividades.

8.3.1. RELACIONES PÚBLICAS (RR.PP.)

OBJETIVO PRINCIPAL:	Proporcionar una plataforma de actividades de RR.PP. bien definidas, que junto con otras actividades de marketing y comunicaciones, ayuden a la ORI a lograr las metas y objetivos establecidos en la estrategia de internacionalización de la institución.
MOTIVACIÓN:	Lograr las metas y objetivos específicos establecidos en el plan de marketing y comunicaciones.
ACTORES:	Altos directivos como el Vicerrector de Asuntos Internacionales/Cooperación Internacional, Oficina de Relaciones Internacionales, Departamento de Relaciones Públicas y Marketing. Los actores variarán según la estructura de la institución y los objetivos establecidos en la estrategia de internacionalización.
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	Crear y/o identificar las actividades de relaciones públicas adecuadas.
PASOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none">1. Determinar el público objetivo.2. Determinar las actividades de relaciones públicas que se están llevando a cabo en esos momentos.3. Evaluar el impacto de esas actividades para determinar si deben incluirse en el plan de marketing y comunicaciones.4. Incorporar nuevas actividades de relaciones públicas que consideren los resultados de la evaluación.5. Definir el plazo para implementar, evaluar y ajustar las herramientas y actividades.

PROCESOS RELACIONADOS: Parte 2: Directrices para la implementación del proyecto de internacionalización
Capítulo 1: Asuntos estratégicos
Capítulo 2: Creación y apoyo de prerrequisitos para la internacionalización
Capítulo 3: Gestión presupuestaria de las IES en el contexto de internacionalización

GESTOR(ES) DEL PROCESO: ORI, Departamento de Relaciones Públicas y Marketing

RESULTADO(S): Actividades de relaciones públicas definidas según el público objetivo y las metas y objetivos del plan de marketing y comunicaciones.

VERSIÓN/AUTOR: Versión 1.0 / Consorcios ESDI

CONSIDERACIONES IMPORTANTES:

POSIBLES PÚBLICOS OBJETIVOS DE LAS ACTIVIDADES DE RELACIONES PÚBLICAS:

- Público objetivo externo: otros directivos de ORI, autoridades de la IES, proveedores externos, estudiantes, ex alumnos, organizaciones/organismos estatales regionales, nacionales o internacionales.
- Público objetivo interno: autoridades de la IES, miembros de la facultad, personal administrativo, estudiantes, ex alumnos.

POSIBLES ACTIVIDADES DE RELACIONES PÚBLICAS:

- Llegar a públicos externos: establecer redes de contacto a través de la participación en conferencias educacionales internacionales, visitar instituciones internacionales específicas, recibir visitas de socios potenciales, realizar una conferencia o taller anual, participar en proyectos colaborativos.
- Llegar a públicos internos: realizar un día internacional para miembros de las facultades, personal y estudiantes;

involucrar a los miembros de las facultades en la agenda de los visitantes, llevar a los directivos de las facultades y de la ORI a visitar instituciones asociadas u otras instituciones.

POSIBLES HERRAMIENTAS PARA LAS RELACIONES PÚBLICAS:

- Prezi
- Guía de contactos de asociados y actores

8.3.2. MARKETING DIGITAL

OBJETIVO PRINCIPAL:	Proporcionar una plataforma de herramientas digitales de marketing bien definidas, que junto con otras actividades de marketing y comunicaciones, ayuden a la ORI a lograr las metas y objetivos establecidos en la estrategia de internacionalización de la institución.
MOTIVACIÓN:	Lograr las metas y objetivos específicos definidos en el plan de marketing y comunicaciones.
ACTORES:	Altos directivos como el Vicerrector de Asuntos Internacionales/Cooperación Internacional, Oficina de Relaciones Internacionales, Departamento de Relaciones Públicas y Marketing. Los actores variarán según la estructura de la institución y los objetivos establecidos en la estrategia de internacionalización.
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	Crear y/o identificar las actividades y herramientas de marketing digital adecuadas.
PASOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none">1. Determinar el público objetivo.2. Determinar las actividades y herramientas de marketing digital que se están llevando a cabo en esos momentos.3. Evaluar el impacto de esas actividades y herramientas para determinar si deben incluirse en el plan de marketing y comunicaciones.4. Incorporar nuevas herramientas y actividades de marketing digital que consideren los resultados de la evaluación.5. Definir el plazo para implementar, evaluar y ajustar las actividades y herramientas de marketing digital.

PROCESOS RELACIONADOS:	Parte 2: Directrices para la implementación del proyecto de internacionalización Capítulo 1: Asuntos estratégicos Capítulo 2: Creación y apoyo de prerrequisitos para la internacionalización Capítulo 3: Gestión presupuestaria de las IES en el contexto de internacionalización
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	ORI, Departamento de Relaciones Públicas y Marketing
RESULTADO(S):	Actividades y herramientas de marketing digital según los públicos objetivos y las metas y objetivos del plan de marketing y comunicaciones.
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

CONSIDERACIONES IMPORTANTES:

POSIBLES HERRAMIENTAS DE MARKETING:

- Sitios web
- Boletines informativos
- Redes sociales (Facebook, Twitter, Pinterest, Instagram, LinkedIn)
- Optimización de buscadores
- Infografías
- Alertas de Google
- Google Analytics

8.3.3. MATERIAL IMPRESO

OBJETIVO PRINCIPAL:	Proporcionar material impreso de buena calidad, que junto con otras actividades de marketing y comunicaciones, ayuden a la ORI a lograr las metas y objetivos establecidos en la estrategia de internacionalización de la institución.
MOTIVACIÓN:	Lograr las metas y objetivos específicos definidos en el plan de marketing y comunicaciones.
ACTORES:	Altos directivos como el Vicerrector de Asuntos Internacionales/Cooperación Internacional, Oficina de Relaciones Internacionales, Departamento de Relaciones Públicas y Marketing. Los actores variarán según la estructura de la institución y los objetivos establecidos en la estrategia de internacionalización.
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	Producir el material impreso adecuado.
PASOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none">1. Determinar el público objetivo.2. Revisar el material impreso elaborado hasta el momento.3. Evaluar el impacto de ese material impreso para determinar si deben incluirse en el plan de marketing y comunicaciones.4. Incorporar nuevo material impreso que consideren resultados de la evaluación.5. Definir el plazo para implementar, evaluar y modificar el material impreso.

PROCESOS RELACIONADOS: Parte 2: Directrices para la implementación del proyecto de internacionalización
Capítulo 1: Asuntos estratégicos
Capítulo 2: Creación y apoyo de prerrequisitos para la internacionalización
Capítulo 3: Gestión presupuestaria de las IES en el contexto de internacionalización

GESTOR(ES) DEL PROCESO: ORI, Departamento de Relaciones Públicas y Marketing

RESULTADO(S): Material impreso elaborado para los públicos objetivos correspondientes según las metas y objetivos del plan de marketing y comunicaciones.

VERSIÓN/AUTOR: Versión 1.0 / Consorcios ESDI

CONSIDERACIONES IMPORTANTES:

POSIBLE MATERIAL IMPRESO:

- Afiches
- Boletines informativos
- Catálogos
- Folletos
- Panfletos

8.4. REDACCIÓN DEL PLAN DE MARKETING Y COMUNICACIONES

OBJETIVO PRINCIPAL:	Establecer la dirección, las metas y objetivos del plan de marketing y comunicaciones, que junto con otras estrategias, ayuden a la ORI a lograr las metas y objetivos establecidos en la estrategia de internacionalización de la institución.
MOTIVACIÓN:	Lograr las metas y objetivos específicos definidos en la estrategia de internacionalización de la institución.
ACTORES:	Altos directivos como el Vicerrector de Asuntos Internacionales/Cooperación Internacional, Oficina de Relaciones Internacionales, Departamento de Relaciones Públicas y Marketing. Los actores variarán según la estructura de la institución y los objetivos establecidos en la estrategia de internacionalización.
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	Elaborar una estrategia de marketing y comunicaciones integral.
PASOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none">1 Establecer los objetivos.2. Determinar el público objetivo.3. Determinar las herramientas que se utilizarán.4. Definir las acciones que se implementarán.5. Definir los indicadores.6. Preparar el presupuesto.7. Definir el plazo para implementar, evaluar y ajustar el plan de marketing y comunicaciones.8. Nombrar a los encargados del plan de marketing y comunicaciones.

PROCESOS RELACIONADOS:	Parte 2: Directrices para la implementación del proyecto de internacionalización Capítulo 1: Asuntos estratégicos Capítulo 2: Creación y apoyo de prerrequisitos para la internacionalización Capítulo 3: Gestión presupuestaria de las IES en el contexto de internacionalización
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	ORI, Departamento de Relaciones Públicas y Marketing
RESULTADO(S):	Estrategia de marketing y comunicaciones.
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

BIBLIOGRAFÍA

Bernal, H., Shellman, J. & Reid, K. 2004. Essential concepts in developing community-university partnerships. *Public Health Nursing*, 21:32-40.

Bjeirmi, B.F. & Munns, A.K. 1996. The role of project management in achieving project success. *International Journal of Project Management*, 14(2):81-87.

Boele, E.B. 2005. Handbook for implementation and use of credit points in Higher Music Education. *Association Europeenne des Conservatoires, Academies de Musique et Musikhochschulen (AEC)*, 4-9. Available at: (www.polifonia-tn.org)

British Council. Seen: 24.November 2014. http://www.britishcouncil.org/sites/britishcouncil.uk2/files/english_as_a_medium_of_instruction.pdf; http://www.britishcouncil.org/sites/britishcouncil.uk2/files/british_council_academic_teaching_excellence_brochure.pdf

Carpenter, M., Bauer, T. & Erdogan, B. 2014. Principle of management and organizational Behavior. USA, Flat World Education.

Christopher McCormick, Senior Vice President (Academic Affairs at EF Education First) Head of the EF Research Network. From: Harvard Business Review, seen: 26. November 2014 <http://blogs.hbr.org/2013/11/countries-with-better-english-have-better-economies>

Council of Europe (2011). Common European Framework of Reference for: Learning, Teaching, Assessment. Council of Europe. Full text: http://www.coe.int/t/dg4/linguistic/Source/Framework_EN.pdf

Collet, P. & Fenton, W. 2011. The sponsorship handbook: essential tools, tips and techniques for sponsors and sponsorship seekers. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Daft, R.L. & Marcic, D. 2011. Understanding management. USA, South-Western, Cengage Learning.

De Leepeleer, Gert 2014. Bringing Forward the Internationalization (Strategy) of a University through International Projects and the Strategic Use of Co-operations to postulate to EU-Finances. Presentation at workshop 3 – Ulm/Aalen DIES ESDI project, Thursday, April 10th 2014

Diaz, P.L. 2007, The project management process. *Project Management for Development Organization*. PM4DEV. Available at www.pm4dev.com

EMI Research, Oxford University. Seen: 24.November 2014.
<http://www.education.ox.ac.uk/research/applied-linguistics/emi/>

The EF-English Proficiency Index for Companies (EF EPI-c) is an evaluation of global workforce English skills. Seen: 26. November 2014
<http://www.ef.co.uk/eipi/analysis/doing-business-in-english>

Einführung in die Hochschul-Lehre: Ein Didaktik-Coach, 2014, Andreas Böss-Ostendorf (author), Holger Senft (author), UTB GmbH, Stuttgart; Auflage: 2., überarb. Aufl. (12. März 2014), language: German. ISBN-10: 3825241580

Haggman-Laitila, A. & Rekola, L. 2014. Factors influencing partnerships between higher education and healthcare. *Nurse Education*, 34:1290-1297.

Handbook of Intercultural Training, 2nd Edition, SAGE Publications Inc. UK, 1996. Michael Paige: Intercultural Trainer Competencies, page 148-163.

Intercultural Communication Training: An Introduction, Richard W. Brislin, Tomoko Yoshida, mentioned in page 2,3, published 1994 by SAGE Publications Inc., UK

International Chamber of Commerce (ICC) The world business organisation. 2003. ICC International Code on Sponsorship. Department of Policy and Business Practices, 1-5. Available at: www.iccwbo.org.

I.S.P. Nation, Macalister, J. 2010. Language Curriculum Design. Routledge: New York.

Jaeckel, E.Katja. Was sind international Hochschulpartnerschaften?. In: die internationale Hochschule – Partnerschafts-und Kooperationsprogramme. S. 14-15 DAAD.

Kilford, C. 2008. Portfolio management guide. The Cabinet Office and OGC. Available at: www.ogc.gov.uk

Knight, J. 2005. "Values and Rationales Driving and Guiding Internationalization" in Higher education in Latin America: the international dimension. Edited by Hans de Wit et al, World Banck, 2005. Washington, DC.

Lambert, L 2006. Continous quality improvement process: tailored for the school Nutrition Environment. National Food Service Management Institute. The University of Mississippi.

Leisyte, L., Westerheijden, D.F., Epping, E., Faber, M. & De Weert, E. 2013. Stakeholders and quality assurance in Higher Education. *Center for Higher Education Policy Studies*, 26:8-19.

Lingensjo, R. 2006. Construction Budget management. USA, Library of Congress.

Lozier, G.G. & Chittipeddi, K. 1986. Issues management in strategic planning. *Research in Higher Education*, 24(1):3-14.

Markwell, S. 2010. Identifying and managing internal and external stakeholder interests. On-line. Available at <http://www.healthknowledge.org.uk/public-health-textbook/organisation>

Miebach, Sinje 2014. Development of an internationalization strategy. Presentation at workshop 3 – Ulm/Aalen DIES ESDI project, Monday, April 7th 2014.

Miller, B. 2011. The purpose of project management and setting objectives. Available online: www.AFAprojects.com or www.projectsmart.co.uk

OECD (2014), *Education at a Glance 2014: OECD Indicators*, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/eag-2014-en>

Philbin, S. 2008. Process model for university-industry research collaboration. *European Journal of Innovation Management*, 11(4):488-521.

Rezende, S.F.L. 2003. Internationalization Processes: an Analytical Framework. *RAC*, 7(2):137-156.

Sera, Y. & Beaudry, S. 2007. Budgeting. Social Development Department – The World Bank. Available at www.worldbank.org/smallgrantsprogram

Shah, M. & Nair, C.S. 2013. Turning the ship around: rethinking strategy development and implementation in universities. *Quality Assurance in Education*, 22(2):145-157

Sparks, E. & Waits, M.J. 2011. Degrees for what jobs? Raising expectations for universities and colleges in a global economy. NGA Center for Best Practices. Available: www.nga.org

Wauters, A.C. 2006. Role and function of an effective International Office. Head International Relational Office, University of Lausanne, Switzerland and President, European Association for International Education (EAIE).



DAAD
HRK

Dialogue on Innovative Higher Education Strategies



Federal Ministry
for Economic Cooperation
and Development

DAAD

Deutscher Akademischer Austauschdienst
German Academic Exchange Service