



Estrategia de Internacionalización de la Universidad Castro Carazo

Jairo Hernández Milián M.A.LD.

**Estrategia de Internacionalización de la
Universidad Castro Carazo**

**Entregable No.3
Documento Final**

**Jairo Hernández Milián M.A.LD.
San José, Costa Rica**

Abril 2021

Tabla de Contenidos

	Pág.
1) Resumen Ejecutivo	6
2) Introducción	8
2.1 Antecedentes	8
2.2 Objetivo general	9
2.3 Objetivos específicos	9
3) Justificación e importancia	10
3.1 La importancia de articular una estrategia de Internacionalización	10
3.2 Ventajas de una estrategia de internacionalización	12
4) Marco conceptual y Estado del Arte	14
4.1 Contexto y marco conceptual	14
4.2 Estado del Arte: resumen de buenas prácticas y experiencias selectivas de estrategias de internacionalización	19
4.2.1 La dimensión internacional de la educación superior costarricense	20
4.2.1.1 Las universidades públicas y privadas	20
4.2.1.2 UCC: percepciones y expectativas internas	22
4.2.2 La situación a nivel internacional	24
4.2.2.1 La tendencia hacia lo internacional:	

motivación para la internacionalización en las	
universidades	25
4.2.2.2 Algunas buenas prácticas en los modelos	
latinoamericanos de internacionalización	30
4.2.2.3 Mecanismos prácticos de internacionalización:	
algunos ejemplos	38
4.2.3 Algunas lecciones aprendidas en función de la	
dimensión de internacionalización de la UCC	55
5) Aspectos principales de la estrategia de internacionalización	
de la UCC	57
5.1 Lineamientos y objetivos estratégicos	57
5.2 Políticas y acciones estratégicas para alcanzar	
los objetivos	60
5.2.1 Aspectos generales	60
5.2.2 Esbozo de la política general de la	
Estrategia de Internacionalización	62
5.2.3 Políticas estratégicas que dan contenido a la	
Internacionalización de la UCC	64
5.2.4 El Refugio de Vida Silvestre La Marta: un espacio	
prometedor en los planes de internacionalización	78
5.3 Principales pasos para implementar	
la Estrategia de Internacionalización de la UCC	80
5.4 Parámetros básicos para asegurar presencia	
internacional mediante la búsqueda de oportunidades de	
negocios y de vinculación con otros actores	81

6)	Recomendaciones para llevar a la práctica la puesta en marcha de un Departamento u Oficina de Asuntos Internacionales de la universidad	82
6.1	Denominación	83
6.2	El carácter definitorio de una oficina de Internacionalización	84
6.3	Objetivo de la oficina	93
6.4	Visión estratégica, misión, propósito y valores rectores del Departamento u Oficina de Asuntos Internacionales	93
6.4.1	Propósito	94
6.4.2	Misión	94
6.4.3	Visión estratégica	95
6.4.4	Valores rectores	95
6.5	Estructura funcional	96
6.5.1	Ubicación institucional	96
6.5.2	Áreas funcionales	97
6.5.3	Funciones de la oficina	99
6.6	La dirección y coordinación de la oficina	102
6.7	El componente comunicacional	105
7)	Consideraciones finales	106
8)	Referencias	109
9)	Anexos	117
	Anexo No.1	118

Anexo No.2	162
Anexo No.3	165
Anexo No.4	173
Anexo No.5	186
Anexo No.6	190

1) Resumen Ejecutivo

El documento que se presenta a continuación puntualiza los aspectos principales de una estrategia de internacionalización para la Universidad Castro Carazo (en adelante UCC). En un mundo cada vez más interconectado, globalizado e integrado, contar con mecanismos para dimensionar la parte internacional de una institución de educación superior resulta de la mayor trascendencia. Un proceso de internacionalización le permite a una universidad competir con mayor consistencia al potenciar una serie de esquemas colaborativos para beneficiar la parte docente, investigativa, de extensión y administrativa de la institución.

La internacionalización trasciende los contactos internacionales y la movilidad de estudiantes, docentes y administrativos, y hace posible construir una ruta capaz de integrar la dimensión internacional e intercultural a todos los procesos dentro de la universidad, como una forma de hacer frente a los desafíos que el entorno mundial impone.

La UCC se ha consolidado progresivamente en el espacio universitario nacional gracias a una estrategia de penetración a nivel nacional que le permite llegar a rincones del país usualmente marginados de la presencia de instituciones de educación superior. Además, gracias a un enfoque pedagógico innovador basado en la ecoformación, la UCC agrega valor a la educación superior costarricense. Este paradigma emergente, inclusivo y holista que propone el desarrollo del pensamiento complejo para poder enfrentar de manera solidaria y con una ética planetaria las realidades del mundo actual, perfectamente puede complementarse con una plataforma orientada hacia lo internacional en beneficio de toda la comunidad universitaria, con particular incidencia en la docencia, la extensión y la investigación.

En esencia, este documento parte del argumento de que la internacionalización debe centrarse en una serie de aspectos que maximicen aquellas acciones con carácter y contenido internacional, con plena conciencia de la multiculturalidad y de políticas que faciliten la transición hacia un mayor reconocimiento global de la institución.

Un objetivo primordial de esta estrategia va de la mano con el establecimiento de recomendaciones puntuales para la eventual creación de una oficina dedicada a la internacionalización de la UCC, lo cual sería un paso decisivo para concretar acercamientos y oportunidades en el plano de las vinculaciones internacionales.

Esta estrategia se propone cumplir con una serie de objetivos específicos para darle forma a sugerencias específicas acerca de cómo internacionalizar la UCC. Esto incluye un estado del arte sobre los procesos de internacionalización a nivel nacional e internacional, que refleja los avances que en esta materia se han dado en todo el espectro universitario a nivel global, proporcionando información completa sobre cómo se manifiesta y opera el proceso de internacionalización en universidades diversas alrededor del mundo, con un mayor énfasis en Iberoamérica. Ofrece una mirada al panorama de la internacionalización en las universidades públicas y privadas costarricenses (con un anexo bastante detallado que da cuenta del estado de situación). Este recuento permitirá confirmar la relevancia que tiene la internacionalización en el mundo globalizado y como afecta de muchas maneras el devenir de las universidades hoy en día, en una serie de aspectos muy puntuales. Entre los objetivos de esta estrategia se incluye la enumeración de ventajas justificativas para poner en marcha un proceso de internacionalización.

El documento profundiza en los aspectos conceptuales y alcances de la internacionalización, así como su evolución y principales características. Hace alusión a distintas etapas que ha seguido el proceso de internacionalización y cómo se ha ido posicionando como una variable de peso dentro de la evolución institucional de las universidades, en un mundo cada vez más proclive a estar integrado en sus desafíos comunes y oportunidades de vinculación.

Uno de los aspectos medulares de este documento es la aplicación de los conceptos, vivencias y buenas prácticas de la internacionalización, en general, a lo que podría ser una estrategia adaptable a las necesidades de la UCC. La estrategia sugerida para la UCC incluye una serie de lineamientos y objetivos estratégicos, algunas políticas y acciones sobre cómo alcanzar los objetivos, el planteamiento general de la estrategia y sus contenidos más específicos, así como pasos prácticos a ser implementados eventualmente, acompañados de una serie de parámetros que permitan asegurar una mayor presencia internacional de la universidad mediante la búsqueda de oportunidades de negocios y de vinculación con actores a nivel internacional.

Luego de esbozar la estrategia de internacionalización de la UCC, el documento hace énfasis en los pormenores de lo que podría ser una oficina específica para implementar y administrar la estrategia. Se incluye un resumen ilustrativo de como variadas universidades, especialmente en el ámbito iberoamericano, han definido sus oficinas de internacionalización, con una gran diversidad de denominaciones y rangos jerárquicos. En el caso de la UCC, el documento describe el objetivo de una oficina de esta naturaleza; posibles nombres; una mirada a la visión estratégica, misión, propósito y valores rectores; la estructura funcional recomendada con las áreas funcionales a ser cubiertas; la ubicación dentro del contexto institucional de la UCC; las funciones expresas que debería conllevar el funcionamiento óptimo de la nueva oficina; las características funcionales de la cabeza jerárquica de la oficina y; finalmente, el componente comunicacional y de difusión de todo lo referente a la dimensión internacional de la Universidad.

En la sección final de anexos, aparte del cuadro detallado sobre el estado de situación de la internacionalización de las instituciones de educación superior costarricense, este documento comparte una profusa evidencia de la forma en que distintas universidades organizan sus plataformas de internacionalización, desde esquemas y organigramas, hasta infografías y portales. Estos mecanismos gráficos que facilitan la presentación de las estrategias de internacionalización y las formas de organización de las oficinas a cargo de ellas, es un aporte que agrega novedad para concluir el presente documento.

Palabras clave: Internacionalización, buenas prácticas, movilidad, oficina de asuntos internacionales, cooperación, convenios.

2) Introducción

2.1 Antecedentes

Cada vez es más reconocida la necesidad de fortalecer la dimensión internacional de los centros de educación superior. Esto ha adquirido mayor relevancia en los últimos tiempos, en un contexto de acelerada globalización, en el cual las instituciones de educación superior no deben estar ajenas al quehacer internacional ni estar concebidas de manera aislada. Por el contrario, necesitan orientar sus esfuerzos para buscar las interconexiones capaces de superar las barreras geográficas. Esto lleva a que las universidades deban estar cada vez más inmersas en el proceso de internacionalización de la educación superior, como una forma de contribuir a fortalecer el desarrollo integral del país en un contexto global.

El presente documento persigue llenar un vacío en el contexto institucional de la UCC, mediante una estrategia para su internacionalización y la eventual creación de una instancia que maneje la dimensión internacional de su quehacer institucional. Esto se hace aún más necesario como complemento a la filosofía que impera en la Universidad. Sin duda, la perspectiva internacionalista está en consonancia con el modelo educativo de la UCC que refleja la mirada del paradigma emergente, inclusivo y holista que propone el desarrollo del pensamiento complejo para poder enfrentar de manera solidaria y con una ética planetaria las realidades del mundo actual.

Al coexistir en un mundo cada vez más entrelazado y delineado por un enfoque colaboracionista que traspasa fronteras, la pedagogía constructivista social y ecoformativa que caracteriza a la UCC hace necesario que el enlace permanente entre teoría y práctica también incluya un componente internacional para beneficio de la comunidad universitaria. La nueva perspectiva de internacionalización busca precisamente esa actualización que incluye una actitud proactiva asentada en una plataforma colaborativa, capaz de trascender el espacio de lo nacional.

2.2 Objetivo general

Conceptualizar una estrategia de internacionalización para la UCC que incluya la creación de un Departamento u Oficina de Asuntos Internacionales.

2.3 Objetivos específicos

- Producir un marco de referencia para justificar y potenciar las ventajas de un proceso de internacionalización de la universidad.
- Generar un estado del arte resumido que refleje buenas prácticas y experiencias de distintas partes del mundo en materia de estrategias de internacionalización a nivel universitario, principalmente en Iberoamérica.
- Implicar de manera activa a estudiantes, docentes y administrativos, mediante la recopilación de opiniones y recomendaciones que serían reflejadas en la estrategia.

- Establecer las líneas generales que dan contenido a una Estrategia de Internacionalización con sus respectivas acciones.
- **Distinguir los servicios y elementos distintivos necesarios, incluidas recomendaciones prácticas con los pasos y procedimientos, para hacer realidad este proceso de internacionalización.**
- Recomendar las medidas conducentes a la creación de un Departamento u Oficina de Asuntos Internacionales, lo cual será fundamental en la búsqueda de acercamientos y oportunidades de negocios resultantes de la vinculación internacional.
- Establecer las características y funciones principales de un Departamento u Oficina de Asuntos Internacionales con énfasis en su visión estratégica, misión, propósito y valores rectores.
- Definir los parámetros básicos que le permitan a la universidad generar presencia internacional en el contexto de la estrategia recomendada.

3) Justificación e importancia

3.1 La importancia de articular una estrategia de internacionalización

La UCC ha desplegado esfuerzos notorios para consolidar su posición en el marco del sistema universitario privado de Costa Rica. Gradualmente ha logrado atraer a un determinado segmento de la población estudiantil, además de fortalecer su presencia en distintos rincones de la geografía costarricense. Sin embargo, este centro de educación superior necesita adoptar pasos concretos encaminados a articular una estrategia de internacionalización que implicaría priorizar nuevas actitudes y planteamientos de colaboración, así como posicionar nuevas herramientas y acciones capaces de potenciar con fuerza el vínculo internacional de la institución, con apego a valores universales de integridad, transparencia, inclusión, solidaridad, diversidad, etc.

En consecuencia, la acción exterior de un centro de educación superior como la UCC debe ser transversal a los distintos servicios y departamentos y reflejarse en las políticas y procedimientos de la institución.

Son diversas las razones para justificar un proceso de internacionalización de una institución universitaria. No es posible dejar de lado los rasgos globales dentro de un proceso de interacción institucional más allá de las fronteras nacionales. Vivimos en un mundo muy diferente, donde todo está prácticamente interconectado. Entre las razones pesan mucho los argumentos académicos (apostar a una excelencia en la preparación de los estudiantes y, por ende, a una adecuada internacionalización del plan curricular), la proyección institucional que llama a adoptar un perfil cada vez más internacional, para acceder a los beneficios de una ciudadanía cada vez más global; la necesidad de estimular una producción del conocimiento cada vez más innovadora (la investigación es un instrumento idóneo para los acercamientos internacionales); y la imperiosa necesidad de diversificar y brindar oportunidades novedosas al recurso humano de la universidad, con el fin de acceder al conocimiento y las buenas prácticas mundiales.

Hay coincidencia en que la internacionalización no debe ser un fin en sí mismo, sino un medio para lograr la excelencia académica. Un requisito para alcanzar esa aspiración es que la internacionalización se posicione como una función central del quehacer institucional dentro de una universidad y no simplemente una función al margen y aislada. Es en ese contexto que el mejoramiento de la calidad educativa tiene lugar gracias a un acercamiento más profundo de las disciplinas mediante la integración en los programas de cursos, de una perspectiva internacional, intercultural, comparativa e interdisciplinaria. Se logra una mayor pertinencia de la educación, por el hecho de formar egresados mejor preparados por trabajar y actuar socialmente en un mundo interdependiente, competitivo y global (Gacel, 2000,123).

El conocimiento teórico y las experiencias prácticas han ido reflejando con el tiempo la importancia de los aportes de la internacionalización en la educación superior, contando entre sus beneficios, un mayor y rápido acceso a ideas nuevas mediante el intercambio de documentos e informes y a ciertas tecnologías gracias a los contactos internacionales, ya sea individuales o en conferencias y proyectos conjuntos. Esto resulta más evidente en los tiempos contemporáneos gracias a la proliferación de tecnologías cada vez más sofisticadas puestas al servicio de las sociedades y, por ende, con una repercusión directa en los procesos educativos. También se menciona que los niveles de educación para los docentes tienden a verse mejorados mediante la colaboración de universidades socias. Un proceso de internacionalización también lleva a un desarrollo más acelerado de redes académicas sólidas y, consecuentemente, la creación de comunidades epistémicas activas. En resumidas cuentas, el proceso contribuye a una democratización del conocimiento al contar,

tanto profesores como estudiantes, con tecnologías similares y disponibles (Stromquist, 2008).

Organizaciones como la UNESCO han llevado a cabo encuestas sobre el impacto de la internacionalización. También es oportuno mencionar que esas encuestas han revelado ciertos riesgos percibidos (principalmente en países menos avanzados), como podrían ser la comercialización del conocimiento y la calidad de algunos programas educativos a nivel transnacional. En América Latina, algunas razones esgrimidas en relación con los riesgos incluyeron la promoción del elitismo, la fuga de cerebros y la posible pérdida de identidad cultural (Stromquist, 2008).

Un aspecto a destacar es que la pandemia experimentada globalmente desde el año 2020 también ha tenido un impacto en los procesos educativos. No sólo ha virtualizado las comunicaciones y los métodos pedagógicos, sino que también ha posibilitado nuevas vinculaciones a partir de la sofisticación tecnológica que permite que un curso ofrecido por una universidad pueda beneficiar a estudiantes en países distintos simultáneamente. Son varias las funciones dentro de la educación superior que han resultado impactadas y que debieron adaptarse a una nueva realidad para no detener los procesos de investigación, transmisión del conocimiento y programas de extensión a escala global. Es posible que el impacto que la pandemia ha tenido también influirá sobre los mecanismos que los procesos de internacionalización adopten en los años venideros.

Para fines prácticos, una estrategia óptima de internacionalización de la Universidad debe necesariamente ir acompañada de instrumentos prácticos para su implementación. Usualmente esto involucra la creación de una instancia específica para el manejo de los asuntos internacionales, como se verá adelante en más detalle.

3.2 Ventajas de una estrategia de internacionalización

El desarrollo de nuevas tecnologías, así como el avance de la digitalización, la informática y las comunicaciones, ha sido fundamental para el advenimiento y el desarrollo de la economía de las sociedades contemporáneas; aunque también es necesario tomar en cuenta otros desarrollos históricos para entender adecuadamente el significado y las implicaciones de la globalización, sobre todo para la educación. Por otra parte, hay que resaltar el hecho de que la globalización también se materializa, de manera significativa, en el surgimiento de nuevos mercados y relaciones de mercado para instituciones y productos de la educación superior:

“A partir de un ángulo diferente, analizando el conjunto mundial de universidades —en particular a las denominadas universidades de investigación— como parte de un entramado global, es posible ver la educación superior como un campo existente a nivel mundial. En este campo las universidades más prominentes —en sus ámbitos nacionales o en el internacional— existen en tres dimensiones que interactúan intensamente: 1) se relacionan directamente entre ellas en el marco de redes globales, incluyendo a redes disciplinarias; 2) toman roles específicos en sus sistemas nacionales de educación superior, y en la mayoría de los países están íntimamente relacionadas con el desarrollo de políticas públicas; y 3) sirven también a las necesidades de segmentos sociales (bases sociales o clientelas) más localizadas” (Ordorika, 2006).

El proceso de la globalización ha incidido gradualmente en la potenciación de esquemas de internacionalización, los cuales empezaron a surgir, con más fuerza, a fines del siglo pasado, como se verá en la sección de contexto y marco conceptual. Un enfoque de internacionalización puede traer aparejado varias ventajas que justifican que un centro de educación superior pueda destinar recursos humanos y financieros a este rubro. En términos generales, entre las ventajas que se apuntan en este tipo de esquemas se encuentra una mayor apertura de la cultura institucional, una mejora de la calidad de la oferta docente y de investigación, una ampliación de la cobertura, un énfasis más preciso en materia de reconocimiento y acreditación de estudios, y una mayor articulación y sinergias institucionales (Sebastián, 2005, 4).

Una de las ventajas vinculadas al tema de la internacionalización de la educación superior es la relevancia que ha ido alcanzando paulatinamente en el ámbito político y académico. Algunos autores mencionan que la internacionalización llega a constituirse como eje estratégico que compromete a la universidad con una doble función: por un lado, la proyección en el escenario internacional y, por otro, el desafío al interior de la institución de fortalecimiento institucional y mejoramiento de la calidad (Ramírez, 2017, 72).

“En fin, la acción internacional de las universidades orientadas a la cooperación para el desarrollo da lugar a resultados tangibles, destacando la creación de capacidades docentes y de investigación, el fortalecimiento institucional y la mejora de las condiciones de vida en otros países. El conjunto de los resultados confluyen en un aumento de la visibilidad y reconocimiento institucional, lo que coloca a la universidad en un nivel superior para acometer nuevas alianzas internacionales” (Sebastián, 2005, 10).

Si se toma el caso latinoamericano, esta región tampoco ha sido la excepción cuando se trata de subrayar factores que han incidido y alentado la dinámica de un mayor relacionamiento de las universidades, más allá de sus fronteras. Estos factores, se podría argumentar, se convierten en ventajas para ahondar en una mayor dimensión internacional del quehacer universitario. Algunos de estos factores son los siguientes: la dispersión en forma global del modelo académico europeo medieval; el creciente mercado académico global; la utilización del inglés como lengua franca, tanto para investigación como para la docencia; el mayor acceso a las nuevas tecnologías de la comunicación, que permiten el contacto inmediato, en cualquier parte del mundo, facilitando por ejemplo, el aprendizaje virtual; la armonización de estructuras de títulos, créditos, cursos, mecanismos de evaluación y acreditación; la integración regional, que permite dar los primeros pasos en la internacionalización de estructuras, alentando la armonización de los procesos burocráticos; la importancia que adquiere el conocimiento que hace necesario que exista cooperación entre países para responder a las demandas en diferentes áreas disciplinarias, lo que lleva a la comunidad académica a buscar la satisfacción de necesidades intelectuales extra fronteras (Vera, 2015, 173).

4) Marco conceptual y Estado del Arte

4.1 Contexto y marco conceptual

Un proceso de internacionalización a nivel de un centro de educación superior debe entenderse, principalmente, como uno de los medios destinados a crear una ciudadanía con mayor responsabilidad y conciencia global, con herramientas que le permitan contribuir de manera constructiva y solidaria al bien común.

Desde los años noventa del siglo pasado y, sobre todo, a comienzos del presente siglo, empieza a aparecer con relativa frecuencia el término “internacionalización” dentro de la terminología habitual de la educación superior. Han surgido variadas perspectivas sobre este enfoque, el cual va muy de la mano con el concepto de educación internacional, al que usualmente se le relaciona con aquellos servicios, programas y actividades múltiples referidos a los estudios internacionales, a los intercambios educativos a nivel exterior y a la cooperación técnica (Arum and van de Water, 1992, 202). Es un tema que empezó a tomar un lugar de relevancia en la investigación especializada y en los discursos institucionales sobre la educación superior. Los más diversos aspectos del quehacer académico e institucional de la universidad son parte de este abordaje, por cuanto forman parte de la discusión modalidades o énfasis atinentes al desarrollo de acciones de internacionalización en la universidad, según sean las especificidades que caracterizan a cada institución y

según las específicas identidades y contextos institucionales, culturales y nacionales en los que cada una de ellas está inscrita y desarrolla sus actividades (Muñoz Varela, 2016).

Otro autor reconocido en esa etapa inicial de surgimiento del término es (Schoormann, 1999:21) quien planteó que la *internacionalización es un proceso continuo, comprehensivo y contra hegemónico que ocurre en el contexto internacional del conocimiento en el que las sociedades son vistas como subsistemas de un mundo más amplio e inclusivo*, por tanto la internacionalización de las IES (Instituciones de Educación Superior) configuran un programa de acción comprensivo y multifacético que se debe integrar en todas las funciones del sistema educativo.

En sus inicios, según (Bennell y Pearce, 1998), la internacionalización generalmente tomaba varias formas, entre ellas la inclusión de estudiantes extranjeros como parte de la matrícula a partir de un proceso de aprendizaje que rebasa fronteras (estudios en el exterior, acceso a nuevos idiomas, la obtención de diplomas de carácter internacional), así como por medio de la exportación de servicios educativos (en cuyo caso se ofrecen cursos, diplomas, o grados, una especie de franquicia con socios institucionales en otros países, particularmente aquéllos en vías de desarrollo).

El concepto ha ido evolucionando conforme la educación se ve influenciada por la revolución digital y las transformaciones tecnológicas, sociales y culturales que provocan que las fronteras del mundo cada vez más se vayan desdibujando. Como bien lo resumen (H. de Wit, Jaramillo, Gacel-Ávila y Knight, 2005) la internacionalización de la educación superior es comprendida de diferentes maneras. Para algunos autores, consiste en la movilidad académica de profesores y estudiantes, así como las vinculaciones internacionales, la adopción de nuevos programas académicos e iniciativas de investigación de manera asociada. Para otros, significa la educación en países diferentes a los de origen, con diferentes planes de estudio y empleo de diversas técnicas presenciales y a distancia. La internacionalización también puede significar, la inclusión de una dimensión intercultural y global en el plan de estudios y del proceso de enseñanza / aprendizaje. Asimismo, no faltan los autores que señalan a la internacionalización como aquel proceso que se caracteriza por proyectos de desarrollo educativo con mayor énfasis en el comercio.

Los autores Samar Soliman, John Anchor & David Taylor en su artículo “*The international strategies of universities: deliberate or emergent?*” comparten interesantes descripciones del término internacionalización de la educación superior. Una de ellas resume el concepto, en sus orígenes, “como un proceso de integrar la dimensión internacional dentro de las funciones de enseñanza/aprendizaje, investigación y servicio de una universidad. Una dimensión internacional significa perspectiva, actividad o servicio que introduce o integra un panorama internacional/intercultural/global dentro de las funciones principales de una institución de educación superior” (Knight 1994, 7). Sin embargo, esta misma autora (Knight, 2013, 3) reconoce que el término evoluciona y no es estático y que además no es posible concebir definiciones basadas exclusivamente en la experiencia académica internacional del estudiantado, las cuales asumían, implícita y explícitamente, que la enseñanza y la investigación eran solo funciones del sistema educativo.

Por su parte, (Soderqvist (2002, 29) describe “la internacionalización como aquel proceso de cambio que permite transitar desde una institución de educación superior a nivel nacional a una institución internacional de educación superior que conduce a la inclusión de una dimensión internacional en todos los aspectos de su gerencia holística, a fin de mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje con la finalidad de alcanzar las competencias deseadas” (traducción libre).

En un contexto más reciente, (Yemini, 2015, 3) pasó a definir internacionalización como “aquel proceso que alienta la integración de la dimensión multicultural, multilingüística y global dentro del sistema educativo, con el objetivo de infundir en los aprendices un sentido de ciudadanía global” (traducción libre). El concepto de ciudadanía global resulta interesante, sobre todo visto en el contexto de la pedagogía ecoformativa de la UCC, que busca concientizar sobre la necesidad de construir las bases de un mundo más solidario y responsable. La siguiente definición (Acuña, 2017, 17) del enfoque ecoformativo es muy significativo para ilustrar la necesidad de esa perspectiva de internacionalización:

“Aprender sobre el mundo actual, el contexto que nos rodea y los fenómenos contemporáneos globales (la realidad que se viven alrededor del planeta). Teniendo presente las interacciones individuo-sociedad-naturaleza; como parte de eso, enfatizando en el crecimiento personal, pero siempre en armonía con el planeta y todos sus seres vivos.”

Resulta oportuno destacar que el concepto de internacionalización ha evolucionado desde el umbral de definiciones aisladas hasta convertirse en un objetivo estratégico, dentro de una dinámica en la que la educación superior terminó transformada en un bien global. De igual manera, son varios los autores que apuntan a que la ampliación del término refleja la importancia creciente que ha adquirido en la vida de las universidades, no sólo como insumo para variadas actividades, en cuenta la enseñanza y la investigación, sino también como una medición de cumplimiento por derecho propio (Soliman, Anchor, Taylor, 1415, 1421).

Sin duda, la globalización es un proceso que continuará delineando e incluso condicionando las relaciones entre países y culturas, y el sector educativo no estará sustraído de esta realidad. Beneitone (2008) considera que la internacionalización es una respuesta del mundo académico frente a la globalización, en donde la universidad se apropia de los valores positivos de la globalización que trascienden la mercantilización, la competitividad y las desigualdades, perfilándose en favor de la construcción de una sociedad del conocimiento “apoyada por una cooperación solidaria, horizontal, propiciando pertinencia, calidad, equidad y accesibilidad” (Beneitone, 2008: 12).

El proceso de globalización implica nuevas oportunidades y desafíos para las próximas generaciones que buscan ser parte de un mundo interdependiente y contribuir a nivel profesional. El proceso de globalización ensancha mercados y diversifica las oportunidades en la educación superior, aunque es razonable deducir que también ocasiona mayor competencia y volatilidad. Como lo apuntan diversos expertos e incluso universidades en diversas latitudes, el acelerado auge tecnológico traerá implicaciones profundas en lo que se ha denominado una educación sin fronteras.

Sin embargo, no hay que confundir los términos de la internacionalización y la globalización, aunque tengan relación entre sí. La globalización es un concepto muy presente entre quienes formulan políticas, académicos y profesionales de todas las disciplinas. Llega a convertirse en un factor ambiental clave con múltiples efectos, tanto positivos como negativos, sobre la educación. Ciertamente existen elementos integrales que intervienen en la globalización, que a su vez tienen impacto profundo en la internacionalización de la educación como lo son la sociedad del conocimiento; las tecnologías de la información y la comunicación; la economía de mercado; la liberalización comercial; buen gobierno o cambios en las estructuras sociales (Aparicio Amaya, 8).

Es necesario hacer una diferenciación entre dos tipos de internacionalización. Aquella más vinculada a procesos de globalización por intereses primordialmente económicos y tecnocráticos. Es decir, la internacionalización que se suscribe en el marco de los desafíos de la educación superior en el contexto de la globalización económica y la liberación de los mercados (fenómenos que responden a la lógica de la transnacionalización), que llevó a que en las dos últimas décadas se pasará de un simple “intercambio cultural” a un gran negocio de captación y fenómeno de masas (De Wit, 2011). También está el otro concepto, más inserto en un plano solidario, en casa, el que expresa una oportunidad para el fortalecimiento institucional y el mejoramiento de la calidad de la educación superior de las naciones, de manera más horizontal, y en un sentido más amplio (Ramírez, 2017, 73). En ese mismo sentido, (Oregioni, 2013) apunta con propiedad, que “la internacionalización de la Educación Superior constituye un eje fundamental dentro de las estrategias de las universidades y se considera una respuesta al proceso de globalización que ha impactado y generado transformaciones o reformas de las IES en América Latina desde los 80. También puede considerarse que existen dos orientaciones de la internacionalización en tensión: una orientada hacia el mercado, de carácter exógeno: y otra orientada a la internacionalización solidaria, de carácter endógeno”.

Todo este proceso que tiene lugar en el mundo, vuelve más pertinente el que una universidad adopte pasos innovadores para afianzar su vinculación con el resto del mundo, creando redes de contactos así como vínculos asociativos con instituciones y organizaciones gubernamentales, no gubernamentales e internacionales; fomentando convenios con contrapartes en el exterior, incluidas universidades; generando las condiciones para incentivar la investigación y la cooperación técnica en diversos ámbitos; propiciando intercambios a todo nivel; contribuyendo, en la práctica, al posicionamiento estratégico y competitivo del país a escala global. Conviene destacar que la incorporación de la dimensión internacional puede ser catalogado como un fenómeno importado y acrítico, que responde a la mera búsqueda y necesidad de oportunidades o financiamiento externo, o bien asumirse como la suma de acciones individuales de sus docentes, investigadores o estudiantes (Ramírez, 2017, 72).

Otro enfoque que tiene directa relación con el concepto que aquí se aborda tiene que ver con la internacionalización en casa, que implica trabajar en implementar y fortalecer una cultura de internacionalización que penetre en todos los estratos académicos de la universidad, así como sensibilizar a las autoridades y a los comités para ofrecer apoyo en los procesos de internacionalización, como la homologación,

el currículo flexible, los permisos para movilidad al personal académico, así como un presupuesto propio. La internacionalización universitaria es la oportunidad de transformar a la comunidad académica, a la institución y para contribuir a que el país -y en este caso la región a la que pertenece- se vuelvan más competitivos, autosuficientes y auto sostenibles (Orantes, 2019, 91). Beelen (2012) señala que el término *internacionalización en casa* fue acuñado en 1999 por el sueco Bengt Nilsson, al enfrentarse con el hecho de que la recién establecida Universidad de Malmö no contaba aún con una red internacional de trabajo que pudiera ofrecer a sus estudiantes la tradicional experiencia de estudios en el exterior. Por esta razón, los alumnos debían buscar la oportunidad de vivir esta experiencia *en casa*. A partir de ese momento, se generó un creciente interés por explorar y analizar formalmente una idea que condujo a múltiples interpretaciones (Prieto Martínez, Valderrama Guerra, y Allain-Muñoz, 2015, 107). En resumen, la Internacionalización en casa permite que los estudiantes tengan una visión global a través de experiencias interculturales desde diferentes estrategias académicas, tales como la Internacionalización del currículo, el multilingüismo y la multiculturalidad (Universidad Veracruzana, 3).

La internacionalización también conlleva un componente cultural, un cambio institucional a lo interno que implica construir políticas estratégicas en lo organizacional y programático. (Correa y Rodríguez, 2012, 94-95) apuntan que “las de índole organizacional toman en cuenta el estado actual y potencial para consolidar un paquete de servicios de interés internacional, la logística de las comunicaciones e información actualizada y permanente (TIC), así como la capacidad para el manejo eficiente de redes, programas y proyectos de base internacional; en cuanto a las segundas, cabe tener en cuenta, las fortalezas científicas del talento humano disponible y manejo de una segunda lengua, la calidad real y flexibilidad de los currículos en perspectiva internacional, la investigación y la extensión institucional, así como de las actividades extracurriculares, la solidez económica y la capacidad tecnológica expresada en laboratorios modernos”.

En el caso de la UCC ese cambio cultural también va muy de la mano con el ajuste de paradigma impulsado por este centro de educación superior que apunta hacia nuevas formas de ver el papel del ser humano en el mundo. Como bien lo apunta (Badilla-Saxe, 2005) “se considera prioritario cambiar el paradigma tradicional con que se veía el mundo antes del siglo XX y comprender que hay un nuevo paradigma que emerge. Es un paradigma holista, solidario, con un gran compromiso por el equilibrio de la vida en el planeta. Se trata de una evolución de la fragmentación en

la lógica cartesiana y newtoniana (que la incluye, pero la trasciende) que pretende religar, reunir y asociar lo que ha sido artificialmente separado.”

La perspectiva de internacionalización que intenta abrazar con espíritu innovador esta Universidad, se apega a ese mandato y se inspira en esa lógica; va direccionada a comprender que una educación verdaderamente transformadora tiene que estar centrada en el individuo, en la condición humana, sí; pero en una que privilegie aspectos como el desarrollo de la comprensión, la sensibilidad y la ética, en la diversidad cultural y la pluralidad de individuo, que son universales por naturaleza y, por ende, traspasan la esfera de lo estrictamente nacional.

4.2 Estado del Arte: resumen de buenas prácticas y experiencias selectivas de estrategias de internacionalización

Consolidar una estrategia de internacionalización en la UCC implica, primeramente, examinar algunos ejemplos y buenas prácticas que tienen lugar en varias partes del mundo, incluido nuestro país. Esto se refleja en este estado del arte simplificado que da cuenta de los alcances y ventajas de un proceso de internacionalización en la educación superior. Existe una buena cantidad de literatura en general y, muy especialmente, sobresalen experiencias interesantes en diversas partes del mundo, incluida Iberoamérica.

Este estado del arte es un valioso insumo para entender los pasos que podría adoptar la UCC, a fin de implementar un proceso de internacionalización que incluya una oficina o departamento de asuntos internacionales. Este estado del arte tendrá una sección concentrada en Costa Rica, a nivel de las universidades públicas como privadas, con el afán de hacer un repaso sobre cuál es la dimensión internacional de los centros de educación superior en el país. Por otro lado, se hace un proceso selectivo a nivel internacional, para dar a conocer experiencias sobre el quehacer internacional de las universidades y buenas prácticas que han tenido lugar en el proceso de adoptar un perfil de internacionalización. Esta sección también contempla las percepciones a lo interno de la UCC.

4.2.1 La dimensión internacional de la educación superior costarricense

Esta sección versa sobre las percepciones y realidades de la internacionalización en la educación superior del país. Primero se hace un recuento de la situación en las universidades tanto públicas como privadas. Esto es seguido de una valoración interna sobre las percepciones y expectativas a lo interno de la UCC.

4.2.1.1 Las universidades públicas y privadas

El Estado de la Nación, en su edición de 2017, hace una escueta mención al hecho de que crece en el país la importancia de los procesos de internacionalización de la educación superior. Menciona como en el contexto latinoamericano, Costa Rica es el principal receptor de estudiantes de Estados Unidos que hacen pasantías con reconocimiento de créditos académicos (Programa Estado de la Nación, 2017, 241). No existe mayor información relacionada con la dimensión internacional de las universidades costarricenses; razón para elaborar, dentro de este Estado del Arte, un cuadro resumido, a nivel de nuestra educación superior pública y privada, acerca de la existencia de instancias específicas en materia de asuntos internacionales, con una columna para observaciones.

En la mayoría de los casos en que predomina algún tipo de instancia internacional, esta se circunscribe a aspectos muy puntuales, llámense convenios interinstitucionales; programas de estudios en el extranjero, tanto hacia Costa Rica como desde aquí hacia el exterior; o bien el tema de la acreditación internacional. Las universidades estatales, por tradición y por la intensidad de sus vinculaciones con el exterior, tienen más consolidadas sus oficinas de asuntos internacionales.

Como bien lo exponen (Aguilar-Castillo y Riveros-Angarita, 2015, 107): “En el caso de Costa Rica, el área de internacionalización y cooperación académica internacional en cada una de las cinco universidades estatales posee su respectiva oficinas de relaciones internacionales: Universidad de Costa Rica (Oficina de Asuntos Internacionales y Cooperación Externa), Universidad Nacional (Oficina de Cooperación Técnica Internacional), Instituto Tecnológico de Costa Rica (Dirección de Cooperación), Universidad Estatal a Distancia (Dirección de Internacionalización y Cooperación) y Universidad Técnica Nacional (Dirección de Cooperación Externa). De igual manera, algunas de las 52 universidades privadas que se encuentran funcionando en Costa Rica cuentan con sus oficinas de relaciones internacionales con diferente grado de desarrollo.”

En el Anexo No.1 se podrá apreciar en gran detalle un cuadro comparativo de las instituciones de educación superior en Costa Rica, a nivel público y privado, que da cuenta sobre el estado actual de la internacionalización en cada una de ellas. Se hace la salvedad de que este anexo recoge principalmente información disponible en los sitios oficiales de las universidades. En algunos casos fue necesario escudriñar bastante para llegar a la información deseada. Todas las universidades estatales cuentan con una oficina establecida. No es el caso en las instituciones privadas, pero

es posible que algunas de ellas cuenten con un mecanismo para encausar su dimensión internacional, pero este no siempre está visibilizado. En algunos casos, el tema le es recargado a las instancias superiores.

De ese cuadro se concluye que las universidades estatales tienen una tradición de acoger planes de internacionalización y de encausarlos a través de oficinas bien estructuradas y seccionadas. En el caso de las universidades privadas, algunas cuentan con departamentos específicos para el manejo del tema de internacionalización; otras tantas desarrollan en la práctica algunos aspectos, principalmente en materia de movilidad y convenios internacionales, sin necesariamente promover una estrategia que defina, además, una dependencia específica para darle curso a esas iniciativas. Estos programas aislados suelen estar recargados a la Rectoría o a alguna de las vicerreorías. Un buen número de universidades privadas no registra evidencias de abordar el tema de la internacionalización y, por ende, no tienen tampoco ninguna estructura concreta para canalizar estos asuntos.

Con este panorama se puede inferir una consideración positiva para los propósitos de la UCC: apostar por una estrategia de internacionalización en estos tiempos de intensas conexiones entre países y sociedades, puede arrojar frutos positivos. Una universidad privada que empiece a cristalizar gradualmente una estrategia y que la posicione como algo progresista e innovador en el plano nacional e internacional, estará en mayor capacidad de lograr réditos importantes. Esto puede verse como un símbolo de avanzada y de estar a la vanguardia en un tema que a todas luces representa, cada vez más, una necesidad creciente en tiempos de globalización, donde la educación pasa a ser un elemento de primer orden.

4.2.1.2 UCC: percepciones y expectativas internas

El día 10 de marzo de 2021, en coordinación con la Rectora Eleonora Badilla Saxe, tuvo lugar una reunión virtual del consultor con un grupo selecto de autoridades, docentes, administrativos y estudiantes de la UCC, a fin de recoger impresiones y expectativas sobre el perfil de internacionalización de la Universidad.

La discusión fue muy productiva y se centró en los siguientes puntos como guía general:

- 1- Familiarización con el concepto de internacionalización en la educación superior.

- 2- Compatibilidad de una adecuada estrategia de internacionalización en la UCC con la misión y objetivos de la Universidad.
 - 3- Relevancia de auspiciar una dimensión internacional y global de la UCC.
 - 4- Rasgos positivos derivados de una dimensión de internacionalización en función de lograr una mejor competitividad en la educación superior costarricense.
 - 5- Necesidad de una oficina o instancia específica para el manejo de los asuntos internacionales de la Universidad.
- 1- Existe un conocimiento general sobre el concepto de internacionalización en la educación superior y sus beneficios, a través del intercambio de experiencias, vivencias, buenas prácticas, posibilidades mayores de investigación. El concepto evoca enriquecimiento cultural y una visión de mundo acrecentada. Además, es altamente beneficioso como fuente de buenas prácticas para docentes, investigadores y estudiantes. Existe la coincidencia de que el concepto le permite a las instituciones que lo practiquen acercarse al mundo y ensanchar sus horizontes, al mismo tiempo que incrementa las posibilidades de cooperación y de formación sostenida de alianzas estratégicas.
 - 2- Existe la percepción general que una adecuada estrategia de internacionalización es compatible con la visión, propósito y modelo educativo de la UCC. Se hace necesario fomentar alianzas con organizaciones con visiones semejantes, siendo el modelo educativo la brújula que guía el camino. También es importante conocer modelos y visiones distintos porque en la diversificación hay ganancia. Una estrategia de internacionalización en la UCC debería tener ese enfoque dual: convergente y divergente. El interés primordial debería estar enfocado en la persona, toda vez que -como uno de los participantes lo describió- la UCC “es la universidad de las personas que nunca se rinden.”
 - 3- Existe conciencia de que auspiciar una dimensión internacional y global de la UCC resultaría relevante toda vez que la institución no puede permanecer aislada del concepto de ciudadanía planetaria que llama a la unificación de esfuerzos. Es necesario ampliar la visión de “mundo” para toda la comunidad

universitaria; es decir, ver más allá de las fronteras y expandir el radio cultural. Esto tendría impacto positivo en áreas como la investigación, la docencia y la extensión. Hubo coincidencia de que hace falta mayor conexión con el resto del mundo y que una actitud para transformar la situación demanda un fuerte respaldo institucional. Sería un paso importante para desarrollar, aún con más vigor, la cultura de ecoformación. Además, es una oportunidad para reforzar el compromiso ecológico inherente a la UCC (el concepto de universidad verde). No en vano, la existencia del Refugio de Vida Silvestre La Marta fue mencionado como una ventaja competitiva. Hay que posicionar el concepto de “aula verde”. La pandemia ha traído enseñanzas, entre ellas, la necesidad de un trabajo colaborativo, sobre todo por medios virtuales donde las distancias con el mundo se achican. La virtualización es parte de ese enfoque colaborativo que es consustancial a una plataforma de internacionalización, que busca un mayor intercambio y el bien común.

- 4- Entre los rasgos positivos que acarrearía una nueva visión de internacionalización cabe mencionar el abanico de ofertas que se abre a la población estudiantil, con mayores posibilidades de experiencias en formación profesional. Se requiere un nuevo prototipo estudiantil. También se destacó el hecho de que una nueva perspectiva trae beneficios como la doble titulación, lo cual es un atractivo adicional. También es importante la oportunidad que se le abre a la movilidad. Se podrían abrir perspectivas en materia de espacios de trabajo. Traería ventajas para fortalecer visiones que son únicas a esta Universidad, como los Mapas Conceptuales. La UCC cuenta con un modelo único que permite posicionar diferencias, apostar por redes internacionales y aprovechar la existencia del Refugio La Marta. Todo esto constituye un valor agregado importante. También podría generar una captación de nuevos y mejores perfiles docentes. Las alianzas internacionales podrían reforzar el modelo formativo existente. La comunidad universitaria se vería altamente beneficiada. El flujo de contactos y visitas internacionales también sería provechoso. También se resaltó que hay toda una dimensión humana positiva a través de los contactos globales, en otras palabras, la dimensión humanista de la internacionalización.
- 5- Hay coincidencia en la conveniencia de crear una nueva instancia u oficina a lo interno de la Universidad. Se necesita una dependencia articuladora, que lidere el proceso y que gestione los procesos de cambio. Este espacio debe ser guía para promover las acciones concretas de internacionalización, como acompañamiento saludable de las otras instancias universitarias. La existencia

de una oficina haría posible que se aprovechen mejor las oportunidades internacionales. Esta oficina tendría como misión también sistematizar y actualizar información de carácter internacional, lo cual sería insumo valioso para otros departamentos. Podría dedicar tiempo a la búsqueda de becas, pasantías, internados, oportunidades de voluntariado. Por su naturaleza, adquiere un “know-how” especializado en acceder a redes de contactos. Contribuiría también a favorecer el talento humano. En resumen, sería una instancia articuladora que incide en varias áreas funcionales (investigación, extensión, docencia, proyección externa).

4.2.2 La situación a nivel internacional

El tema de la internacionalización ha estado muy presente en el contexto de la educación superior. Ha respondido a una necesidad de abrir las universidades al resto del mundo y acceder, por esa vía, a esquemas de cooperación y posibilidades de intercambio de información, recursos, conocimiento y talento.

A continuación, se presenta un resumen simplificado de algunas experiencias prácticas sobre el tema de la internacionalización. Está dividido en algunas áreas temáticas, en atención a la relevancia que pueden tener para el diseño de la Estrategia de la UCC.

4.2.2.1 La tendencia hacia lo internacional: motivación para la internacionalización en las universidades

Las universidades destacan entre las organizaciones que más transformaciones experimentan toda vez que el conocimiento es un recurso muy valioso que agrega valor a las sociedades y a sus sistemas económicos, políticos y sociales. Es en ese contexto de cambios que las universidades irremediablemente se ven impulsadas a abrirse cada vez con mayor fuerza a la realidad de unas sociedades y unas economías abiertas y globales (Haug y Vilalta, 2011, 17). La internacionalización, sin embargo, puede tener diversas motivaciones, dependiendo del contexto, sentido de oportunidad y espacio geográfico. A continuación, se puntualizan una serie de aspectos que inciden en la decisión de fortalecer procesos de internacionalización en la educación superior.

- La internacionalización fortalecida desde las esferas de gobierno

Existen varios ejemplos de países, sobre todo en el contexto iberoamericano, donde se han dado pasos importantes para avanzar en la internacionalización del sistema

universitario. El denominador común es el entendimiento de que la internacionalización trae aparejadas ventajas para el país en sus relaciones de cooperación, así como para las universidades, producto de las interacciones y conjunto de acciones transfronterizas. Es importante hacer notar que, en algunos casos, la internacionalización despegó de una mejor forma gracias al apoyo auspiciado desde las instancias estatales.

La Estrategia de Internacionalización del Sistema Universitario Español del 2015 es un buen ejemplo de un llamado, desde las esferas gubernamentales, a potenciar al máximo la necesidad de abrir el sistema hacia afuera, llegando al punto de acotar que, llevar a cabo una estrategia de inmersión internacional del sistema universitario, constituye prácticamente una medida de urgencia basada en el convencimiento que la globalización de la educación superior y del conocimiento dejará por fuera a los países más rezagados. Además, se razona de que esta urgencia se pone de manifiesto también en el diseño de los modelos de gobernanza de las universidades, más abiertos a medidas de internacionalización en gran parte de sistemas universitarios europeos que en el sistema español. Insta a consolidar una Política de Internacionalización de las universidades que considere una apertura al mundo de todos los aspectos y misiones de las universidades, con la participación de los tres órganos de gobierno del sistema universitario español (Gobierno de España, 2015, 4, 9).

Una nueva Estrategia de Internacionalización dentro del sistema universitario español está proyectada para arrancar en este año 2021, aunque con expectativas más limitadas de las anticipadas al inicio, en virtud de la pandemia que ha afectado al mundo entero. Son muy esclarecedores estos postulados: “La nueva estrategia española ofrece una oportunidad de repensar cómo y por qué un sistema universitario internacionalizado resulta tremendamente positivo para preparar al estudiantado para los retos globales que llevan a un futuro, y un presente, cada vez más interdependiente. Se debe entender que la internacionalización es, ante todo, un medio destinado a crear una ciudadanía con conciencia global y con herramientas para contribuir al bien común” (Erasmus y CREUP, 1). Como se puede observar, sigue presente la tendencia a valorar la internacionalización como una plataforma para incrementar la interdependencia a escala global en la consecución del bienestar colectivo, más allá de las fronteras nacionales.

El caso argentino también es revelador de esfuerzos complementarios llevados a cabo por distintos actores, principalmente gubernamentales y de los propios centros universitarios. El proceso de internacionalización de la educación superior en

Argentina evolucionó gracias a la voluntad política existente tanto desde la planificación estatal como desde las propias políticas institucionales de las universidades. Estas políticas han llegado a tener resultados e impactos positivos, institucionalizando la temática a nivel ministerial y a nivel universitario desde la lógica de construcción de un proceso endógeno de cooperación solidaria que apunta a la complementariedad y el trabajo conjunto por sobre la lucha por fondos internacionales a cualquier costo (Wernicke, 2015, 196).

- **Los incentivos como parte de la internacionalización**

Otra motivación que se ha dado para la internacionalización ha sido la preminencia de incentivos de tipo económico, es decir, una apuesta a la venta de servicios educativos. Sin embargo, se aduce con toda razón, que la validez de estos servicios en un proceso de internacionalización adquiere mayor sentido si los ingresos que provienen de la venta de estos servicios se transfieren a programas de internacionalización demandantes de recursos. En este caso se necesita saber diferenciar entre la venta de servicios que solamente aporta ingresos y las que también sirven a la internacionalización de las funciones sustantivas, tales como la recepción de estudiantes extranjeros, por ejemplo (Gacel, 2000, 124).

En ese contexto, México es un país de la región cuyas universidades han logrado aceptables resultados en el ámbito de la internacionalización. No es casual que este proceso coincidiera con una mayor apertura del país en todo sentido, sobre todo después de décadas de un modelo endógeno, de políticas económicas hacia adentro. La integración con Estados Unidos y Canadá en un tratado de libre comercio, así como la suscripción de otros convenios similares, como lo fue la Alianza del Pacífico, sin duda vino a influir en todos los órdenes, en cuenta en las formas de vinculación de las universidades con el exterior.

Sin embargo, se aduce que las instituciones mexicanas de educación superior deben, aún con más fuerza, tomar la iniciativa en la internacionalización, en lugar de reaccionar sólo ante las fuerzas externas de la globalización y del mercado. Ya desde principios de siglo se recomendaba que los líderes de las instituciones, con el apoyo activo de todos los miembros de la comunidad académica, debían prepararse para desarrollar políticas y programas institucionales de internacionalización claros y explícitos, los cuales deberían estar integrados a la vida institucional y beneficiarse de financiamientos adecuados. Esta nueva organización debía tener, como una de sus preocupaciones principales, la de optimar los beneficios de la cooperación internacional, en combinación con la profundización de los esfuerzos de

modernización integral del sistema educativo mexicano. Por ello, era fundamental y necesario imprimir mayor eficacia a las actividades internacionales, relacionándolas con los objetivos y necesidades de las propias instituciones. Se instaba a que la actividad internacional debía dejar de ser una acción marginal, para integrarse a los propósitos de desarrollo estratégico de las instituciones y de sus comunidades (Gacel, 2000, 140).

Chile es otro referente que vale la pena destacar, al ser un país que ha logrado alcanzar indicadores económicos considerados exitosos en la región, además de exhibir indicadores de desarrollo humano aceptables. Un rector de una universidad en el interior del país plantea que la educación transnacional se está convirtiendo en una actividad económica en plena expansión a nivel mundial y ha contribuido a diversificar, aún más, los complejos sistemas de educación superior de los países. Entre los factores que incidieron en el crecimiento de la educación transnacional cabe mencionar la estabilidad económica, el crecimiento del ingreso per cápita y el aumento en la cantidad de alumnos de Programas de Postgrado y Postítulo en Chile. Por ejemplo, se señalan como beneficios de ese proceso de transnacionalización los siguientes: “mayores posibilidades de acceder a nuevas formas de aprendizaje, facilitación del desarrollo de capital humano, diversificación de fuentes de financiamiento como una oportunidad para las universidades, mayor valoración internacional, compatibilidad y comparabilidad a nivel internacional de los sistemas de educación superior y facilitación de instrumentos de cooperación entre Instituciones y Organismos a nivel internacional. Las bondades del proceso no están exentas de riesgos, a juicio del mismo autor, al apuntar que las estructuras curriculares de los sistemas educativos superiores varían considerablemente entre países, puede darse la llegada de instituciones educacionales que tienen prácticas cuestionables en el otorgamiento de títulos y grados, y se da un aumento de la complejidad para los procesos de regulación y certificación de la calidad internacional de la educación” (Lavanchy, 2009).

- Los esquemas de integración y su vínculo con la internacionalización

Otro factor que parece repetirse en varios estudios es la importancia que adquieren los esquemas de integración entre países y su impacto en los procesos de internacionalización de sus universidades. Se tiende a concluir que la pertenencia del país sede de la universidad a esquemas de integración y regionalización favorece la internacionalización. La búsqueda de la convergencia de los sistemas educativos está induciendo a los países a modificar sus planes de estudios (Sebastián, 2005, 7).

En ese mismo sentido, también vale la pena señalar que no existe una única manera de internacionalizar ni de regionalizar la educación superior y que se pueden ensayar variadas formas (entre regiones y/o al interior de una región): “...en todas las posibles formas de encararlos, se hace alusión a que los procesos de regionalización y de regionalismo de la educación superior constituyen una manera de hacer frente a diversos procesos en curso: la globalización (las globalizaciones), la creación de un mercado internacional altamente competitivo, la necesidad de encarar procesos de reforma a nivel doméstico y/o sectorial, la promoción de un sistema de valores e ideas, etc.” (Perrotta, 2015, 37).

En algunos países, las universidades se han propuesto ver un horizonte más allá de las fronteras nacionales, como una oportunidad para expandir su radio de acción. Esto ha sido más previsible cuando los países tienen mecanismos institucionales de vinculación en común, como parte de sus esfuerzos integracionistas. Existen casos notorios en varias partes del mundo donde los modelos de integración han facilitado la convergencia de políticas universitarias. La Unión Europea es un caso típico, gracias a esa facilidad para la movilidad laboral y profesional existente. También cabe citar la cada vez mayor integración en los países de la ASEAN (Asociación de Naciones del Sudeste Asiático), un esquema conformado por diez países que también ha facilitado políticas que se traducen en un acercamiento entre universidades. De igual manera puede citarse el caso de países vecinos que tienen arreglos preferenciales entre sí, como lo son Australia y Nueva Zelanda. En América Latina, la creación de la Alianza del Pacífico, que integra a cuatro países de la región, podría ser un ejemplo interesante. Años atrás los gobiernos de Colombia, Chile, Perú y México establecieron el programa de becas “Plataforma de movilidad estudiantil y académica de la Alianza del Pacífico”, cuyo propósito es contribuir a la formación de capital humano avanzado, mediante el otorgamiento de becas de manera recíproca y en términos de igualdad entre los cuatro países, para el intercambio de estudiantes de pregrado, licenciatura, doctorado, intercambio de profesores o investigadores.

- Razones políticas y geográficas dentro de la internacionalización

En América Latina, Uruguay es un caso interesante toda vez que, con el advenimiento de la dictadura militar en los años setenta del siglo pasado, experimentó una fuga de cerebros bastante notable. Con el retorno a la democracia, muchos de estos intelectuales y profesionales pudieron retornar y trajeron consigo la influencia de los sistemas educativos y culturales que los acogieron durante años. Hay mucha herencia de los modelos europeos, por ejemplo. Tuvo un papel relevante

la diáspora universitaria, conformada principalmente por científicos que "a su retorno post-dictadura tuvieron un papel trascendente en la reconstrucción universitaria". Las universidades uruguayas vivieron un período de transformaciones, donde fueron gestando estrategias de internacionalización mediante documentos conceptuales que fueron sentando las bases para acciones más operativas.

Las siguientes expresiones, como parte de un documento sobre la internacionalización en una de las universidades principales uruguayas, son muy ilustrativas: "Vemos a la internacionalización como el necesario vínculo con la Educación Superior planetaria de forma de intercambiar experiencias desde lo académico a lo institucional construyendo o contribuyendo a construir una Educación Superior en el país y en el mundo (atendiendo naturalmente a las variaciones locales o regionales) sustentada en el desarrollo académico y científico, desarrollo que debe ser pertinente a las realidades locales en que las Universidades se insertan y que, a la vez, nutra y se vuelque sobre las sociedades en que se encuentran" (DGRC, 2009, p. 2).

Interesante es notar como la delimitación geográfica de un país puede impactar en su proceso de internacionalización a nivel universitario. Por ejemplo, Uruguay es un país de pequeña dimensión territorial, por lo que casi todas sus regiones hacen frontera con países limítrofes: "Con esta peculiaridad, resulta verosímil la hipótesis de que el proceso de expansión universitaria y de descentralización haya contribuido a caminar hacia experiencias de nuevas modalidades de internacionalización en sus sedes de frontera, principalmente en aquellas regiones donde existen sedes universitarias radicadas en "frontera seca" entre Uruguay y Brasil donde el flujo de intercambio -entre las sedes universitarias de uno y otro país-se daría de forma natural" (IDR, 2018).

Sin duda, la cercanía entre países que también se manifiesta en los términos de intercambio a nivel económico, posibilita que las universidades consideren dar el salto para su presencia en países vecinos. Por ejemplo, han existido casos de universidades costarricenses que en su momento tomaron la decisión de abrir sedes en países como Panamá.

4.2.2.2 Algunas buenas prácticas en los modelos latinoamericanos de internacionalización

Jocelyne Gacel-Ávila es una profesora investigadora de la Universidad de Guadalajara, México, una voz referente en materia de internacionalización,

principalmente en América Latina. Es la Coordinadora de la publicación “Buenas Prácticas de Internacionalización Universitaria en América Latina y el Caribe” que reúne a una serie de autores que resumen casos de buenas prácticas en este terreno. A continuación, se presentan algunos de los ejemplos provenientes de distintos países que fueron recopilados por esta autora:

- **Brasil**

Las políticas de internacionalización de la educación superior en Brasil no son de muy larga data. Además, debido a los diferentes niveles de investigación y desarrollo de los estados del país, algunas regiones concentran más actividades relacionadas a la internacionalización y eso demanda la adecuación de las políticas para estas diferentes características. Una de las herramientas más utilizadas ha sido la internacionalización en casa, sobre todo para trabajar la internacionalización a nivel del campus. Actividades como conferencias y seminarios dentro de la temática de internacionalización; semanas culturales; recepción de docentes y estudiantes extranjeros invitados a clases, cursos y conferencias en los campus; oferta de cursos de lengua para la comunidad de la universidad; y esfuerzos institucionales como la internacionalización del currículo y los programas de posgrado en inglés (con algunos módulos en cooperación con universidades extranjeras asociadas) son ejemplos actuales de buenas prácticas ejercidas por las universidades brasileñas (Marconi y otros, 2019, 48, 50).

- **Colombia**

En el caso colombiano destacan experiencias sobre Internacionalización en casa y el nacimiento de la Cátedra Europa, un espacio de encuentro académico y cultural entre el Caribe colombiano y el mundo académico europeo, iniciativa que ha evolucionado hacia la inclusión cultural, social, económica y política. En el presente, la iniciativa logra articular la colaboración de diversos actores, como representantes del sector privado, del gubernamental y de la industria, así como de sus mismos estudiantes, quienes han descubierto las múltiples posibilidades que brinda la universidad para la realización de actividades internacionales, lo que hace que la cátedra encamine sus esfuerzos hacia una colaboración universidad-empresa-Estado (Villamizar, 2019, 74-75).

También destaca la iniciativa de Redes temáticas universitarias, lo que posibilitó la fundación de la Red Colombiana para la Internacionalización de la Educación Superior (rci), red universitaria de la Asociación Colombiana de Universidades

(ascun) gestada en el año 1994, que desarrolla su quehacer en nueve nodos regionales en toda Colombia y que “promueve, facilita y fortalece la internacionalización para la mejora de la calidad de la educación superior, a través de la cooperación y articulación de sus miembros con la sociedad, la empresa y el Estado” (Villamizar, 2019, 75-76). También se han registrado avances en movilidad de estudiantes, académicos, gestores e investigadores, que dieron paso a programas específicos con países como México, Argentina y Brasil.

Estos programas han obtenido un impacto positivo en el nacimiento de otros tipos de cooperación académica y científica internacional, la participación en redes internacionales, una mayor atracción de estudiantes internacionales, la firma de nuevos convenios internacionales, la valoración y el aprecio por la diversidad cultural, la flexibilidad curricular, el desarrollo de proyectos conjuntos y el incremento de números de movilidad –que también aplica como factor de internacionalización para la acreditación institucional de alta calidad (Villamizar, 2019, 78).

- **Costa Rica y Cuba:**

En el caso cubano la experiencia remite a la Universidad de La Habana con su Oficina de Proyectos Internacionales y a un listado de impactos positivos producto de las buenas prácticas introducidas a partir de las interacciones con el exterior, destacando, entre otras: el establecimiento de buenas relaciones de trabajo con los organismos de la administración central del Estado; el aumento del número de proyectos y de otros indicadores de internacionalización; la adquisición de equipamiento de alta tecnología para fortalecer la infraestructura de laboratorios para la docencia, investigación y servicios a terceros, incluyendo universidades cubanas; el aumento de los conocimientos a nivel interno y hacia otras instituciones del sistema sobre las mejores prácticas en la gestión de la cooperación internacional y del ciclo del proyecto; el impacto en todos los procesos universitarios: formación de pregrado y posgrado, investigación, innovación y extensión, que tributan al desarrollo del país en todos los sectores de la producción y los servicios; asimilación de novedosas tecnologías y herramientas por parte de profesores e investigadores, lo que contribuye a su formación doctoral y posdoctoral a través de la transferencia de tecnologías y conocimiento; garantía del efecto multiplicador con la participación de varias ies del sistema mes; diseño de programas conjuntos conducentes a la obtención de grados científicos; integración multidisciplinaria, trabajo en equipo y participación de facultades y centros miembros de las redes académicas y científicas de la institución; incorporación de la gestión y ejecución de proyectos de

investigación, desarrollo e innovación (i+D+i) con la participación de empresas y organismos de la provincia de La Habana y el país (Constanten y Batista, 2019, 88, 89).

En el caso de Costa Rica, se cita la experiencia del Instituto Tecnológico de Costa Rica, cuya Dirección de Cooperación, adscrita a la Vicerrectoría de Investigación y Extensión, es responsable de desarrollar y coordinar redes de contactos internacionales para dar soporte técnico a escuelas y departamentos en torno a la cooperación internacional. También la Dirección de Proyectos de Investigación y Extensión (Dirección de Proyectos) es la encargada de gestionar proyectos nacionales que estén vinculados a las necesidades de Costa Rica, con la finalidad de maximizar su impacto en las dimensiones económica, social y ambiental para que sean fuentes de captación de fondos, nacionales e internacionales, adicionales al financiamiento de las universidades de las actividades científicas, tecnológicas y de innovación (Constanten y Batista, 2019, 92). Entre las buenas prácticas en el proceso de gestión de los proyectos internacionales en el Instituto Tecnológico de Costa Rica destaca que la Dirección de Cooperación ha logrado potenciar la coordinación y comunicación a nivel horizontal con los ministerios del Gobierno de Costa Rica, universidades extranjeras, las distintas embajadas y los organismos internacionales en materia de cooperación internacional; el proceso de capacitación sostenido y ascendente de los profesionales en relaciones internacionales de la Dirección ha generado habilidades y establecido prácticas que sientan las bases para la gestión, desarrollo, coordinación y participación en diferentes modalidades de proyectos de cooperación internacional; la creación de Fundatec, centro que ofrece apoyo administrativo para la presentación de informes financieros de proyectos específicos de cooperación gestionados ante organismos internacionales de financiamiento y administración de fondos, y que ha viabilizado la gestión económica financiera de los recursos asignados por la cooperación internacional; el incremento de la movilidad internacional en el TEC ha fomentado el proceso de formación de pregrado y posgrado, la investigación y la extensión, aspectos vinculados a las necesidades de Costa Rica, como ya se dijo, con la finalidad de maximizar su impacto en tres dimensiones: económica, social y ambiental (Constanten y Batista, 2019, 93).

- Ecuador

Se cita como buena práctica el énfasis que se le ha dado al tema de la biodiversidad por parte de la Universidad San Francisco de Quito. La universidad tiene un campus en las islas Galápagos, que tiene un centro de investigación en colaboración con la

Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill. Gran parte del éxito de esta universidad es que ha superado esquemas tradicionales y ha vislumbrado la importancia que juega la internacionalización. Diversos factores han contribuido al éxito y reconocimiento de la *usfq* como destino académico vivencial en América Latina. Entre otros, destaca el vínculo con universidades extranjeras que existe desde su fundación, especialmente con norteamericanas, que ha sido cultivado y profundizado por los diferentes actores de la comunidad universitaria. La Dirección de Programas Internacionales ha sido la encargada de iniciar, mantener y consolidar el relacionamiento con socios estratégicos internacionales, cabe destacar que el cuerpo docente y directivo de la universidad se ha empoderado en estas labores gracias a los valores de emprendimiento que se viven en el campus. Todo ello aunado a la identificación y el aprovechamiento de las fortalezas culturales y biológicas que ofrece el territorio han sido determinantes en el desarrollo de proyectos y programas que contribuyen a la internacionalización de la universidad (Castro Lara, 2019, 103).

- El Salvador

Se alude a experiencias de internacionalización en varias universidades salvadoreñas: la Universidad Evangélica de El Salvador (uees), la Universidad de El Salvador y la Universidad Tecnológica de El Salvador (utec). La primera de ellas cuenta con una Dirección de Relaciones y Cooperación Internacional, la cual ha puesto en marcha actividades como la oferta de programas en modalidad a distancia u *online* en el extranjero, programas de idiomas de corto plazo para estudiantes internacionales, promoción y captación de estudiantes internacionales de pregrado, y diseño e implementación de proyectos de capacitación y desarrollo internacional. La estrategia de internacionalización de la uees contiene ocho ejes de acción: 1) internacionalización en casa, 2) movilidad académica, 3) internacionalización del currículum, 4) internacionalización de la investigación, 5) acreditación de carreras a nivel internacional, 6) interconexión de redes y asociaciones universitarias, 7) publicaciones conjuntas con otras instituciones a nivel internacional, y 8) gestión e implementación de proyectos educativos con el apoyo de la cooperación internacional (Mora y Rico, 2019, 108). Además, la universidad participa como asociada al proyecto lasalus, cofinanciado por Erasmus+, el cual, al ser una muestra de las buenas prácticas en actividades de internacionalización, “está orientado al desarrollo de un currículum de posgrado, con modalidad ‘a distancia’, en el área de Gestión de Organizaciones de Salud para Latinoamérica”.

La Universidad de El Salvador es pública, es la más grande del país y favorece, como parte de su estrategia de internacionalización, los intercambios internacionales de estudiantes, la colaboración en proyectos internacionales de investigación, las oportunidades de movilidad para los estudiantes y personal académico, el desarrollo de programas conjuntos y de doble titulación con ies asociadas, las visitas de académicos/expertos extranjeros a la universidad, y la enseñanza del idioma extranjero como parte del currículum (Mora y Rico, 2019,112). También vale la pena destacar que, para fortalecer la internacionalización, la ies salvadoreña ha apostado por el diseño e implementación de proyectos de capacitación y desarrollo internacional, como la recepción de la comunidad académica, las universidades y otras instituciones de educación superior e investigación en el marco de la Cumbre Académica y del Conocimiento celac-ue, realizada a su vez como parte de las actividades preparatorias de la iii Cumbre de Jefes de Estado y Gobierno de los países de la Comunidad de los Estados de América Latina y el Caribe y de la Unión Europea (celac-ue) (Mora y Rico, 2019, 112).

La Universidad Tecnológica de El Salvador destaca la movilidad de estudiantes y la internacionalización de la investigación como primeros pasos de la internacionalización. Otras tres universidades (Universidad Pedagógica de El Salvador, Universidad Luterana Salvadoreña y Universidad Don Bosco) también han hecho esfuerzos iniciales para acoger planes de internacionalización, incluyendo oportunidades de movilidad, intercambios internacionales de estudiantes y atracción de estudiantes extranjeros, programas conjuntos y de doble titulación, visitas de académicos y expertos extranjeros, oferta de programas virtuales, etc.

- **Guatemala**

Destaca el impacto de un proyecto birregional, multifuncional y con cooperación financiera de terceros en la Universidad Rafael Landívar, una de las principales universidades privadas del país. La *url* es una de las dos instituciones guatemaltecas socias del consorcio conformado por el proyecto Integración Regional, Universidad y Desarrollo Sostenible en Centroamérica (irudesca), un proyecto Erasmus+ (2016-2018) en el área de Desarrollo de las Capacidades en Educación Superior (cbhe, por sus siglas en inglés). El proyecto consistió en tres líneas de trabajo bajo el liderazgo de irudesca: 1) *educación emprendedora*, con especial atención a los contenidos relacionados en los programas de estudio que incluyan cooperación empresarial y creación de cadenas de valor sostenibles; 2) nuevos métodos de formación práctica y estudios de casos reales en los negocios y la industria, esto a través de la *Red de Gerencias Asistidas* (Redga); y 3) *cooperación universidad empresa*, con nuevos

servicios universitarios para la guía y tutoría de estudiantes, en colaboración con el sector productivo (123). Aunque no exenta de desafíos en la implementación, la institución logró establecer la dinámica y lógica de trabajo internacional en red con los socios, al mismo tiempo que pudo sortear todo tipo de procesos internos de carácter jurídico, administrativo y financiero mientras la misma lógica en red permeaba al interior de la institución. El modelo también incorporó el concepto llamado de “cocoordinación”, como parte de la cultura organizativa, todo esto gracias a que la universidad aprovechó el aprendizaje emanado de los cambios estructurales que irudescia representó al interior de la institución y su vinculación con el sector productivo local, y los utilizó para perfeccionar su propia gestión de proyectos desde el enfoque de una internacionalización integrada (Crôtte-Ávila, 2019, 125).

- **Una iniciativa común México-Francia**

Este es un programa denominado México Francia Ingenieros Tecnología (mexfitec), que permite a estudiantes de licenciaturas en ingeniería adscritos a universidades públicas estatales mexicanas realizar una movilidad estudiantil en Francia. Con más de una década de existencia, la iniciativa se basa en dos pilares exitosos. Por un lado, la coordinación y el financiamiento por parte de los Gobiernos de los dos países involucrados y, por otro, la cooperación académica entre instituciones mexicanas y francesas. El programa es de movilidad entrante y saliente, con estancias de un año escolar, está diseñado con el objetivo en mente de que los participantes de Ingeniería tomen cursos con valor curricular que les son reconocidos como parte de su trayectoria formativa una vez que se reincorporan a la institución de origen. La particularidad de esta iniciativa es de que es un esfuerzo de instituciones públicas en ambos países, participando por México diecinueve universidades públicas estatales.

Quizá una de las fortalezas más sobresalientes es que sus objetivos y alcances trascienden el espacio de la movilidad estudiantil toda vez que mexfitec contempla las titulaciones conjuntas, el intercambio de profesores y la realización de proyectos de investigación. Mexfitec robustece la cooperación entre las instituciones mexicanas y francesas al impactar varias esferas de la vida institucional y fomentar la circulación de talento y conocimiento (Bustos-Aguirre y Crôtte-Ávila, 2019, 138).

Finalmente, aunque es un plan mejorable, dos de los factores de éxito que se le atribuyen a este programa binacional tienen que ver con la importancia de auspiciar cooperación académica a nivel gubernamental, trascendiendo administraciones, pues facilita su financiamiento y supervivencia en el largo plazo. Por otra parte, es

indudable que el campo de acción vinculado a temas de ingeniería y tecnología resulta estratégico para el desarrollo de un país como México, y Francia es un buen socio en este sentido.

- **Cuba y Panamá**

Otro ejemplo incluido en la publicación de la autora Gacel-Ávila se enfoca en una experiencia de internacionalización en la Universidad Pinar del Río Hermanos Saiz Montes de Oca en Cuba y otra en la Universidad Especializada de las Américas en Panamá.

Es importante destacar que la concepción de la Estrategia Maestra de Internacionalización Universitaria (emiu) de la upr, inicialmente para el periodo 2003-2010, en sí misma constituyó un ejemplo de una buena práctica en el campo de la internacionalización en casa. A nivel organizativo el tema estuvo bien atendido toda vez que se creó una Dirección de Relaciones Internacionales subordinada a la Vicerrectoría de Extensión Universitaria y Relaciones Internacionales, a lo que siguió el Consejo de Internacionalización Universitaria, lo cual denota la importancia que tiene el aspecto de estructura formal para una buena implementación de estos temas. Esto facilitó la reorganización de la Política de Internacionalización Universitaria y la reelaboración de los procedimientos para la gestión de sus subprocesos mediante áreas de atención a estudiantes internacionales, de comercialización de los servicios académicos, de trámites y convenios y de proyectos internacionales y donativos (González, Márquez, Torres, Alpízar, 2019, 147).

Los autores señalan que esta universidad es un caso que puede ser considerado una buena práctica en materia de internacionalización, principalmente porque se asienta en principios, responde a necesidades específicas, permite la evaluación y reorientación y propicia la creatividad. Una lección para asimilar es que la estrategia tomó cuerpo a través de tres ejes coincidentes con los procesos sustantivos de la universidad: docencia; investigación, desarrollo e innovación (i+D+i); y extensión.

Por otra parte, destaca el caso de la Universidad Especializada de las Américas en Panamá, que es una institución oficial de educación superior con proyección social; innovadora en docencia, investigación, extensión y gestión; y creada para profesionales competentes, emprendedores, con conocimiento científico y con calidad humana, comprometidos con el desarrollo del país (González, Márquez, Torres, Alpízar, 2019, 152).

Esta universidad tiene una Dirección de Cooperación Técnica y Relaciones Internacionales, la cual está subordinada a la Rectoría de la institución, lo cual facilita la toma de decisiones desde tres niveles jerárquicamente planteados como se podrá apreciar en los Anexos. Esto coincide con el caso de varias universidades cuyas estrategias en materia de internacionalización están manejadas por oficinas que reportan a la Rectoría. La institución se plantea el desarrollo de sus objetivos a partir de cuatro ejes estratégicos: modelo de gestión docente y estudiantil de calidad y pertinente, más y mejor investigación e innovación, amplia y sólida vinculación de la universidad con la sociedad y la comunidad y transformación y modernización de la gestión administrativa. El reconocimiento del perfil institucional como buena práctica en parte deriva del hecho de que existe una Hoja de Ruta para la construcción del plan de internacionalización universitaria (2019-2023). Esta contiene una Visión y Valores y luego se desglosa en objetivos que a su vez se dividen en acciones e indicadores clave de rendimiento con plazos de cumplimiento determinados. Esto es un esquema ordenado que valdría la pena explorar con más detenimiento para los fines de la UCC. Otro aspecto que se toma en cuenta es la transversalidad expresada en el entorno administrativo, la formación, la investigación y la extensión, la vinculación y la proyección, lo cual representa una contribución acertada toda vez que integra las distintas funciones internas de la institución. Todo esto da paso a cuatro variables que contribuyen a consolidar la percepción de buena práctica para esta universidad: dimensionamiento del escenario internacional, movilidad académica, la participación internacional, y la gestión de proyectos internacionales.

En medio de las bondades de la estrategia también existen complejidades, como es lógico suponer, sobre todo en materia de gestión de la internacionalización. Estas deben ser tomadas en cuenta para acciones futuras, e incluyen la necesaria comprensión del proceso, el compromiso con el mismo por parte de toda la comunidad universitaria, la generalización de una cultura de trabajo homogénea en un contexto que incluye estilos de trabajo diferentes, la búsqueda de correspondencia entre el nivel de conocimientos sobre la gestión de la internacionalización universitaria y la preparación de los docentes. A esto hay que agregar la limitada disponibilidad de los recursos financieros, que obliga a actuar con mucha creatividad para cumplir con los objetivos propuestos (González, Márquez, Torres, Alpízar, 2019, 158-159).

A modo de conclusión, los autores identifican en ambos casos (Cuba y Panamá) actividades de buenas prácticas, definidas desde la gestión y los resultados según las

características y complejidades del contexto de ambas instituciones educativas. Cabe agregar que estas prácticas están relacionadas con la planificación del proceso, la movilidad académica y estudiantil asociada a acciones por convenios, los programas de cooperación, las acciones desde las redes internacionales, entre otras razones. La internacionalización le ha permitido a ambas universidades mejorar su proyección en todo sentido.

4.2.2.3 Mecanismos prácticos de internacionalización: algunos ejemplos

Cada vez son más las universidades que desarrollan esquemas de internacionalización para estar mejor posicionadas ante los cambiantes retos del entorno nacional e internacional. La conceptualización de esos esquemas también da lugar a propuestas concretas en el manejo de la dimensión internacional de las universidades. Aquí se presenta una muestra apenas selectiva, aunque diversa, de instituciones de educación superior representativas de distintas partes del mundo. Se han escogido universidades, tanto públicas como privadas, de países de primer mundo como en transición al desarrollo. Un criterio utilizado responde a la escogencia de centros de estudio que han acogido la dimensión internacional y la llevan a la práctica de formas interesantes, apelando a novedosos mecanismos. Esto es importante para orientar el rumbo en esta materia de la UCC, la cual empieza a gestar sus primeros pasos en el campo de la internacionalización.

- Universidade de Brasilia (Brasil)

Esta universidad ubicada en la capital brasileña esbozó un Plan de Internacionalización 2018-2022, el cual pone énfasis en el estado actual de las cosas en materia de internacionalización, con un diagnóstico que deja ver potencialidades y los retos en docencia, extensión, investigación e innovación. Una segunda área de interés remite a orientaciones en cuanto a lingüística, movilidad, comunicación y cooperación, así como a estrategias en desarrollo para hacer de la universidad un actor transnacional relevante. Un tercer componente gira en torno a objetivos, acciones y plazos, en relación directa con las estructuras para la gerencia y el manejo de los asuntos académicos. La universidad diseña una estrategia para las distintas áreas de estudio: grado y postgrado, investigación e innovación, extensión. Cada una de ellas tiene objetivos bien delineados. Aún hay barreras y obstáculos, pero el plan de internacionalización facilita una estructura de ejes estratégicos: más apertura en la movilidad académica internacional, más atracción de estudiantes

internacionales, mayor visibilidad en los rankings internacionales, fuertes alianzas y un sistema de monitoreo y permanente valoración de la calidad de la producción institucional, de acuerdo a criterios e indicadores en línea con la estrategia central de la institución (UnB, 2018).

- **Universidad de la República (Uruguay)**

La universidad no cuenta con un documento específico sobre estrategia, pero en su momento la Dirección General de Relaciones y Cooperación elaboró un informe que abordó la perspectiva de internacionalización. El órgano responsable de la temática es el Servicio de Relaciones Internacionales (SRI), encargado de gestionar distintos programas en materia de movilidad, convenios internacionales y cooperación bilateral y multilateral. La universidad ha apostado en gran parte su posicionamiento internacional a esfuerzos de integración regional, sobre todo dentro del Mercosur. La universidad es asiento de varias cátedras UNESCO, un instituto Confucio para enseñar el idioma mandarín y promover los lazos culturales con China, y la conformación de centros universitarios regionales en las fronteras con Brasil y Argentina, con énfasis en proyectos educativos y movilidad estudiantil con estos países vecinos (Viera, Chiancone y Martínez, 2020).

- **Universidad de Murcia (España)**

Cuenta con un Plan Estratégico de Internacionalización que describe, de primera entrada, que a ella es posible acceder a través de varios planteamientos, no excluyentes entre sí, por ejemplo, actividad, resultados, razones, proceso, Ethos y más allá de las fronteras. El plan asume que la internacionalización no es un asunto de un determinado servicio o área, sino que afecta a cada uno de los niveles de la universidad, investigación, docencia y administración, y que está íntimamente ligada a la estrategia y al desarrollo de la universidad. Propone tres líneas de acción: formación y docencia, investigación y transferencia y relación con la sociedad y la cultura. Cada una de ellas se nutre de contenidos específicos mediante estrategias y acciones. En formación y docencia destacan: intercambios estudiantiles, programas de lenguas extranjeras, programas conjuntos o dobles de grado y postgrado, trabajo/estudio en el exterior, programas para estudiantes extranjeros, profesores visitantes, programas de movilidad para docentes y administrativos. En investigación y transferencia: promoción internacional entre docentes e investigadores, proyectos de investigación conjuntos, conferencias y seminarios internacionales, publicación de artículos y trabajos, acuerdos de investigación internacionales, apoyo al investigador extranjero. En relación con la sociedad y la

cultura: consorcios basados en la comunidad con ONGs o con grupos del sector privado, Servicios a la comunidad y proyectos de trabajo interculturales, proyectos de cooperación al desarrollo internacionales, Redes Internacionales, partenariados y asociaciones, Asociaciones de estudiantes y Asociaciones con grupos étnicos y culturales de la comunidad (Universidad de Murcia).

- **Universidad de León (España)**

Tiene vigente una Política de Internacionalización 2020-2024. Al plantear esta política, la institución parte de la premisa de que hay más posibilidades de competir con más eficacia en el mercado internacional si se logra incentivar la movilidad, acceder a fondos de investigación y financiamiento externo, así como dotar al estudiante de un bagaje lingüístico, cultural y formativo-vivencial, lo que facilita enfrentar más exitosamente los desafíos de la sociedad globalizada.

La universidad pertenece a varias redes internacionales, apostando fuertemente a iniciativas de movilidad internacional, como es el caso de Erasmus+. Divide su política en cuatro ejes: 1) fomentar la proyección internacional de la universidad, 2) aumentar el atractivo de la universidad entre los estudiantes de otros países, 3) incrementar la movilidad internacional y la internacionalización en casa, 4) impulsar la cooperación universitaria al desarrollo. Cada uno de estos ejes enumera una serie de acciones muy concretas. Así, en el eje 1, destaca por ejemplo, Participación y presencia de la Universidad de León en el desarrollo de proyectos internacionales en el ámbito académico, de movilidad y de cooperación; Impulsar la incorporación de la Universidad de León al proyecto “European Universities” que busca superar las barreras de movilidad mediante las alianzas de universidades internacionales con un profundo carácter sistémico, estructural y de sostenibilidad. También se estimula la participación de la Universidad de León en las principales ferias y actividades de promoción, “networking” y “reclutamiento” internacional. En el eje 2, se aspira a facilitar la participación de los estudiantes internacionales en las diferentes asociaciones, actividades culturales, deportivas y sociales que se desarrollan en la universidad; así como facilitar los trámites para favorecer y apoyar la llegada de estudiantes internacionales a las titulaciones de la Universidad de León, especialmente a los programas de Máster y Doctorado. En cuanto al eje 3, se insta a reforzar las relaciones con instituciones, universidades, centros de investigación y empresas que amplíen las posibilidades internacionales de los miembros de la institución y se potencian actividades de internacionalización en casa (intercambios virtuales, programas tándem, etc.) que permitan a los miembros de la comunidad universitaria tener una perspectiva y visión internacional. Finalmente, en el eje 4,

hay una gran adhesión al trabajo en el contexto de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, y la promoción de la sostenibilidad ambiental y social como único modelo válido de desarrollo. También se destaca la necesidad de impulsar convenios y colaboraciones que permitan que la comunidad universitaria pueda desarrollar experiencias de voluntariado internacional, desarrollo de actividades de cooperación, así como prácticas, TFG, TFM, etc. (Universidad de León, 2020, 4-6).

- **Universidad de Edinburgo (Escocia)**

Adopta una Estrategia de Internacionalización que recoge las fortalezas internacionales de la institución, sus aspiraciones, resultados clave, acciones clave, indicadores de éxito. Resulta interesante su aspiración principal: “conseguir ser el lugar de primera opción en las mentes del mundo.” Luego se pasa a los resultados clave que vienen a ser principios filosóficos que van desde la amplia comprensión internacional de lo que la institución representa y ofrece, hasta la necesidad de atraer a los mejores estudiantes, estimular investigación de clase mundial para atraer cerebros y generar el conocimiento de lo que hoy tiene valor y es aplicado por gobiernos y empresas en todo el mundo. En un nivel mayor de concreción se pasa a las acciones clave y se enumeran seis grandes áreas para la praxis: 1) información sobre la oferta de actividades internacionales, 2) ofrecimiento de una experiencia de vida y aprendizaje para llenar las expectativas de estudiantes internacionales, 3) preparación del estudiantado para que puedan hacer contribuciones en un mundo interdependiente, 4) énfasis en la construcción de vínculos asociativos estratégicos con países y regiones específicos, 5) aseguramiento de recursos de parte de relaciones internacionales investigativas e incremento del uso de su propiedad intelectual en el resto del mundo, 6) desarrollo de un fuerte énfasis y conciencia en su gente y todo lo que hace. Como indicadores de éxito se citan encuestas estudiantiles, porcentaje de acceso a recursos internacionales, reconocimiento de “marca” en otros países y regiones, número y calidad de estudiantes internacionales, estudios de “benchmarking” en comercialización y valoración del crecimiento en valor agregado bruto producto de la actividad estudiantil internacional (The University of Edinburgh, 2018).

- **National University of Singapore (Singapur)**

La estrategia de internacionalización está a cargo de la Oficina de Relaciones Globales (NUS Global Relations Office), la cual fomenta vínculos asociativos con instituciones de primera, alrededor del mundo, para fortalecer aún más el prestigio

de la Universidad Nacional de Singapur como institución de clase mundial. NUS es una de las universidades asiáticas mejor posicionadas en el mundo y su aspiración constante es convertirse en una universidad global líder en ese continente. Con esa visión, desarrolla significativos contactos internacionales que derivan en interacciones y colaboraciones en educación, investigación y tecnología.

El pilar internacionalista de la institución descansa en “ejes estratégicos” (strategic thrusts) para promover la marca internacional de la universidad, elevar la conciencia globalista de personal y estudiantes, identificar socios para experiencias transformativas globales, desarrollar programas internacionales y comprometer a personal docente y administrativo en procesos y servicios que faciliten las actividades internacionales en el campus.

Un aspecto muy característico de la estrategia de esta universidad es el uso reiterado del término “global” para referirse a la educación que ofrece, a los programas en el extranjero (“Study Abroad” en más de 50 países en coordinación con 300 universidades), al programa de educación global en casa y a los socios globales que se precia en tener mediante acuerdos y colaboraciones estratégicas. La universidad está afiliada a 8 redes universitarias globales procurando maximizar la excelencia en educación e investigación. También enarbola el concepto de Empresa Global (Global Enterprise), consolidando su liderazgo en innovación, ofreciendo educación experimental hacia el empresarialismo, forjando alianzas con la industria además de ser un elemento catalizador para la creatividad empresarial. La universidad deja su huella global con programas que se imparten en lugares como China, Israel, Suiza, Alemania (Munich), EE UU (Nueva York, Silicon Valley), Suecia. Esto está en armonía con el posicionamiento permanente de Singapur como una de las economías más competitivas a nivel global (NUS, 2021).

- **Utah Valley University (EE UU)**

Una de las universidades públicas más grandes del estado de Utah, liderada por primera vez por una mujer (de origen filipino) que está imprimiendo una huella distintiva en las políticas universitarias. Los asuntos internacionales los maneja una oficina especializada en compromiso global (The Office for Global Engagement). Esta oficina mantiene la filosofía de que la educación internacional es un componente crítico para fomentar individuos exitosos, inclusivos y competentes en la comunidad. Asume como uno de sus compromisos la responsabilidad de promover la comprensión de una perspectiva global, romper estereotipos, remover barreras de indiferencia y celebrar la diversidad cultural.

Resulta interesante que esta oficina tiene un enfoque y carácter muy pragmático, trabajando en iniciativas muy puntuales: eventos de carácter global y patrocinio de visitantes; una conferencia anual de la sociedad civil sobre las Naciones Unidas; el patrocinio de una conferencia anual diplomática del estado de Utah sobre relaciones comerciales internacionales; una conferencia modelo de las Naciones Unidas con participantes de estudiantes de secundaria; la iniciativa Enfoque global, que consiste en escoger un país cada año para promover el conocimiento intercultural dentro del campus y en la comunidad a través de talleres, conferencias, demostraciones, presentaciones artísticas, paneles de discusión, intercambios de facultad, charlas, etc. (Japón fue el país escogido en el período 2019-2020); un mapa de viajes internacionales de la universidad, destacando los desplazamientos internacionales de estudiantes y profesores; programa de estudios en el exterior (Study Abroad); un programa de viajes estudiantiles a nivel global (Global Student Travel) y una competencia internacional de fotografía (UVU, 2021).

- University of Mannheim (Alemania)

Presentó una estrategia de internacionalización quinquenal (2015-2020), lo cual es indicativo de que muchas universidades renuevan constantemente sus planes en este campo. Al momento de lanzar esta estrategia, la universidad contaba con más de 450 universidades socias en todo el mundo, lo que revela que es cada vez más creciente la práctica entre universidades de asociarse a través de convenios y mecanismos colaborativos. La estrategia está claramente dividida entre internacionalización hacia afuera e internacionalización en casa. Para acometer sus metas generales, la universidad tiene objetivos estratégicos de largo plazo y medidas específicas para cumplir con ellos. Son cinco los objetivos estratégicos: 1) promover y respaldar la movilidad internacional para estudiantes, docentes e investigadores, 2) promover y apoyar la cooperación internacional en investigación, 3) crear y expandir un Campus Internacional (bilingüe), 4) apostar al éxito estudiantil y la consecución de grados académicos entre sus estudiantes internacionales y candidatos doctorales, 5) ensanchar la conciencia intercultural dentro de la gestión universitaria. Es a través de acciones concretas que se mide el cumplimiento, formato que también se seguirá con la estrategia de la UCC.

En el caso del primer objetivo estratégico de esta universidad alemana, una prioridad es establecer acciones que promuevan el intercambio internacional de estudiantes y docentes, como tarea esencial en la preparación de los estudiantes para el mercado laboral internacional, así como permear una perspectiva cosmopolita mundial a toda

la comunidad universitaria. El segundo objetivo estratégico privilegia la aspiración de visibilizarse más en la comunidad investigativa internacional, aprovechando su excelente reputación y liderazgo como centro de investigación. El tercer objetivo persigue cerrar la brecha en materia lingüística y, al mismo tiempo, incentivar el uso del inglés como idioma internacional de investigación en el campus. El cuarto objetivo persigue asegurar un entorno óptimo para los estudiantes a fin de que la tasa de conclusión de un grado académico sea la más alta posible, sobre todo entre los estudiantes internacionales y los candidatos al doctorado. Finalmente, el último objetivo persigue fortalecer la infraestructura más adecuada para lograr los propósitos de internacionalización, lo cual requiere, ante todo, mucha apertura de mente y cambio de actitud dentro del personal. En otras palabras, una estrategia de internacionalización solo podrá ser implementada sostenible y exitosamente si cuenta con el respaldo de una administración y gerencia universitaria con mentalidad abierta (University of Mannheim, 2015).

- Universidad de Málaga (España)

La estrategia de internacionalización fue planteada desde el Vicerrectorado de Comunicación y Proyección Internacional. Parte de primera entrada de que la internacionalización genera nuevas oportunidades a la universidad, así como mejora su competitividad tanto nacional como externa. Un primer aspecto de su estrategia es el énfasis en la movilidad y, al igual que muchas universidades europeas, se pone de ejemplo al programa Erasmus, como punto de inflexión en la construcción de lazos más estables, lo que hizo posible una visualización tangible de los beneficios de la internacionalización.

Seguidamente, la estrategia destaca los retos de nuestro tiempo, al plantear que no basta con la movilidad toda vez que el mundo ha cambiado en virtud de la aceleración y proliferación de instrumentos tecnológicos. El nuevo escenario ha supuesto un desafío para las universidades para no perder su protagonismo social y por lograr espacios en un entorno de mayor competencia internacional en la atracción de los mejores trabajadores, estudiantes, docentes e investigadores. Esta universidad ha captado muy bien que la competencia se libra en la Internet, en foros internacionales y en listados y rankings. En consecuencia, las universidades deben abocarse a adoptar nuevos derroteros: educación a distancia, programas de Study Abroad, oferta de estudios en inglés, apertura de centros de estudio en el extranjero o alianzas con otras universidades.

Esta universidad española ha visualizado muy bien sus retos en la nueva coyuntura mundial. El primero de ellos significa adaptarse e institucionalizar la internacionalización mediante estrategias y planes específicos que conciten a todos los órganos de gobierno y la comunidad universitaria, proporcionando una oportunidad de que esta mejore sus capacidades, adquiera un mayor grado de experiencia y se favorezca así la adopción de una cultura internacional en el seno de la institución. El segundo reto supone una reorientación de la producción docente e investigadora hacia un perfil definitivamente internacionalista. Supone “modernizar la oferta académica, imprimiendo una perspectiva global en el currículum que permita formar mejor a los estudiantes nacionales a la vez que atraer a un mayor número de estudiantes y docentes extranjeros. Entraña incrementar la competitividad científica de la UMA en España y el mundo, mejorando la productividad, la calidad de las publicaciones y la innovación, así como estableciendo equipos de trabajo internacionales con investigadores extranjeros. Incluye la promoción de actividades de cooperación para el desarrollo entre la comunidad universitaria, vinculando el saber hacer de la institución con la colaboración con zonas más necesitadas” (Universidad de Málaga). El tercero apunta a la promoción de la oferta docente e investigadora en mercados internacionales, buscando acuerdos productivos con socios internacionales, implementando medidas que favorezcan la comercialización de la oferta de la UMA en el exterior y la divulgación y conocimiento sobre la UMA en el extranjero mediante acciones de comunicación.

Los principios orientadores de la estrategia de esta universidad española están muy bien visibilizados: coordinación de las distintas estructuras de gobierno, objetivos cualitativos frente a los cuantitativos, asignación de recursos frente a las demandas del exterior, potenciar las fortalezas de la institución, creación de estructuras especializadas en internacionalización. Como se puede observar, todos estos son valiosos aportes que permiten visualizar mejor las prioridades estratégicas a la hora de instaurar una dimensión de internacionalización. A esos objetivos le siguen lo que esta institución denomina como formas de entrada y permanencia en los mercados: alianzas, convenios, partenariados estratégicos (red de socios internacionales con cooperación intensa y estructurada; nuevas alianzas; escogencia selectiva de socios; redes estables, equilibradas, proactivas, eficientes); movilidad (incrementar cantidad de estudiantes extranjeros, impulsar la movilidad “outgoing”); implantación de oficinas de representación en el extranjero (tiene una en la República de Corea, por ejemplo); contratación de agentes de mediación (una especie de embajadores o agentes que actúen en su nombre); oferta académica (idiomas, títulos conjuntos, cursos específicos con orientación internacional); oferta científica (producción de

calidad, grupos de trabajo de investigadores locales y extranjeros para estimular producción científica conjunta) (Universidad de Málaga).

Todo esto desemboca además en la consecución de objetivos específicos y líneas estratégicas que se nutren de acciones muy concretas y puntuales.

- **Universidad Veracruzana (Xalapa, México)**

Esta universidad aprobó la creación de la Dirección General de Relaciones Internacionales en diciembre de 2010, como una necesidad para responder a los desafíos que presenta la internacionalización de las universidades, como una consecuencia de la globalización. Depende directamente de la Rectoría.

La creación de esta dependencia es un insumo importante para el propósito que lleva este documento de internacionalización de la UCC, toda vez que esta universidad mexicana tomó la decisión, en un momento decisivo, de crear y consolidar esta nueva oficina. Es muy significativo que se tomaron decisiones en línea con el desarrollo de una política universitaria que promoviera la dimensión internacional en las políticas institucionales de enseñanza, de aprendizaje, de investigación y de diseño curricular. Asimismo, esto fue acompañado de la preparación de un diagnóstico de la situación de la Universidad Veracruzana con relación a la Internacionalización; un redireccionamiento de las actividades de internacionalización que en ese momento se llevaban a cabo; y el diseño y propuesta de una normatividad para facilitar la colaboración, la movilidad y el intercambio académico (Hernández Alarcón, 2015, 2).

El documento esboza una misión, visión, objetivo general de la dirección (teniendo como base conceptual el Plan General de Desarrollo 2025 de la Universidad Veracruzana y el Programa de Trabajo Estratégico 2013 – 2017 “Tradición e Innovación”). Al igual que lo han hecho otras universidades, delimita muy bien el propósito de acciones orientadas hacia el exterior como lo son la movilidad e intercambio académico y estudiantil; la cooperación; los programas conjuntos y las redes; y la denominada internacionalización en casa, con la idea de incluir a toda la comunidad, ampliando la cobertura a la totalidad de la comunidad, partiendo del hecho de que la mejor manera de beneficiar a la mayoría de estudiantes es incluyendo la dimensión internacional en los planes de estudios.

La estrategia se realizó mediante la puntualización de líneas estratégicas: Normatividad; Internacionalización en Casa; Aprendizaje de Idiomas, Cooperación,

Movilidad y Redes; Consecución de Recursos; Certificaciones; Cátedras de Estudio Internacionales; Indicadores de desempeño para la calidad; Comunicación y difusión. Cada una de ellas fue alimentada por un objetivo, meta, estrategia, acción y los años contemplados en el período. También el documento sugiere aspectos de Internacionalización para que sean considerados en la planeación de las entidades académicas o dependencias universitarias, para lo cual se plantearon dimensiones transversales y ámbitos que abarcaban aspectos como la formación integral del estudiante; el desarrollo de la planta académica; la reorganización y diversificación de la oferta educativa y ampliación de la matrícula; y el fortalecimiento de la Administración, de la Gestión y de la infraestructura.

El desarrollo de esta nueva perspectiva de internacionalización de esta universidad también fue acompañado por la puesta en marcha de un sitio web exclusivo de la Dirección General de Relaciones Internacionales (que a su vez es parte de la página principal). Es uno de los sitios más completos en materia de internacionalización y está dividido por secciones: 1) una página de inicio; 2) una sección “Nosotros” que integra: Acerca de DGRI, Estrategias de Internacionalización, Estructura Organizacional, Programas y Servicios, PlaDE 2017-2021, Acuerdos Rectorales, Directorio; 3) E-Brochures (accesos al sistema en varios idiomas como español, inglés, francés, alemán, portugués, italiano, mandarín y japonés); 4) Convenios: Internacionales, Membresías, Proceso para la firma de convenios, Muestras de Convenios, Requisitos legales para la firma de convenios; 5) Movilidad (con sus muy detallados y propios contenidos); 6) Escuela para Estudiantes Extranjeros; 7) Dirección Centros de Idioma y Autoacceso (que a su vez tiene varios contenidos); 8) PAMIR UV (Programa de Atención a Migrantes de Retorno); 9) Seminarios Web. El sitio incluye el enlace a un libro publicado en el 2017, denominado “La dimensión internacional en la educación superior: Experiencia y compromiso de la Universidad Veracruzana” de los autores Ricardo Corzo Ramírez y María Magdalena Hernández Alarcón. En resumen, esta universidad mexicana ha tenido una consistente evolución en su proceso de consolidación de su perfil internacional.

- Universidad de Chile (Chile)

Esta universidad visualiza sus relaciones internacionales dentro de un plan estratégico institucional, cuya implementación tiene lugar a través de las políticas específicas que contemplan la profundización del proceso de internacionalización comprehensiva, que sea integral y transversal a todas las políticas y niveles institucionales y que refuerce la cooperación, el compromiso y la responsabilidad social de la Universidad. También busca fortalecer vínculos de cooperación

académica y de trabajo en redes con instituciones afines a la misión de la Universidad, incentivando la movilidad de profesores, investigadores y estudiantes de pre y postgrado, desde y hacia la institución. El plan también promueve el aspecto de cultura internacional inclusiva al interior del quehacer universitario, que permita su proyección hacia el exterior, buscando fortalecer la calidad y pertinencia en todos los ámbitos. Finalmente, la universidad se ha propuesto acrecentar vínculos de integración y alianzas estratégicas de carácter subregional, regional y mundial, con la finalidad de impulsar la visibilidad institucional a través de la docencia, investigación, innovación, creación, extensión y vinculación con el medio en el escenario internacional.

Para llevar a cabo la ejecución de esos lineamientos estratégicos la Universidad de Chile cuenta con una Dirección de Relaciones Internacionales (DRI), dependiente de la Rectoría, cuya misión principal es promover, fortalecer y expandir la vinculación internacional de la institución, en beneficio de la gestión y el desarrollo de los programas estratégicos de la institución. Esto es coordinado con el quehacer de las Unidades Académicas (Facultades, Institutos) y de las Vicerrectorías (asuntos estudiantiles y comunitarios, pregrado, postgrado, investigación, extensión y vinculación con el medio). Cabe agregar que las tareas de la DRI se enmarcan en la permanente internacionalización de la Universidad, las cuales se implementan a través de un conjunto de políticas y acciones que permitan aprovechar las oportunidades de cooperación para enfrentar los desafíos globales.

Como es mencionado por (Castillo, Henríquez, Lobos, Salomone, Tessada y Vilches, 2016, 9) ciertas idea-fuerza caracterizan el tipo de internacionalización que busca potenciar la Universidad de Chile. En primer lugar, hay un énfasis en el área de investigación y postgrado, con énfasis en los doctorados, y apunta al abordaje, en un nivel de excelencia, de problemáticas de pertinencia nacional y regional, desde enfoques inter/ transdisciplinarios. En segundo término, se ha dado prioridad a la cooperación sur-sur, enfatizando la cooperación con contrapartes latinoamericanas, sin excluir la participación de contrapartes extrarregionales, incluso mediante la triangulación con otros centros radicados en América Latina, principalmente instituciones con las que la Universidad de Chile comparte una historia común y cercanía en desafíos y objetivos de inserción internacional.

- The Australian National University/ANU (Australia)

Una de las funciones principales de esta universidad localizada en Canberra, la capital australiana, se enmarca como Compromiso Global y Estrategia Internacional (Global Engagement and International Strategy). Dentro de las posiciones de

liderazgo de la universidad existe un Vicecanciller Adjunto de Estrategia Internacional, con un equipo que además trabaja coordinadamente con las oficinas de enlace que la universidad tiene en Pekín, Singapur y Washington D.C., señal de la prioridad que concede Australia, en el plano global, a las relaciones estratégicas con estos países. Lo interesante es que no está presentado como una oficina particular, sino como una división central materializada en un “equipo”: the “International Strategy and Partnerships (ISP) team”. Es un recurso central responsable de respaldar prioridades ejecutivas para lograr el vínculo asociativo estratégico de la universidad a nivel internacional. Este equipo vela porque se materialicen y respalden los objetivos e intenciones de la estrategia internacional y los planes de apoyo regional; actúa como un recurso de expertos que construye redes y esfuerzos colaborativos con especialistas de relaciones internacionales dentro de la universidad; brinda asesoría estratégica sobre países específicos a interlocutores dentro de la institución; establece marcos conceptuales y procesos para coordinar las actividades internacionales estratégicas de la universidad; e identifica, desarrolla, apoya y gerencia asociaciones estratégicas en el plano internacional (Australian National University, 2021)

Este equipo está encabezado en la estructura organizativa por un Director del que dependen un Director Adjunto, a cargo de las alianzas internacionales que incluyen América del Norte y el Pacífico, además de dos Gerentes que se dividen el mundo en dos esquemas geográficos: 1) Asia del Norte, Asia del Sur, Sudeste Asiático. 2) Europa, América Latina, Medio Oriente y África. En alguna medida, esta división sugiere una sincronía con los intereses estratégicos de Australia en el mundo, planteados en el Libro Blanco 2017 del Departamento de Relaciones Exteriores y Comercio, el cual definió a la región del Indo Pacífico como el espacio de prioridad geoestratégica para Australia. Este Libro, además, visualizó a Australia como parte del gran Asia Pacífico.

Es interesante destacar que este enfoque surge como una alternativa que esta universidad australiana consideró como pragmática y ejecutiva. Todo este esfuerzo es complementado con una infraestructura en el terreno que contempla mecanismos para alcanzar acuerdos y asociaciones internacionales, la organización de visitas internacionales (hacia adentro y hacia afuera), Fondos y Becas, y Programas Globales (para estudiantes).

- **Tufts University (EE UU)**

Con el distintivo sello “Global Tufts”, esta universidad situada en Boston, Massachussets, dimensiona su enfoque internacional, evidencia de que el término

“global” marca una tendencia en buena parte de las universidades norteamericanas. El sitio web de la universidad tiene una extensa sección dedicada a lo global, marcada principalmente por lo que denomina iniciativas (se mencionan a continuación, en inglés): Global Integrated Learning and Design, Global Perspectives Photo Contest, Global Research Assistant Program, Global Tufts Month, International Exchanges and Affiliations. También concede prioridad a los centros e institutos, la mayoría de ellos reflejando un carácter internacional (de nuevo en idioma inglés): Center for Engineering Education and Outreach, Center for the Evaluation of Value and Risk in Health, Centre for Global Public Health, Center for International Environment and Resource Policy, Center for International Law and Governance, Center for South Asian and Indian Ocean Studies, Center for Strategic Studies, Confucius Institute, The Edward R. Murrow Center for a Digital World, Fares Center for Eastern Mediterranean Studies, Feed the Future: Nutrition Innovation Lab, Feinstein International Center, Global Development and Environment Institute, Henry J. Leir Institute, the Hitachi Center for Technology and International Affairs, Institute for Business in the Global Context, One Health Initiative, One Health Workforce, Science Diplomacy Center, Tufts European Center in Talloires (Francia), Tufts Institute of the Environment, World Peace Foundation (Tufts University, 2021).

El listado anterior refleja interesantes enseñanzas para cualquier universidad que se precie de dimensionar su actitud internacionalista. Es una combinación de causas globales que el mundo y, en concreto la universidad, abraza; áreas temáticas en boga que influyen y transforman el mundo; y regiones geográficas estratégicas. Esto demuestra que un proceso de internacionalización también implica orientar gestiones institucionales, motivaciones e iniciativas concretas, en concordancia con lo que se consideran parámetros internacionales de avanzada.

- Universidad de Granada (España)

Una peculiaridad que tiene esta universidad en Andalucía es contar con un Vicerrectorado de Internacionalización que cristalizó un Plan Propio de Internacionalización 2021, el cual consta de nueve programas: Apoyo a la movilidad internacional de estudiantes, apoyo a estancias breves internacionales, apoyo a la movilidad internacional de personal docente, apoyo a la movilidad internacional del personal de administración y servicios con fines formativos, premios a la Excelencia en la Internacionalización, apoyo a la política lingüística, apoyo a la gestión de la internacionalización, apoyo a nuevas iniciativas de la internacionalización, atracción de talento “Embajadas Españolas”. Esta es la decimotercera edición del Plan de Internacionalización, aspecto muy revelador y ejemplarizante que responde a un

esfuerzo dotado de consistencia, gracias a lo cual esta dimensión ha conseguido autosuficiencia de fondos. Refleja, además, el carácter intrínsecamente transversal de la política de internacionalización al destacar la contribución de los distintos servicios de la Universidad de Granada. Los objetivos del plan integran aspectos filosóficos, así como líneas estratégicas más puntuales.

El nuevo plan 2021 destaca las limitaciones y restricciones impuestas por la pandemia, como ha sucedido en todo el mundo. Los nueve programas están ideados para promover y desarrollar de forma sostenible la dimensión internacional del estudio, la docencia, la investigación y la gestión de la institución y de los servicios que ofrece, así como la participación de la Universidad en todas aquellas iniciativas que puedan favorecer su internacionalización tanto en acciones de movilidad como como en casa, en línea con el programa piloto de Internacionalización del currículo puesto en marcha por el Vicerrectorado de Internacionalización a finales de 2020 (Universidad de Granada, 2021).

- Universidad Metropolitana (Puerto Rico)

Años atrás esta universidad puertorriqueña introdujo un Plan de Internacionalización vigente para el período 2012-2016, a cargo de la Vicerrectoría de Asuntos Internacionales. La novedad de este plan es la introducción del término Vectores Estratégicos del Desarrollo, seguido por Asuntos Estratégicos y Metas para el cumplimiento de ellos, con bastante especificidad. Los vectores abarcan temas tanto tradicionales en una estrategia de internacionalización como otros no tan convencionales. Se citan, entre ellos: Academia, Investigación Académica y Científica, Servicios y Desarrollo Estudiantil, Función Pública, Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, Infraestructura Física y Tecnológica, Fortalecimiento Fiscal. El Vector que aborda el tema académico es uno de los más distintivos de la estrategia de internacionalización e incluye las metas de creación, evaluación, moratoria y/o eliminación de programas académicos; desarrollo del profesorado (reclutamiento, retención y capacitación); proyectos de retención y graduación de estudiantes; recursos académicos (Biblioteca, Tecnología Académica, otros); educación continua; “outreach”, procesos del aprendizaje, internados y proyectos de internacionalización.

La perspectiva internacionalista es parte de la Visión de la institución, al plantear que “la Universidad Metropolitana será reconocida como una institución de educación superior líder a nivel mundial por: la apertura a la inclusión; la calidad de sus ofertas y la innovación en la creación de programas; la excelencia e innovación

en la enseñanza y en los procesos de aprendizaje; las iniciativas de educación que le proporcionen a los estudiantes oportunidades de movilidad social y económica; las investigaciones sobresalientes que promuevan el desarrollo económico y social y atiendan las necesidades de la comunidad mundial; el uso de tecnologías de avanzada para enriquecer los procesos de aprendizaje, administrativos y de servicios al estudiante; así como las telecomunicaciones y la educación a distancia; y el compromiso con la comunidad con el fin de fomentar una economía sostenible y competitiva que promueva cambios sociales transformadores” (Vera Lugo, 2012).

- La realidad en el espacio subregional centroamericano

En el Istmo Centroamericano, con la aparición de un esquema de integración subregional, a inicios de los años sesenta del siglo pasado, da comienzo una etapa que incide en los procesos de integración a nivel universitario, en áreas como la evaluación y acreditación, homologación de programas, reconocimiento de títulos y grados académicos, desarrollo de carreras a nivel de pre o posgrados y el funcionamiento de redes interuniversitarias. Estos esfuerzos también se ven magnificados con la fundación de la Confederación de Universidades de Centroamérica y del Consejo Superior Universitario Centroamericano (CSUCA) (Cordón y Cordón, 2012).

Sin embargo, este mismo autor apunta que, a pesar de los esfuerzos por mejorar el libre ejercicio profesional y reconocimiento de estudios en la región centroamericana, subsisten limitaciones en algunos países en parte debido a la falta de seguimiento de las decisiones que fueron tomadas por el CSUCA desde un principio, insuficiente voluntad política y ausencia de instrumentos legislativos y mecanismos que faciliten y la convalidación de los estudios de profesionales graduados en cualquiera de las universidades centroamericanas (Cordón y Cordón, 2012, 13).

Un avance importante en los esfuerzos por reforzar los mecanismos de integración y cooperación a nivel de las universidades centroamericanas se dio gracias al surgimiento de oficinas especializadas en los procesos de internacionalización. La Universidad de Costa Rica crea su propia Oficina de Asuntos Internacionales a mediados del año setenta, iniciativa que es seguida en la siguiente década por oficinas similares en universidades de gran tradición en la región como la Universidad de El Salvador, la Universidad de San Carlos de Guatemala, y la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, en León (Aguilar-Castillo y Riveros-Angarita, 2015, 104). Algunas de estas oficinas se transformaron en

Vicerrectorías a cargo de la Internacionalización, como fue el caso de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, en el 2004. En Nicaragua, la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua crea, en 1996, la Vicerrectoría de Relaciones Externas. También en ese país la Universidad Católica Redemptoris Mater en Managua, Nicaragua, se designó un Vicerrector de Cooperación Externa y Relaciones Internacionales (Aguilar-Castillo y Riveros-Angarita, 2015, 105).

En una entrevista a la Coordinadora Programa Regional, Centro de Información para Centroamérica de la DAAD, en el año 2009 (Aguilar-Castillo y Riveros-Angarita, 2015, 133), se destaca la creación de los Programas de Posgrados Centroamericanos, iniciativa que fue influenciada por la cooperación alemana, cuando en 1985 se creó el Programa Especial para la Promoción Académica de Centroamérica y Panamá. El Servicio Alemán de Intercambio Académico (DAAD) buscaba aportar a la formación de los recursos humanos en las universidades, fortalecer los posgrados regionales y promover la integración regional universitaria. Entre los objetivos que buscaban estos programas regionales centroamericanos destacan el mejoramiento de la calidad académica de la enseñanza e investigación de las universidades; la necesidad de capacitación de recursos humanos en la región; el fortalecimiento de los programas de Posgrado orientados al desarrollo; la necesidad de auspiciar un espacio común regional para las universidades centroamericanas; la identificación de la influencia del programa regional en los procesos de desarrollo económico, social y cultural del país y de Centroamérica; así como mejorar el desarrollo científico, tecnológico, económico y sociocultural a nivel de la región centroamericana, gracias a los aportes de los egresados.

- Las buenas prácticas en el espacio iberoamericano

El pasado 24 de marzo de 2021, la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) presentó el primer Manual Iberoamericano de Buenas Prácticas en Internacionalización, cuyo contenido remite a las buenas prácticas de internacionalización universitaria de la región.

Esta fue una convocatoria en la que participaron 59 universidades de 14 países de toda la región. Cinco de ellas que obtuvieron la más alta puntuación en cada categoría han confeccionado parte de este manual. El objetivo principal de esta iniciativa fue seleccionar un conjunto de buenas prácticas de internacionalización en universidades iberoamericanas a fin de diseminarlas con la idea de inspirar acciones de parte de otras instituciones de educación superior como efecto multiplicador.

El **Manual iberoamericano de buenas prácticas en internacionalización** aspira a convertirse en un referente en la materia en tanto una herramienta que puede permear el cumplimiento del objetivo que persigue la OEI con su estrategia **Universidad Iberoamérica 2030**. Esta estrategia tiene como misión la consolidación de una métrica común y un espacio iberoamericano de educación superior e investigación que contribuya al progreso, bienestar y desarrollo sostenible de Iberoamérica, así como al cumplimiento de la Agenda 2030. Además, este **manual aspira a poner en valor los puntos clave y factores de éxito, así como las fortalezas y debilidades de cada iniciativa**, para que puedan ser analizadas y replicadas por otras instituciones de educación superior de la región, y con ello, fortalecer aspectos significativos de sus procesos de internacionalización. El manual consta de cinco categorías, de acuerdo con la naturaleza de las buenas prácticas seleccionadas: movilidad de la comunidad universitaria, internacionalización de la extensión, internacionalización del currículo, investigación e innovación colaborativa y planes de internacionalización. El documento cierra con un capítulo de menciones especiales, que resalta tres iniciativas por sus aportes innovadores en materia de educación digital, internacionalización e inclusión (REDIB, 2021).

Cabe destacar que, en la categoría de **Movilidad**, las instituciones ganadoras fueron la Fundación Universitaria del Área Andina (Colombia), la Universidad de Buenos Aires (Argentina), la Universidad Ean (Colombia), la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia y la Universidad Técnica Particular de Loja (Ecuador). En la categoría de **Buenas prácticas en Extensión**, las galardonadas fueron la Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa del Caribe Nicaragüense, la Universidad Católica de Colombia, la Universidad Nacional de Cañete (Perú), la Universidad EAFIT (Colombia) y la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte (Colombia). En materia de **Internacionalización del Currículo**, resultaron a la vanguardia la Universidad Nacional de Avellaneda (Argentina), la Universidad de Castilla-La Mancha (España), la Universidad Nacional del Litoral (Argentina), la Corporación Universitaria Minuto de Dios (Colombia) y la Pontificia Universidad Javeriana Cali (Colombia). Otra categoría fue la de **Prácticas de Investigación**, y las instituciones que se adjudicaron la mejor puntuación fueron las propuestas de la Universidad de La Laguna (España), la Universidad de San Martín (Argentina), la Universidad Autónoma Latinoamericana (Colombia), la Fundación Universitaria de los Libertadores (Colombia) y la Universidad Nacional de Villa María (Argentina). Finalmente, en la categoría de **Políticas**, las ganadoras fueron la Universidad de Río Negro (Argentina), la Universidad de Deusto (España), la Universidad Regional Autónoma de los Andes (Ecuador), la Universidad

Tecnológica del Uruguay y la Universidad de Huelva (España). También recibieron una mención especial la Universidade Aberta de Portugal en la categoría de Movilidad, y la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) (España) y la Universidad de Alcalá de Henares (España), en colaboración con la Universidad Autónoma de Bucaramanga (Colombia), por sus propuestas en Políticas de Internacionalización.

Se espera que pronto se encuentre disponible la versión digital de este manual. De momento lo que existe es un enlace al evento de lanzamiento:

<https://oei.int/publicaciones/manual-iberoamericano-de-buenas-practicas-en-internacionalizacion>

4.2.3 Algunas lecciones aprendidas en función de la dimensión de internacionalización de la UCC

El estado del arte simplificado presentado previamente deja una serie de enseñanzas valiosas en función de la intención inicial de la UCC de avanzar hacia una estrategia propia de internacionalización. Tanto el repaso de tendencias en materia de internacionalización como las experiencias prácticas de universidades específicas en el exterior, así como la mirada al acontecer en el sistema universitario costarricense (público y privado), permiten extraer algunas conclusiones que, sin duda, resultan insumos meritorios para los propósitos de este documento de estrategia de internacionalización para la UCC.

Es un hecho que la internacionalización en la educación superior es una tendencia muy difundida y extremadamente popular en todo el mundo. Creciente ha sido la propensión de las universidades en distintas partes del mundo a adoptar planes concretos para dimensionar su ángulo internacional, en gran medida producto de un entorno cada vez más globalizado y entretejido por los factores tecnológicos, lo que irremediablemente afecta al sector educación.

La cooperación entre universidades a escala global ha ido evolucionando favorablemente, lo que obliga a los actores que son partícipes del proceso de internacionalización a prepararse mejor y acoger una visión intercultural para asegurar el éxito de las iniciativas de asociación interuniversitaria.

Existen varias modalidades para conceptualizar y llevar a la práctica la internacionalización, mas generalmente existe una tendencia a que sean

incorporadas en los planes estratégicos de mediano y largo plazo de las instituciones universitarias. Es decir, la internacionalización pasa a ser uno de los ejes estratégicos fundamentales de una política universitaria exitosa de largo alcance. Las universidades que más esmero y cuidado han puesto en la activación de sus planes de internacionalización, lo han hecho mediante estrategias que contemplan una comprensión profunda del impacto que tiene la dimensión internacional de la educación superior; una cuidadosa justificación apuntando las ventajas y beneficios del proceso; delineamiento de objetivos bien definidos; misión y valores específicos; una serie de propuestas y líneas estratégicas que representan principios conceptuales orientadores del proceso de internacionalización; acciones operativas puntuales para ejecutar las líneas generales; y aspectos procedimentales y operacionales que generalmente están vinculados a la existencia de una instancia, oficina o departamento encargado de los asuntos internacionales.

Cada país exhibe sus propias particularidades que afectan la evolución y desarrollo de la educación superior. Sin embargo, existe un denominador común en las estrategias de internacionalización. Para empezar, existe la conciencia de que el perfil internacional de una universidad parte de la filosofía de que vivimos en un mundo entrelazado e interconectado. La opción por la internacionalización sugiere la aceptación de la diversidad y multiculturalidad que van acompañadas de la necesidad de infundir tolerancia, entendimiento mutuo, empatía y respeto a la hora de establecer vínculos asociativos entre universidades de distintos países. Generalmente hay presentes elementos sin importar el origen nacional de las estrategias: fuerte acento en programas de movilidad internacional en todos los niveles, usualmente sustentados en convenios y mecanismos de cooperación entre universidades. La diferenciación entre internacionalización hacia afuera y la internacionalización en casa también es otro elemento distintivo. Están presentes, además, los proyectos de investigación colaborativos, el acceso a redes internacionales, el tema del desarrollo lingüístico, la parte de la titulación y grados académicos, entre otros. No falta también el incorporar actividades y eventos de fuerte impacto internacional a lo interno de las instituciones de educación superior.

El planteamiento de las orientaciones estratégicas en la mayoría de propuestas de internacionalización contiene una mezcla de principios filosóficos como una motivación para avanzar en la dimensión internacional de la universidad y, por otra parte, postulados con características más pragmáticas cuya implementación se nutre de acciones aún más concretas.

Es importante acotar que el tema de la internacionalización de la educación es un ámbito bastante especializado dentro del sector de la educación, y hay que distinguirlo de la perspectiva “internacionalista” que es consustancial al ámbito diplomático y a la formulación y ejecución de política pública.

5. Aspectos principales de la estrategia de internacionalización de la UCC

5.1 Lineamientos y objetivos estratégicos

La autora (Jane Knight, 2009) ofrece un marco conceptual bastante apropiado para ser aplicado como base para una estrategia de internacionalización en la UCC. Su perspectiva hace posible identificar cuatro enfoques en el proceso de la internacionalización: el enfoque institucional (que integra elementos y perspectivas internacionales en el ejercicio sustantivo de la institución); el enfoque en los programas internacionales (diferentes tipos de actividades relacionadas con el currículo, movilidad y cooperación); enfoque en el desarrollo de competencias (una oportunidad para desarrollar en la comunidad universitaria, en general, nuevas competencias, actitudes, y aptitudes humanas) y el enfoque en la estructura organizacional (lo importante es desarrollar un *ethos* o una cultura en la institución que posibilite la internacionalización). Todos estos enfoques están presentes en las líneas o políticas estratégicas que aquí se presentan, a las que corresponden acciones específicas.

Aplicado a la UCC, estos enfoques podrían ser visualizados de la siguiente manera:

- 1) Enfoque institucional: la universidad debe empezar a asumir la dimensión internacional como parte de sus enfoques teóricos y prácticos. Cada vez es más imperiosa la necesidad de integrar la faceta internacional al quehacer cotidiano de una institución de educación superior. Esto pasa por afianzar una comprensión muy amplia sobre lo que representa la universidad y su aspiración de conectarse con el resto del mundo. Esto implica interiorizar el conocimiento que se genera y es valorado y aplicado por actores gubernamentales y de distintos sectores protagónicos de la sociedad a nivel mundial. En otras palabras, acceder a una globalización de las interacciones institucionales. Implica, además, atraer buenas prácticas para ser asimiladas en la cotidianeidad del devenir universitario.
- 2) Enfoque en los programas internacionales: Se centra en aspectos sustantivos que están en el centro de la internacionalización de una institución educativa.

Significa facilitar, crear, integrar, consolidar las redes necesarias en áreas concretas como la movilidad internacional, la cooperación externa, la investigación, el currículo, etc.

- 3) Enfoque en el desarrollo de competencias: Se requerirá iniciar con una labor constante de divulgación sobre la relevancia de contar con una nueva perspectiva institucional que visualiza horizontes hacia el exterior. Deberá ser un esfuerzo transversal encaminado a influir en la comunidad universitaria (autoridades, docentes, administrativos, estudiantes). Permitirá consolidar percepciones ya existentes sobre la necesidad de internacionalizar la universidad y procurar que, como un todo armónico en su conjunto, la comunidad universitaria sea capaz de permear nuevas actitudes y valores institucionales de cara a expandir dinámicas y perspectivas.
- 4) Enfoque en la estructura organizacional: la nueva cultura de la internacionalización debe ser llevada a la práctica a través de acciones concretas y de decisiones que se traduzcan en la puesta en marcha de una estructura razonable, práctica, fácil de implementar y que posibilite el logro de los objetivos estratégicos a fin de contribuir a lograr la internacionalidad de la institución. La creación de una instancia específica para asumir la dimensión internacional de la universidad sería, en este contexto, una prioridad.

Es importante evitar caer en un enfoque reduccionista de una estrategia de internacionalización, como sería focalizar la prioridad en programas atinentes a la movilidad de estudiantes y firma de acuerdos internacionales. Tal como lo previó la Estrategia Española de Internacionalización del Sistema Universitario Español en el año 2015, es necesario trascender ese marco limitado de acción y considerar aspectos de internacionalización de los currícula formativos, circulación de cerebros, internacionalización de la investigación, titulaciones internacionales conjuntas ó múltiples con socios extranjeros, desarrollo de campus transnacionales, creación de sistemas internacionales de aseguramiento de la calidad, competición por los mejores alumnos, clasificaciones internacionales (ranking) de universidades, desarrollo de asociaciones de antiguos alumnos (“alumni”) internacionales, etc. Se deben promover, además, competencias internacionales como la lingüística y la intercultural (Gobierno de España, 2015, 6-7).

Toda estrategia de internacionalización persigue cumplir con una serie de objetivos, que se convierten en principios orientadores clave del proceso. El Estado del Arte

selectivo puso en el centro de atención variadas experiencias y buenas prácticas sobre cómo armar una plataforma de internacionalización dentro de una institución universitaria. La formulación de objetivos es un aspecto que posiblemente enfatice más coincidencias que divergencias a la hora de comparar estrategias de este tipo. Un buen ejemplo es la enumeración de objetivos del Plan Propio de Internacionalización 2021 de la Universidad de Granada en España (Universidad de Granada, 2021, 4), toda vez que resume muy certeramente los principales aspectos que debe contener una estrategia. Siguiendo ese modelo, a manera de referente importante, se proponen para la UCC los siguientes objetivos dentro de una Estrategia de Internacionalización, adaptados a la realidad de esta universidad:

- Contribuir al bienestar social, progreso humano, desarrollo sostenible y al entendimiento entre culturas y pueblos desde una posición ética, progresista, solidaria y comprometida.
- Instaurar una genuina política para avanzar en la dimensión internacional de la Universidad como una forma de educar y preparar óptimamente a la comunidad universitaria en un contexto creciente de competitividad laboral.
- Aprovechar los beneficios de la internacionalización para forjar mejores líderes, más auténticos y responsables, en el mundo de la política, academia, sociedad y los negocios.
- Establecer y acentuar una posición internacional y una creciente reputación de la Universidad, producto de los esfuerzos de alto nivel en la docencia e investigación, incrementando las posibilidades de interacción inteligente con el resto del mundo.
- Integrar la dimensión internacional a las funciones sustantivas de la Universidad: investigación, docencia y extensión.
- Impulsar y apoyar novedosos esquemas de cooperación en sus variadas facetas, sobre todo para fines de investigación y colaboración científica, académica y cultural.
- Aprovechar la puesta en marcha de una estrategia de internacionalización para aunar esfuerzos con otras universidades e instituciones gubernamentales y no gubernamentales del país en la consecución de objetivos comunes.

- Sensibilizar y acercar a toda la comunidad universitaria en relación con los retos y beneficios del proceso de internacionalización.
- Facilitar un proceso de internacionalización que sea genuinamente participativo y transversal a la comunidad universitaria y que tome en cuenta las expectativas de las distintas instancias, dependencias y servicios de la Universidad.
- Valorar el uso e impacto que tienen las lenguas extranjeras como parte consustancial de una estrategia de internacionalización.
- Auspiciar el crecimiento y desarrollo educativo del alumnado mediante el desarrollo de sus aptitudes, talentos y competencias internacionales dentro de un contexto de interculturalidad.
- Fortalecer cuantitativa y cualitativamente la movilidad internacional de estudiantes, docentes y administrativos para generar una nueva experiencia formativa.
- Crear las condiciones adecuadas para fomentar un proceso de internacionalización en casa.
- Establecer las condiciones necesarias para contar con un espacio físico internacionalizado (especialmente cuando la Universidad cuente con instalaciones físicas centralizadas).
- Fomentar la progresiva internacionalización de planes curriculares.
- Posibilitar la atracción de talento para el intercambio de experiencias novedosas e innovadoras a nivel de la docencia, investigación y extensión.
- Fomentar la proyección internacional de la UCC y profundizar en aquellos aspectos que faciliten su visibilidad a través de la participación en redes internacionales.
- Ejercer un activo protagonismo en medios de comunicaciones y redes sociales que refleje los beneficios de contar con una política de internacionalización.

5.2 Políticas y acciones estratégicas para alcanzar los objetivos

5.2.1 Aspectos generales

Existe una tendencia inequívoca a que una estrategia de internacionalización en la educación superior supone contar con acciones muy delimitadas que den contenido a esas políticas.

Muy bien se define, por ejemplo, en la estrategia de internacionalización de una universidad mexicana en el interior del país: “La Internacionalización es una actividad que enriquece la vida académica ya que el constante contacto con otras comunidades modifica y/o confirma en muchas ocasiones el quehacer institucional tanto del estudiantado como de los académicos. Se espera que las Políticas mencionadas sirvan como ejes rectores que faciliten el diseño de una serie de acciones que tengan como resultados un impacto en la colectividad. Sin embargo, la internacionalización no es una tarea fácil ya que el recurso económico es un aspecto fundamental para alcanzar los objetivos propuestos por lo que la consecución de recursos debe ser una actividad esencial a las oficinas de internacionalización”. (Universidad Veracruzana, 2).

El proceso de internacionalización de la educación superior ha devenido crucial y fundamental para el logro de su sostenibilidad y competitividad. Como lo mencionan (Soliman, Anchor y Tailor, 2019, 1415), hoy día las universidades están poniendo mayor atención a este proceso, tanto en lo conceptual como en una agenda definida. Este se ha traducido en el desarrollo proactivo de estrategias, políticas, programas e infraestructura que evidencian como las instituciones universitarias se toman cada vez más en serio la internacionalización. Han emergido variedad de políticas y prácticas que se desarrollan a lo interno de la educación superior, tanto en sus sedes como en el exterior, gestionando así sus planes de internacionalización.

Una estrategia de internacionalización de la UCC se inserta en la lógica de mejora continua que se ha propuesto en el marco de su plan estratégico quinquenal 2018-2022. En este sentido, una estrategia de esta naturaleza responde a lo que (Ocampo-Hernández, Arrieta-Ávila y Aguilar-Barquero, 2020, 58) consideran una visión ecosistémica para la cual define como necesario innovar y diversificar las experiencias de aprendizaje y así atender las necesidades del alumnado, el personal académico administrativo, docente y la realidad nacional

Para los fines de conceptualización de una estrategia de internacionalización de la UCC se proponen una serie de políticas que constituyen ejes estratégicos orientadores. Estas políticas están basadas en prácticas adoptadas en otras latitudes

y por otras universidades en distintas partes del mundo, como se ha podido constatar hasta ahora, pero son particularmente adaptables al contexto costarricense y, en concreto, a la UCC. Esta estrategia cuenta con un número de políticas estratégicas, las cuales se nutren de acciones concretas. Su implementación demandará gradualidad, constancia y apoyo de todas las áreas de la institución. Algunas medidas pueden empezar a implementarse una vez que quede instalada una instancia u oficina para el manejo de la dimensión internacional de la universidad. Otras acciones que dan contenido a la política serán viables más a mediano y largo plazo, para lo cual habrá que formular un calendario más específico. Lo importante es esquematizar un plan de acción para un período determinado, el cual debería estar sincronizado con los planes estratégicos de la universidad, por ejemplo, los planes quinquenales.

Cabe destacar que la Estrategia de Internacionalización del Sistema Universitario Español 2015 fue un buen insumo que sirvió de base para estructurar la presente estrategia, como lo fueron también aspectos muy puntuales incluidos en las estrategias de internacionalización de otras universidades de diversas partes del mundo, de cuyas buenas prácticas es posible aprender invaluable lecciones. Es importante señalar que algunas de las acciones que dan contenido a una política estratégica se replican, con un matiz diferenciado y diferente motivación, en otras políticas.

Primeramente, se esboza una política general que engloba los propósitos que persigue poner en marcha una estrategia de internacionalización. Las acciones que le dan sustento representan un resumen general de lo que persigue esta política. Luego, le seguirán las restantes políticas o líneas estratégicas con sus correspondientes acciones deseables para que la UCC pueda alcanzar gradualmente una dimensión internacional.

Como se menciona en la parte introductoria de la estrategia de internacionalización de la Universidad de Málaga, en España, de considerarse una más de las metas institucionales de la Universidad, la internacionalización ha de entenderse hoy como la clave de su supervivencia. Sin duda, se ha creado un nuevo marco competitivo entre universidades: los rankings. De cómo afronten las universidades el reto de la internacionalización, dependerá en gran medida no ya su futuro, sino su presente inmediato. Y esto tiene validez tanto para la universidad española como para la UCC (Universidad de Málaga, 3).

5.2.2 Esbozo de la política general de la Estrategia de Internacionalización

- **Elevar el perfil internacional de la UCC para que la institución pueda fortalecer su misión primordial dentro y fuera del país.**

Uno de los objetivos prioritarios de una estrategia de internacionalización consiste en realzar la dimensión internacional de una universidad. Adoptar este paso dentro de la UCC, permitirá facilitarle a la Universidad estar mejor posicionada dentro del país y, a la vez, adherir a un mundo cada vez más conectado y entrelazado; emprender una aventura hacia nuevos horizontes más allá del esquema institucional vigente, con la finalidad de impulsar nuevas ventajas competitivas.

Como bien lo indica (Sebastián, 2005, 4) cuando se considera la dimensión internacional en la misión y visión de la universidad hay mayor apertura de la cultura institucional. De esta forma se facilita enormemente la comprensión de los fenómenos y tendencias mundiales, se relativizan los localismos, se está en mejor posibilidad de apreciar la multiculturalidad y se entronizan mejor, a nivel institucional, valores tales como la tolerancia y la solidaridad. Entendida la internacionalización como un proceso de cambio cultural, lejos de suponer una pérdida de la identidad institucional se convierte en un medio para su fortalecimiento en un escenario de interacciones más amplio.

Las acciones que dan contenido a esta política general se muestran a continuación. Representan un resumen general de lo que se detallará con más amplitud en la siguiente sección “Políticas estratégicas que dan contenido a la Internacionalización de la UCC”. En esta sección se enumeran una serie de políticas estratégicas que son la base de esta Estrategia, y se acompañan por las acciones concretas pertinentes.

Acciones para el logro de esta política:

- Aumentar la visibilidad y el reconocimiento internacional de la UCC y posicionarla como un entorno atractivo y acogedor para , estudiar, aprender e investigar.
- Asignar fondos razonables para la correcta implementación de la estrategia. En este sentido, aprovechar también, recursos de distintas fuentes que compartan los objetivos de esta Estrategia de Internacionalización.

- Conseguir el reconocimiento de otras universidades en el exterior, sobre todo aquellas consideradas de clase mundial, a fin de generar sinergias en el terreno académico, investigación de vanguardia y contribución extraordinaria a la innovación tecnológica.
- Proyectar internacionalmente la Universidad y su concepto pedagógico ecoformativo, mediante convenios e intercambios de colaboración científica, tecnológica, académica, ambiental y cultural, ante organismos de la comunidad internacional y universidades extranjeras.
- Participar activamente en redes, proyectos y programas internacionales educativos y de investigación de calidad mundial.
- Aprovechar las ventajas competitivas que ofrece el Refugio Privado de Vida Silvestre La Marta, privilegiado por su diversidad de atractivos inmersos en una gran belleza escénica, para potenciar relaciones con contrapartes interesadas en la cooperación a nivel del desarrollo sostenible y, concretamente, a nivel medioambiental.
- Mejorar la calidad y cantidad de los servicios de apoyo a la dimensión internacional de la Universidad, atendiendo aspectos puntuales para la movilidad internacional.
- Definir una estrategia para el reconocimiento de periodos de estudio y de titulaciones con países de las diferentes regiones del mundo en función de criterios claros y bien definidos.
- Promover la movilidad internacional de estudiantes (periodos de estudio, de titulación, en prácticas, de empleo, etc.), así como la de profesores, investigadores y personal de administración y servicios, valorando las actividades internacionales en su carrera profesional, posibilitando la realización de actividades de investigación conjunta, el intercambio de docentes, el fomento a la participación del personal de la universidad en eventos internacionales y el intercambio de experiencias en gestión universitaria, en las áreas administrativa, de investigación, extensión y docencia.
- Impulsar la progresiva impartición de programas formativos en otros idiomas, en tanto herramienta de trabajo imprescindible dentro de la Universidad.

- Incentivar programas de atracción de talento para incrementar el número y la calidad de estudiantes extranjeros, especialmente en programas de posgrado, y de atracción de los mejores profesores e investigadores extranjeros.
- Fomentar el desarrollo de titulaciones internacionales a nivel de los distintos grados académicos, en colaboración con otras universidades extranjeras.
- Incentivar la participación activa de la Universidad en redes internacionales de excelencia en educación, investigación e innovación en colaboración con universidades y centros de I+D e innovación extranjeros.
- Mejorar los servicios de apoyo de la Universidad para facilitar la llegada, estancia y retorno de estudiantes y personal académico extranjero.
- Fomentar el progreso hacia una situación de excelencia del Campus de la UMCC, especialmente cuando la Universidad asegure una ubicación centralizada en un edificio futurista, verde e inteligente.

5.2.3 Políticas estratégicas que dan contenido a la Internacionalización de la UCC

1) Promover e incentivar una cultura auténtica de internacionalización de la Universidad Castro Carazo (UCC)

Introducir una nueva área temática a lo interno de un centro de educación superior no es tarea fácil y requiere un período de adaptación para todas las partes involucradas: autoridades universitarias, docentes, administrativos, estudiantes. Evidencia el imperativo de una relación simbiótica y una necesaria sinergia entre el liderazgo, la cultura organizacional y el cambio en el contexto universitario. De igual forma, es un proceso que hace un llamado a la revisión de preceptos y prácticas como ejercicio de reflexión, tanto individual como colectivo. Es resumen, iniciar una nueva política implica también crear patrones culturales a lo interno de la institución que sean compatibles con los nuevos principios.

Acciones para el logro de esta política:

- Implementar paulatinamente una Estrategia de Internacionalización de la Universidad, que conciba la apertura al mundo de los variados aspectos de la vida universitaria como una prioridad aceptable que es parte de la misión institucional.

- Suministrar a los estudiantes la formación y competencias necesarias para trabajar y coexistir en un entorno internacional.
- Contar con una oferta docente y personal investigador con niveles aceptables de calidad y experiencia internacional, con capacidad incremental de apoyar la internacionalización de la UCC.
- Integrar la dimensión internacional a las funciones principales y sustantivas de la Universidad tales como investigación, docencia y extensión.
- Promover e incentivar adecuadamente la movilidad internacional, en el contexto de las carreras profesionales ofrecidas.
- Facilitar los cambios normativos y ajustes pertinentes en la parte jurídica y procedimental, para una mejor valorización dentro de la estrategia de internacionalización y su aplicación a los distintos procesos académicos y formativos.
- Valorar la posibilidad de instalar una Comisión de Internacionalización, compatible con la estructura orgánica de la Universidad, en el marco del Plan Quinquenal de la UCC, con un llamado a la participación sustantiva de todos los actores del sistema.
- Crear en el momento oportuno un Consejo Consultivo Internacional con personalidades y expertos de reconocido prestigio en distintas áreas, llamados a aportar valor agregado al propósito de la internacionalización de la Universidad, así como colaborar en las tareas de validación y fortalecimiento de esta estrategia y su implantación práctica.
- Desarrollar adecuados mecanismos de evaluación y seguimiento que permitan incorporar la puesta en marcha de objetivos e indicadores que harán posible valorar el grado de cumplimiento de esta estrategia.
- Brindar oportuna información a las distintas instancias de la UCC sobre los mecanismos de cooperación y convenios que se vayan gestando.
- Velar porque los aspectos de internacionalización de esta estrategia puedan sumar como valor agregado a la hora de contribuir a los esfuerzos país por consolidar una sociedad más justa, equitativa, solidaria e inclusiva.
- Realizar charlas o conferencias direccionadas a las distintas instancias universitarias, enfatizando la dimensión internacional de la UCC.
- Apoyar los procesos -y servir de acompañamiento- de las diversas instancias universitarias, para la realización de convenios y otro tipo de gestiones internacionales.
- Producir paulatinamente un Manual de Internacionalización al que contribuyan personal académico, instituciones y estudiantes, destinado, entre otras cosas, a recopilar buenas prácticas de Universidades.

2) Formalizar y dotar de recursos a una instancia específica para el abordaje de la dimensión internacional de la UCC (esto tendrá una sección separada en este documento)

Más adelante, como parte de esta estrategia, se incluirá un capítulo específico para especificar en más detalle los requerimientos y características básicas que debería tener una oficina encargada de la dimensión internacional de la Universidad. Sin embargo, para los fines de esta Estrategia, es importante incluir un punto específico para enumerar, a continuación, acciones básicas consideradas esenciales para el cumplimiento del objetivo principal.

Acciones para el logro de esta política:

- Priorizar en el corto plazo la creación de esta oficina inserta dentro de la estructura organizativa de la universidad, en dependencia directa de la Rectoría.
- Dispensar el perfil adecuado a esta instancia a fin de que pueda dimensionar adecuadamente las gestiones de internacionalización de la UCC.
- Dejar establecidas las relaciones de coordinación y líneas de comunicación de esta oficina con el resto de dependencias, a la luz de la estructura organizativa de la universidad.
- Dotar a esta nueva oficina de un sitio web propio que, a su vez, forme parte de la página web principal de la universidad.
- Divulgar por distintos medios impresos y digitales la existencia de la nueva oficina (trípticos, folletos, página web).
- Establecer, en el marco de esta nueva oficina, un sistema interno de monitoreo y supervisión que documente la efectividad del proceso de internacionalización de la UCC.

3) Promover la dimensión y responsabilidad social de la UCC como respuesta a los desafíos globales de la sociedad y participar en iniciativas sistémicas e institucionales que puedan impactar en las necesidades de desarrollo de la sociedad costarricense.

La filosofía ecoformativa de la UCC obliga a favorecer un compromiso directo con el bienestar colectivo sobre la base de principios sólidos de carácter universal. Como bien se expresa en uno de los documentos de la Universidad: “A través de una educación superior pertinente y eficaz, la UCC pretende contribuir con el bienestar individual y colectivo, desarrollando en sus alumnos la capacidad de lograr sus

sueños, metas profesionales y potencial intelectual pleno. Asimismo, los faculta para asumir su responsabilidad solidaria, como ciudadanos emprendedores, productivos, creativos y éticos, en un mundo cambiante y multicultural” (Castro Carazo, 2020, 5-6).

Acciones para el logro de esta política:

- Consolidar una comunidad universitaria en la UCC comprometida con una sociedad plural, multicultural, equitativa e inclusiva, contribuyendo al entendimiento internacional, la paz, la prosperidad global y el respeto a los derechos humanos y las libertades cívicas.
- Fomentar la equidad en acceso y desempeño en la educación superior, así como la retribución del conocimiento a la sociedad, contribuyendo a la resolución de necesidades y de los grandes retos sociales de carácter global (agua, energía, medio ambiente, vivienda, lucha contra la pobreza, etc.).
- Favorecer la equidad de los grupos más desfavorecidos en los programas de movilidad internacional de aprendizaje.
- Apoyar la adhesión a declaraciones e iniciativas que potencien la cooperación universitaria basada sobre principios de solidaridad, justicia social y equilibrio ambiental, a tono con el modelo ecoformativo de la UCC.
- Incrementar la cooperación internacional en educación e investigación para contribuir a la resolución de los grandes desafíos globales en línea con los Objetivos del Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (Agenda 2030).
- Fomentar la participación de la Universidad en programas de cooperación y ayuda al desarrollo, sobre todo en esquemas novedosos (Cooperación Técnica, Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo (Sur-Sur), Cooperación Triangular, Cooperación Cultural, entre otros).
- Desarrollar proyectos de impacto social, político, económico, ambiental y cultural que solidifiquen el protagonismo de la Universidad, en un contexto social y colaborativo que contribuya a la solución de problemas, incluyendo contenidos y actividades que desarrollen la conciencia ecológica y solidaria.
- Crear acuerdos de colaboración con organizaciones privadas y públicas que permitan la participación de la institución en proyectos de responsabilidad cívica y ciudadana a nivel internacional.
- Auspiciar con las autoridades respectivas y otras universidades la posible creación de un programa de “Campus de Excelencia Internacional”, como una medida país para mejorar la calidad del sistema universitario mediante la agregación, especialización, diferenciación e internacionalización de sus mejores universidades.

4) Intensificar la cooperación en educación superior con otras regiones del mundo con una perspectiva a largo plazo

La internacionalización es un proceso que favorece el desarrollo sociocultural y la comprensión mutua, y lleva al surgimiento de alianzas estratégicas que benefician a las universidades, las cuales buscan constantemente concretar mecanismos de relacionamiento. La cooperación, como uno de los elementos primarios de la internacionalización, desemboca en una mejora de la calidad de la educación y prepara a los actores universitarios para desenvolverse mejor en una comunidad multicultural contribuyendo a la vez a una sociedad global del conocimiento.

Acciones para el logro de esta política:

- Participar de manera proactiva en programas de elevado impacto y adherir a redes internacionales de producción de nuevo conocimiento en colaboración con entidades de excelencia e instituciones de todo el mundo.
- Aprovechar los esquemas regionales a los que el país pertenece para enfatizar posibilidades de cooperación a nivel universitario.
- Coordinar adecuadamente las tareas de cooperación internacional en educación superior y cooperación para el desarrollo, en el contexto de los esfuerzos internacionales para reducir inequidades y brechas de carácter global, en consonancia con el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Focalizar las medidas de cooperación internacional en ejes estratégicos al ser la internacionalización concebida como un ámbito transversal hacia la consecución de una visión estratégica y sus respectivos objetivos.
- Gestionar que la Estrategia de Internacionalización mantenga espacios de coincidencia y coordinación con la acción exterior del país, sobre todo en aquellos campos que contribuyan al fortalecimiento de la producción, el comercio, los servicios y la cooperación para el desarrollo.
- Participar activamente en iniciativas, programas y proyectos en educación superior, en el ámbito del orden internacional, principalmente en el contexto de organismos internacionales gubernamentales y no gubernamentales.
- Crear alianzas con entidades internacionales encaminadas a que la Universidad pueda proveer servicios de desarrollo profesional y técnico mediante proyectos específicos.
- Gestionar la participación de la UCC en ferias y actividades de promoción, “networking” y “reclutamiento” internacional.
- Propiciar las condiciones para incentivar, gestionar y fortalecer programas de Doble Titulación con otras universidades.

- Identificar fuentes de financiación internacionales en las áreas de investigación, extensión, docencia, infraestructura y gestión universitaria.

5) Fortalecer la excelencia académica y los vínculos en el exterior tanto en la educación formal como continua, y contribuir a las transformaciones pedagógicas y curriculares inherentes al proceso de internacionalización.

Una plataforma de internacionalización ha de concebirse como la prolongación de las buenas prácticas internas, a partir del paradigma ecoformativo que permea el modelo educativo de la UCC. Sin duda, la praxis del modelo ecoformativo se ha traducido en diversidad de buenas prácticas educativas en la UCC que, como bien lo apuntan (Ocampo-Hernández, Arrieta-Ávila y Aguilar-Barquero, 2020, 68), han impactado al alumnado, docentes, personal administrativo e, incluso, en la infraestructura y mobiliario de la universidad. Estas prácticas, que se han desarrollado de manera articulada y en consistencia con el modelo educativo, han tenido en la mira construir una cultura organizacional que promueve la innovación en todos los ámbitos de acción. Por ende, representa una base teórica y práctica que puede ser muy bien complementada por los esfuerzos de internacionalización.

Acciones para el logro de esta política:

- Fomentar talleres de internacionalización de prácticas curriculares que puedan complementar el modelo de la UCC.
- Contribuir a los procesos de acreditación y homologación de los títulos ofrecidos por la Universidad y explorar la posibilidad de establecer programas para titulaciones conjuntas y dobles titulaciones con socios internacionales (joint degrees, double degrees).
- Introducir paulatinamente iniciativas de peso con proyección internacional para apoyar los esfuerzos de internacionalización, que combinen la defensa de causas globales, el tratamiento de áreas temáticas innovadoras y de impacto en el mundo, y el foco de atención en espacios geográficos estratégicos, todo lo cual contribuya a un mejor y más visible posicionamiento del país a nivel global (por ejemplo, mirar con ojos estratégicos hacia la región del Asia Pacífico).
- Estimular el estudio de las relaciones internacionales y paulatinamente ofrecer carreras afines -o bien incorporar en las carreras existentes- priorizando la enseñanza de aspectos internacionales en diversos campos de estudio (Relaciones Internacionales, Derecho, Comercio, Economía, etc.).

- Introducir gradualmente un curso sobre Asuntos Internacionales desde la perspectiva país, de corte interdisciplinario, que sea común a algunos de los programas de estudio, como requisito formal.
- Promover una Cátedra Internacional para que pueda constituirse en un referente internacional como espacio de análisis y reflexión de las más destacadas aportaciones intelectuales.
- Contar con infraestructura robusta de conectividad para dar servicio de calidad y se pueda internacionalizar el currículo, así como un sistema de registro de las acciones de internacionalización y un programa de seguimiento y evaluación de la internacionalización en sus diferentes ámbitos.
- Establecer como parte del currículo experiencias de aprendizaje y asimilación de índole internacional mediante programas de Estudios en el Extranjero (Study Abroad), Intercambio de Estudiantes y Viajes de Estudio.
- Desarrollar currículos, programas y otras modalidades para atraer estudiantes internacionales a través de la utilización óptima de la reputación y ventajas competitivas del país en distintas áreas, incluida el área del desarrollo sostenible, para lo cual el enfoque ecoformativo de la Universidad y la existencia del Refugio de Vida Silvestre la Marta adquiere un valor añadido.
- Promover y organizar actividades y eventos que acentúen la dimensión internacional aplicada al quehacer universitario (por ejemplo, dedicar una semana cultural a un país, o realizar ocasionalmente simposios que le den proyección a la Universidad).
- Auspiciar y fortalecer alianzas entre la UCC y otras universidades en el país, sobre todo pensando en el desarrollo de cursos cortos, certificaciones y proyectos internacionales.
- Promover y fortalecer programas de cursos de educación continua con una dimensión internacional, como medio para expandir conocimientos y habilidades incorporando las últimas novedades en cuanto a tecnología, descubrimientos, logros y avances en áreas específicas.

7. Aprovechar los beneficios y ventajas del modelo pedagógico ecoformativo de la UCC dentro del proceso de internacionalización.

Como bien lo ha planteado la Rectora de la Universidad, Doctora Eleonora Badilla Saxe, experimentamos una crisis de convivencia planetaria que es necesario reconocer y resolver si queremos sobrevivir como especie. Esto significa tomar conciencia, en un contexto donde los sistemas educativos no han sido capaces de desarrollar en las personas, la conciencia necesaria para evitar la crisis que enfrentamos. De allí que en la Ecoformación radica un cambio educativo necesario

para desarrollar conciencia humana, indispensable para intentar superar la crisis planetaria (Badilla-Saxe, 2018). Bajo esa premisa, no hay duda de que el modelo ecoformativo impulsado en la UCC desde el 2016, representa una ventaja competitiva a la luz del propósito de lograr una mejor inserción en el plano global y la consiguiente búsqueda de alianzas y mecanismos asociativos con el resto del mundo.

Acciones para el logro de esta política:

- Fomentar, a través de los vínculos internacionales, la filosofía de la UCC basada en un nuevo paradigma holista, solidario, con un gran compromiso por el equilibrio de la vida en el planeta, acorde con su modelo ecoformativo.
- Incorporar gradualmente la variable internacional en la aplicación de los conocimientos, métodos, herramientas y formas de pensar dentro del proceso formativo, a fin de generar una resolución de problemas de la vida cotidiana, laboral y profesional con una visión más amplia, siempre ecológica y solidariamente responsable.
- Complementar con herramientas y buenas prácticas en el ámbito internacional, los métodos de educación disruptiva inherentes al programa de especialización en docencia universitaria (PUEDO), de modo que las y los docentes puedan beneficiarse de conocimientos y habilidades en la aplicación del modelo de ecoformación.
- Asimilar prácticas internacionales que magnifiquen el pensamiento crítico, la conciencia planetaria y habilidades prácticas beneficiosas para el mejoramiento del Laboratorio de Aprendizaje, en tanto espacio innovador y atractivo para explorar proyectos inter y transdisciplinarios.
- Aprovechar la Estrategia de Internacionalización para fortalecer y consolidar enfoques de aprendizaje a lo interno de la UCC como lo son el uso de mapas conceptuales y entornos virtuales de aprendizaje, así como el proyecto estratégico de innovación curricular que busca permear el modelo ecoformativo.
- Insertar la perspectiva internacional cuando se trabaja en equipos interdisciplinarios y multiculturales y de forma colaborativa.
- Crear sinergias a nivel internacional, en el contexto de una ética personal planetaria y solidaria, mediante procesos colaborativos cuyo denominador común sea el respeto con la diversidad humana, cultural, biológica y disciplinaria, manteniendo una ética solidaria y planetaria.
- Buscar alianzas internacionales con aquellas instituciones que compartan el modelo ecoformativo o principios similares en las metodologías de

enseñanza, procurando integrar y armonizar propuestas conjuntas de colaboración.

- Desarrollar, con la participación activa de las autoridades universitarias y personal docente, un conjunto de metas de aprendizaje internacional comunes a todos los programas, que sean consistentes con la Misión y Visión institucional.

8. Promover la movilidad estudiantil y docente con otras organizaciones similares en el exterior como uno de los ejes centrales del proceso de internacionalización.

La movilidad internacional de docentes, investigadores y estudiantes es parte intrínseca de las estrategias de internacionalización a nivel universitario. Su importancia radica en que responde a un proceso de doble vía resultante de las interacciones internacionales: hacia adentro y hacia afuera. Por un lado, uno de los retos de una institución que persiga la internacionalización es aumentar significativamente la capacidad de atraer estudiantes, aprovechando la reputación y las ventajas que ofrecen el país y la Universidad. Por otra parte, también es prioritario impulsar cualitativamente la movilidad hacia afuera de todos los segmentos de la comunidad universitaria, mediante la creación de un abanico de destinos de perfil académico de primera calidad, contribuyendo a mejorar la calidad de la experiencia y favorecer otras áreas como la empleabilidad.

Acciones para el logro de esta política:

- Reforzar acercamientos y vinculaciones con universidades, instituciones, centros de investigación y empresas en el exterior, con la finalidad de concretar líneas de trabajo y cooperación de interés mutuo y ampliar las posibilidades internacionales de los miembros de la UCC.
- Concretar convenios de cooperación para movilidad estudiantil y docente y desarrollo de proyectos conjuntos de cooperación.
- Desarrollar programas que permitan la interacción y colaboración de alumnado y personal de la UCC con el de otras universidades.
- Favorecer la llegada de profesorado visitante procedente de universidades extranjeras. Atraer investigadores y docentes extranjeros que colaboren en actividades docentes y de investigación en la UCC.
- Realizar, en la medida de las posibilidades, visitas a universidades extranjeras para conocer de cerca otros procesos de internacionalización y, a la vez, promocionar los intereses y el perfil internacional de la UCC.

- Apoyar al personal de la universidad (autoridades, docentes, administrativos) así como al estudiantado, para que estén debidamente informados sobre la dimensión internacional de la universidad en materia de movilidad.
- Potenciar la realización de actividades de internacionalización en casa (por ejemplo, intercambios virtuales) que faciliten a los miembros de la comunidad universitaria de la UCC tener una perspectiva y visión internacional.
- Incorporar la modalidad de movilidad virtual para estudiantes, docentes o investigadores que no puedan beneficiarse de la movilidad presencial, y como parte de una nueva tendencia global a partir de la experiencia pandémica.
- Fomentar e incentivar programas de intercambio de estudiantes basados en convenios o acuerdos con instituciones socias internacionales.
- Promover a nivel interno de la UCC las opciones y oportunidades de movilidad brindadas por universidades en el exterior.
- Preparar a los estudiantes en materia lingüística, como factor de éxito de un proceso de internacionalización, mediante el estudio de lenguas extranjeras y oferta curricular en otros idiomas.
- Publicar en redes sociales las oportunidades que se generen en materia de movilidad internacional.

9. Facilitar la administración, gerencia y liderazgo de los proyectos internacionales de la institución y sus distintas instancias en cumplimiento de la nueva visión institucional.

El involucramiento y participación de toda la comunidad universitaria es esencial cuando se trata de introducir cambios sustantivos en las políticas institucionales. Establecer una verdadera estrategia de internacionalización, con políticas bien definidas, a su vez alimentadas por acciones operativas, es asunto serio e implica un compromiso sustantivo y duradero, en este caso de la UCC. Permear en todos los estratos y niveles de la comunidad universitaria solo puede traer beneficios pues tiene el efecto de apropiación de una estrategia que tendrá efectos para todos.

Acciones para el logro de esta política:

- Adaptar gradualmente la gestión administrativa a las necesidades de los públicos y actores internacionales.
- Organizar capacitaciones progresivas del personal docente y administrativo en aspectos inherentes a la visión de internacionalización de la institución.
- Crear gradualmente un perfil Internacional del personal docente y administrativo de la UCC con la finalidad de identificar las áreas de

especialidad internacional y el alcance de las conexiones internacionales de estos dos importantes segmentos de la comunidad universitaria,

- Crear las condiciones para una Base de Datos de Talento Internacional para apoyar la agenda de proyectos internacionales de la institución.
- Insertar la internacionalización como eje temático de los planes estratégicos de la Universidad y en las actividades de capacitación y desarrollo de talento del personal docente y administrativo de la institución.
- Crear sinergias y alianzas con distintos sectores de la comunidad universitaria para facilitar la implantación de proyectos internacionales desde una perspectiva colectiva, preservando la filosofía de ética solidaria y planetaria y ecológicamente responsable.
- Alentar una participación diversificada del personal docente y administrativo, así como de los estudiantes en proyectos internacionales, en consonancia con áreas de especialidad e intereses comunes.
- Mantener comunicación permanente a lo interno de la UCC vía correo electrónico y redes oficiales sobre las ofertas de oportunidades internacionales.
- Realizar seminarios, charlas y conferencias, involucrando a otras entidades y organizaciones, para promocionar oportunidades de estudio en el extranjero.
- Publicar en redes sociales las posibilidades de acceder a oportunidades internacionales.

10) Fomentar la investigación académica y científica con miras a la creación de conocimiento y la participación en redes académicas y de investigación con otras instituciones.

Una verdadera estrategia de internacionalización tiene que priorizar irremediabilmente todo lo referente a la investigación, en cuanto función primordial para la creación del conocimiento, y la contribución, mediante ideas innovadoras y soluciones prácticas, a las necesidades sociales, económicas, tecnológicas y ambientales de Costa Rica.

Acciones para el logro de esta política:

- Determinar las fortalezas de las redes académicas de las cuales la UCC puede formar parte.
- Buscar nuevas redes a las que puede unirse la Universidad a fin de concretar mecanismos de cooperación conjunta.

- Estimular a los departamentos de la Universidad a sacar el mayor provecho posible a las redes de las cuales forman parte.
- Promover actividades académicas como jornadas, días internacionales o foros con el apoyo de los estudiantes y académicos de visitantes.
- Identificar buenas prácticas de internacionalización en otras latitudes y divulgarlas a lo interno de la UCC.
- Fomentar actividades formativas en las distintas áreas académicas de la UCC, con perfil de internacionalización en casa en sus actividades docentes.

11) Promover relaciones con representaciones diplomáticas para favorecer oportunidades a la luz de la Estrategia de internacionalización

Acciones para el logro de esta política:

- Fomentar nexos con las representaciones diplomáticas y organismos acreditados en el país mediante visitas, asistencia a eventos, promoción de actividades conjuntas.
- Invitar a representantes diplomáticos a conocer más sobre la UCC y sus distintos programas, y de manera especial el Refugio Silvestre La Marta, con la finalidad de generar nuevos vínculos.
- Mantener contacto y coordinación con la Oficina de Becas del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, sobre todo con la intención de dar a conocer las becas, ofertas de cursos y movilidad que brindan otros países.
- Posibilitar la enseñanza de lenguas extranjeras con apoyo de misiones diplomáticas y otras entidades.
- Establecer vínculos con nuestras representaciones diplomáticas en el exterior a fin de establecer relaciones y eventuales vínculos asociativos con instituciones de educación superior en otros países.

12) Desarrollar políticas conducentes al logro de una adecuada proyección y fortalecimiento del estudiante

Acciones para el logro de esta política:

- Auspiciar y promover actividades con ingrediente internacional, integrando el componente de actividades culturales.
- Ensanchar y propagar el alcance de los servicios de apoyo estudiantil para responder a las necesidades derivadas de la internacionalización.
- Facilitar experiencias y actividades extracurriculares internacionales para los estudiantes.
- Responder al amplio espectro cultural del estudiante mediante actividades colaborativas que fomenten la justicia, la equidad, el respeto, la diversidad y la dignidad humana.
- Lograr una paulatina participación e integración de los egresados en los proyectos y actividades internacionales de la UCC.
- Desarrollar un capítulo internacional de exalumnos.

13) Asociar el desarrollo organizacional y la infraestructura tecnológica con los nuevos lineamientos de internacionalización de la universidad

Acciones para el logro de esta política:

- Divulgar la proyección y lineamientos internacionales de la misión y visión de la institución con la intención de fomentar la internacionalización de la UCC a través de la organización.
- Fomentar actividades de capacitación al personal, en línea con las prioridades y planes de internacionalización de la Universidad, sobre todo en materia de competencias lingüísticas, tecnológicas, comunicación intercultural.
- Evaluar las necesidades y responsabilidades de las diferentes estructuras organizacionales de la institución responsable de fomentar la internacionalización de la UCC.
- Planificar estratégicamente la identificación y contratación de los recursos humanos para identificar aquellos que mejor puedan atender una comunidad universitaria diversa, incluyendo recursos internacionales.
- Asegurar la implantación de los componentes que integran el modelo de internacionalización a través del uso de tecnologías requeridas para facilitar la administración y monitoreo de procesos y productos, así como la prestación de servicios virtuales.
- Ajustar la página electrónica de la institución para mejorar la oferta de servicios a los estudiantes locales, nacionales e internacionales.
- Fortalecer los medios electrónicos de comunicación que permitan un contacto continuo y accesible con los estudiantes.
- Establecer una plataforma multimedios que facilite la comunicación, sobre todo a nivel internacional.

- Acceder a un mayor número de estudiantes y exalumnos internacionales a través de la plataforma de Videoconferencia.
- Explorar posibles alianzas con proveedores de la educación superior internacionalizada, sobre todo los que utilizan herramientas y recursos tecnológicos que favorecen la internacionalización de la educación, así como plataformas virtuales para facilitar la formación online de manera virtual.
- Incorporar al nuevo Blog de la Universidad temas y contenidos relacionados con el proceso de internacionalización y, en general, aspectos que permitan destacar y visibilizar la dimensión internacional de la institución.

14) Asegurar la calidad y efectividad institucional en relación con la dimensión internacional, así como elevar el prestigio e imagen de la UCC en el extranjero

Acciones para el logro de esta política:

- Promover por la vía presencial y virtual, tanto dentro del país como fuera de él, las fortalezas de la UCC.
- Dar a conocer por medios electrónicos a las universidades extranjeras sobre las oportunidades existentes en la UCC.
- Procurar incidir en el poder de la internacionalización de la educación superior y, en concreto, la generada desde la UCC, como una herramienta de diplomacia y de política blanda.
- Auspiciar la movilización de recursos financieros y materiales de instancias y organizaciones tanto nacionales como internacionales adicionales al presupuesto de la UCC que coadyuven a desarrollo del proceso de internacionalización de la universidad.
- Fortalecer la imagen de la UCC en la comunidad interna y externa nacional e internacional.
- Organizar una base de datos con la variedad de programas, convocatorias y proyectos de los cuales se pueda obtener financiamiento para la investigación, la movilidad y el trabajo colaborativo.
- Propiciar la participación en convocatorias de orden nacional e internacional, en asocio con entidades, centros e institutos para identificar proyectos académicos pertinentes.

- Potenciar la participación de estudiantes en convocatorias externas de movilidad como fuente complementaria de financiamiento.
- Optimizar la visibilidad externa y el “branding” de la UCC incluyendo su nueva dimensión internacional, promoviendo en lo posible la internacionalización como un signo de identidad de la Universidad.
- Promover y dar difusión internacional de la UCC por medio de los perfiles institucionales en las distintas redes sociales.
- Adoptar los pasos para favorecer, con el paso de los años, la participación y presencia de la UCC en rankings internacionales.

5.2.4 El Refugio de Vida Silvestre La Marta: un espacio prometededor en los planes de internacionalización

Este refugio que pertenece a la UCC es un sitio verdaderamente privilegiado dada su diversidad de atractivos inmersos en una gran belleza escénica en sus más de 1518 hectáreas de bosque. Su ubicación, desde el punto de vista de nuestra biodiversidad, es muy estratégica toda vez que es parte de la reserva de la Biosfera de la Amistad, considerada por la UNESCO Patrimonio Mundial de la Humanidad, además de ser el primer refugio privado de vida silvestre del país, con un 60 % correspondiente a bosque primario y el 40 % restante a bosque secundario. El refugio cuenta con los ríos Gato y La Marta y da albergue a una cantidad apreciable de especies de flora y fauna en un entorno caracterizado por la variedad de hábitats. Todas estas características le permiten a este lugar ser un centro de esparcimiento, aprendizaje y convivio con la naturaleza y la historia, y la posibilidad de realizar distintas actividades para el disfrute sano y especial de las maravillas que encierra el bosque tropical húmedo; entre ellas, caminatas autoguiadas o excursiones guiadas, nadar en pozas y ríos cristalinos, acampar o alojarse en el albergue.

Recientemente la UCC ha dado un paso acertado en la dirección de posicionar mejor la importancia del Refugio, mediante el nombramiento de una Vicerrectora encargada exclusivamente de la gestión estratégica de este lugar. El hecho de que una universidad en Costa Rica pueda tener dentro de sus bienes patrimoniales algo tan valioso como un refugio silvestre de esta magnitud, es algo que no puede pasar desapercibido, sino todo lo contrario; esto debe ser aprovechado de una manera óptima. Esta característica única le permite a la universidad exhibir un horizonte muy promisorio en cuanto a permear y dimensionar el concepto de desarrollo

sostenible, no solo a la luz de su portafolio de internacionalización sino también a lo interno, como institución capaz de ofrecer un elemento atractivo en su oferta académica.

El refugio, lejos de estar encauzado a la tarea de atraer un turismo masivo, nacional o internacional, está orientado a fines y propósitos más focalizados que privilegian cierto tipo de investigación científica, una mayor conciencia sobre la importancia de combatir y mitigar el cambio climático y al estímulo de un turismo de índole educativa, científica, cultural, histórica y ambiental.

Este contexto hace que la estrategia de internacionalización que adopte la UCC priorice las ventajas competitivas que brinda la existencia de este refugio de vida silvestre. Durante sus años de existencia en manos de la universidad, el refugio ha contado con la presencia de grupos de profesionales y estudiantes que han contribuido enormemente desde un punto de vista multidisciplinario, sobre todo en materias afines a la biodiversidad, biología, estudios forestales, etc. Los visitantes han provenido desde países tan lejanos como Australia o de regiones tan distantes como el Lejano Oriente. Se ha beneficiado de programas como Raleigh Internacional, originado en el Reino Unido, especializado en patrocinar voluntarios alrededor del mundo comprometidos en la construcción de un futuro sostenible. Gracias a este programa, muchos jóvenes de distintas partes del mundo han pasado por el refugio contribuyendo de múltiples formas y fortaleciendo el liderazgo juvenil y priorizando temas como la educación, la salud y el saneamiento, la resiliencia comunitaria y el manejo de recursos naturales. La universidad mantiene un convenio con Raleigh Costa Rica.

Una eventual oficina encargada de la internacionalización de la UCC deberá trabajar muy de cerca con los responsables del Refugio de Vida Silvestre La Marta. Esto será vital a fin de cimentar el perfil estratégico de este lugar especial para los propósitos de movilidad internacional de docentes, estudiantes e investigadores; la búsqueda de socios estratégicos internacionales a través de convenios de cooperación; los mecanismos adecuados para la atracción de un segmento exclusivo y focalizado de turismo internacional; una vinculación más profunda del Refugio con los propósitos, valores y necesidades formativas de la universidad, por ejemplo, mediante la Internacionalización en Casa; la necesidad de establecer enlaces institucionales -gracias a la naturaleza del Refugio- con contrapartes dedicadas a disminuir y mitigar el impacto del cambio climático y; finalmente, la necesidad de profundizar el vínculo que tiene la existencia de este refugio con los alcances teóricos y prácticos del concepto de desarrollo sostenible para los fines pedagógicos y formativos de la institución universitaria.

La alusión al cambio climático merece una consideración especial toda vez que el refugio cuenta con varios sitios dentro del bosque donde es posible palpar y visualizar los efectos del cambio climático, lo cual motivó a la creación del proyecto CAM-Bio (Centro de Aprendizaje para la Mitigación del Cambio Climático). Esto es un esfuerzo valioso que demandará apoyo y continuidad, pues tiene que ver con la capacitación integral en temas vinculados a las causas, efectos y medidas de mitigación del cambio climático. Varias jornadas de capacitación ya han tenido lugar con buen suceso.

En resumen, las iniciativas que lleve a cabo la universidad para materializar su perfil internacional deberán aprovechar al máximo las ventajas competitivas que ofrece un lugar como La Marta, y priorizar la contribución estratégica que ofrece para privilegiar ciertos aspectos de la investigación científica, así como enfatizar ángulos de la educación que devienen sumamente importantes: la educación ambiental, la educación comunitaria y la educación para el desarrollo sostenible, entre otros.

5.3 Principales pasos para implementar la Estrategia de Internacionalización de la UCC

Los siguientes son algunos pasos que se sugieren para iniciar el proceso de aplicación de una estrategia de internacionalización en la UCC:

- Realizar una presentación del documento final que introduce la Estrategia de Internacionalización de la UCC.
- Circular el documento de Estrategia, de parte de la Rectoría, con algunas autoridades y departamentos que, de una u otra forma, tendrán alguna incidencia en los temas relevantes. Esto podría permitir un grado de retroalimentación saludable.
- Someter el documento para su admisión formal por parte de las autoridades universitarias respectivas, toda vez que responde a uno de los objetivos del Plan Quinquenal de la UCC.
- Tomar una decisión -de parte de las autoridades respectivas- sobre el proceso de implementación y pasos siguientes, calendarizando un plan de acción que lleve, en primer plano, a la instauración de la oficina que se encargará de la internacionalización en la Universidad.

- Establecer y consolidar gradualmente la oficina que estará a cargo de la internacionalización, asegurando la parte administrativa y financiera para su operación. Esta oficina podría empezar con un mínimo de condiciones que tome en cuenta un diagnóstico objetivo de las posibilidades de la UCC para albergarla.
- Incorporar, dentro de la política universitaria, la promoción de la dimensión internacional en las políticas institucionales (enseñanza, aprendizaje, investigación, diseño curricular), en el entendido de que la internacionalización debe verse como un eje transversal, para la consecución de los grandes objetivos de trabajo.
- Empezar a redirigir las actividades de internacionalización que tienen lugar a lo interno de la UCC hacia la nueva instancia.
- Analizar y proponer aquellos aspectos de normatividad que faciliten la operación de la nueva oficina y, por ende, de las distintas funciones sustantivas que tendrá. Esto en conjunto con los expertos en materia jurídica.
- Visibilizar la Estrategia de Internacionalización dentro de los planes quinquenales y otros documentos estratégicos de la UCC.
- Crear circunstancialmente una pequeña sección en la página Web que empiece a visibilizar el tema de la internacionalización de la Universidad.

5.4 Parámetros básicos para asegurar presencia internacional mediante la búsqueda de oportunidades de negocios y de vinculación con otros actores

La búsqueda de alianzas a nivel internacional generalmente tiene varios fines. En el plano estrictamente académico, las alianzas persiguen reafirmar la excelencia, así como un mejor posicionamiento institucional en los temas estrictamente formativos y educativos. En el terreno empresarial, la Universidad también puede sacar mejor provecho de eventuales oportunidades que surjan en otros países, o bien en el propio, como consecuencia de acciones específicas para dimensionar la estatura internacional.

Algunos parámetros para que la UCC pueda aprovechar mejor su presencia y vinculación internacional, a partir de una búsqueda creciente de oportunidades, son los siguientes:

- Ampliar la visión y el alcance de la universidad incluyendo los esfuerzos de internacionalización.
- Trabajar para fortalecer el talento humano (estudiantes, docentes, investigadores, administrativos) como recurso más importante del proceso educativo universitario haciendo uso de las oportunidades y de los recursos beneficiosos que brinda la internacionalización.
- Entender que la movilidad académica de profesores, investigadores y estudiantes en el plano internacional es un aspecto fundamental de la internacionalización, de lo cual hay que sacar el mayor provecho gracias al factor de aprendizaje que surge del intercambio de buenas prácticas, resultantes de las vinculaciones internacionales y la adopción de nuevos programas académicos e iniciativas de investigación de manera asociada.
- Fomentar la inclusión de una dimensión intercultural y de mayor proyección global en los procesos formativos, investigativos y de extensión.
- Auspiciar intercambios y alianzas con otras instituciones universitarias para fines específicos en el campo académico e investigativo, con productos y servicios muy concretos.
- Observar cuidadosamente las opciones en el mercado educativo internacional, en cuanto a proveedores, métodos de enseñanza e interactividad, programas innovadores en materia formativa, toda vez que estas alternativas pueden ser determinantes para sobresalir con éxito.
- Valorar la posibilidad de incursionar como institución de educación superior y su modelo ecoformativo en otros países donde puedan darse oportunidades de negocios, es decir, operaciones transnacionales con fines comerciales. Esto puede hacerse por iniciativa propia o mediante alianzas estratégicas.

- Aprovechar al máximo la ventaja competitiva de contar con el Refugio Silvestre La Marta y de los beneficios que puede deparar la internacionalización de este lugar para ponerlo al servicio del turismo naturalista, científico y académico extranjero, dadas las extraordinarias características ecológicas y socio-ambientales del Refugio.

6) Recomendaciones para llevar a la práctica la puesta en marcha de un Departamento u Oficina de Asuntos Internacionales de la universidad.

La UCC podría dar un paso importante en la planeación y puesta en marcha de las políticas y acciones de internacionalización con la creación de una oficina encargada específicamente de manejar la dimensión internacional de la universidad. Una oficina para tales efectos está en mejor capacidad de agregar eficiencia y eficacia al manejo de los asuntos internacionales de la institución. Esto obviamente demanda un proceso gradual de implementación. En esta parte del documento se establecen una serie de pautas para tal fin.

6.1 Denominación

Una nueva oficina dentro de la estructura orgánica de una institución de educación superior, cuando tiene una visión y objetivos claros, agregará más réditos. Por ende, su nombre reflejará la identidad y arrastra un valor agregado nada despreciable. Este es el caso de una oficina encargada de los asuntos de internacionalización que viene a magnificar una dimensión nueva dentro del perfil institucional. Como lo manifiesta Sebastián (2004), la importancia de la denominación del espacio dedicado a la vinculación internacional radica en brindar un mensaje claro a la comunidad académica sobre el papel institucional de la dimensión internacional.

(Gacel Ávila, 2009:13) también menciona que la denominación puede variar de la siguiente manera:

“Oficina, unidad, coordinación, dirección general, coordinación general, vicerrectoría, vicepresidencia, centro, etcétera; de asuntos internacionales, de cooperación internacional, de relaciones internacionales, de intercambio académico, de programas y servicios internacionales, de internacionalización o de educación internacional.”

Para el caso de la UCC, se sugieren algunos nombres que combinen los términos internacionalización y global. Como ya se ha mencionado antes, la internacionalización de la educación superior universitaria responde al proceso de integrar una dimensión internacional, intercultural y/o global en los objetivos, funciones (enseñanza/aprendizaje, investigación, servicios) y suministro de la educación superior. Constituye un factor primordial para el mejoramiento de la calidad y de la eficiencia de las universidades, y favorece unas determinadas condiciones que permiten avanzar hacia una sociedad del conocimiento a tono con los grandes avances que tienen lugar en el mundo. Se ha recomendado que una institución como la UCC debería estar caracterizada por una mayor proyección internacional, para captar buenos talentos del circuito internacional, así como para atraer a los mejores alumnos que son, a fin de cuentas, los profesionales del mañana.

El término Global también es muy relevante cuando se aplica a la educación. La **Globalización** alude al proceso económico, tecnológico, político, social y cultural por el que prácticamente todos los países del mundo unen sus sociedades a través de instrumentos que facilitan la **comunicación** e **interdependencia** de ellos. Este proceso estimula el desdibujamiento virtual de las **fronteras** existentes entre los diversos países y mercados. Esto ocurre en gran parte gracias a las posibilidades que facilitan las **nuevas tecnologías** digitales. Sin duda, la **Globalización** también puede tener efecto en áreas como la **educación**.

En este contexto, se proponen una serie de nombres para una eventual oficina encargada de la dimensión internacional de la UCC:

Oficina de Internacionalización y Proyección Global.
Oficina de Internacionalización y Programas Globales.
Oficina de Internacionalización e Iniciativas Globales.
Oficina de Internacionalización y Cooperación Global.

6.2 El carácter definitorio de una oficina de internacionalización

A continuación, y con fines ilustrativos, se hace un breve repaso por varias universidades, principalmente iberoamericanas, haciendo notar el carácter definitorio de sus oficinas encargadas de la dimensión internacional. Esta selección responde a una gran variedad de países y universidades en el espacio iberoamericano. Facilita una visión general del papel que desempeñan las oficinas encargadas de la internacionalización y del énfasis que cada una de ellas ofrece. Un denominador común es la creciente importancia que se le concede a este tipo de oficinas dentro de los organigramas institucionales de los centros de educación

superior, a menudo muy en línea directa con las altas jerarquías (por ejemplo, la Rectoría).

Como se podrá observar en el siguiente resumen, una oficina encargada de la internacionalización dentro de una universidad debe ir más allá de las meras relaciones internacionales de una entidad de educación superior –vinculadas con aspectos más formales y protocolares de las relaciones inter-institucionales– y debe posicionarse como una herramienta que puede potenciar el vínculo internacional de la institución, como así también como un instrumento para consolidar un modelo de internacionalización a través de la transversalidad de este proceso a todos los actores, unidades académicas y secretarías de la universidad. Por ello, para dar un mensaje a la comunidad académica sobre el papel institucional de la dimensión internacional, es necesaria una denominación adecuada para el espacio de vinculación internacional (Gacel Ávila, 2009:13-14).

A continuación, una muestra de cómo se definen las oficinas de asuntos internacionales en universidades de diversos países, con una variedad de enfoques donde se dimensiona el proceso de internacionalización. En estas definiciones se podrá apreciar cómo se incorporan acciones, políticas y metodologías que aportan una visión o alcance internacional a la respectiva universidad con repercusiones para la institución en su conjunto. Si bien cada una le otorga un énfasis distinto, en el fondo el tratamiento de la internacionalización deja ver elementos comunes entre ellas. Cada párrafo descriptivo de la oficina de internacionalización de las universidades seleccionadas también lleva el respectivo enlace al portal correspondiente.

Universidad Metropolitana (Colombia): “Es la oficina de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales, la encargada de apoyar los procesos de internacionalización de la Universidad Metropolitana a través del desarrollo de áreas estratégicas como gestión de la internacionalización, movilidad académica, internacionalización de la investigación, cooperación internacional e internacionalización del currículo”.

<http://www.unimetro.edu.co/oficina-de-relaciones-internacionales-einterinstitucionales/>

Universidad de Valencia (España): “El Servicio de Relaciones Internacionales y Cooperación gestiona los distintos programas de intercambio con universidades extranjeras y nacionales, así como diversas convocatorias de cooperación internacional y de fomento del codesarrollo.”

<https://www.uv.es/uvweb/universidad/es/relacionesinternacionales/cooperacion/informacion-contacto/servicio/presentacion-1285853846022.html>

Universidad Autónoma Chapingo (México): “El Departamento de Intercambio Académico y Asuntos Internacionales(DIAAI) se ubica en la estructura orgánica de la Universidad Autónoma Chapingo dentro de la Dirección General Académica, como una dependencia de la Subdirección de Apoyo Académico, y tiene como objetivo principal establecer los mecanismos de cooperación, promover el intercambio académico y la movilidad de estudiantes, profesores y administradores de nuestra universidad con otras Instituciones de Educación Superior de excelencia académica del país y el extranjero, con la finalidad de que adquieran nuevos planteamientos académicos en contextos y culturas diferentes como una herramienta más en el desarrollo profesional, así como favorecer la proyección académica e internacionalización de la Universidad Autónoma Chapingo”.

http://upom.chapingo.mx/Descargas/manuales_organizacion/mo_depto_intercam_academico_y_ai.pdf

UBA (U de Buenos Aires, Argentina): “En la era de la globalización, el proceso de internacionalización de la Educación Superior se constituye como un elemento esencial en la construcción de la excelencia de la Universidad. La UBA se ha abocado al fortalecimiento y consolidación de este proceso mediante el fomento de intercambios académicos, científicos y culturales, por un lado, y la integración social y cultural de la comunidad universitaria con sus pares internacionales, por el otro.

En concordancia con estos objetivos, la Secretaría de Relaciones Internacionales ha desarrollado una política integral de internacionalización, a través de la cooperación con instituciones de Educación Superior internacionales de excelencia académica; la gestión de programas de intercambio y movilidad de estudiantes de grado y posgrado, docentes e investigadores; la participación en Ferias Universitarias Internacionales; el impulso de Programas de becas y proyectos internacionales; y la cooperación académica a través de los Centros Franco - Argentino, Germano - Argentino y Confucio”.

<http://www.uba.ar/internacionales/contenido.php?id=350>

Universidad Católica de Honduras (Honduras): “¿Qué Hacemos? Somos la Dirección encargada de promover y coordinar el intercambio estudiantil y docente, asesorar y apoyar en la ejecución y seguimiento de convenios y/o acuerdos de

colaboración académico. Apoyamos el fortalecimiento de las relaciones con la FIUC en temas conjuntos”.

<https://www.unicah.edu/DRIC.html>

U La Serena (Chile): “La Oficina de Relaciones Internacionales corresponde a una instancia de vinculación con el medio de la Universidad de La Serena, que tiene un plano de actuación de carácter institucional. Esta Oficina es la encargada de las actividades de intercambio estudiantil internacional”.

<http://www.userena.cl/vinculacion-con-el-medio/plano-de-actuacioninstitucional/oficina-de-relaciones-intenacionales.html>

Universidad Isabel I (Burgos, España): “La Oficina de Relaciones Internacionales (ORI) se encarga de planificar, dirigir y coordinar todas las medidas de carácter internacional, incluido el desarrollo y la ejecución del plan de internacionalización y de la movilidad internacional de personal y estudiantes”.

<https://www.ui1.es/oficina-relaciones-internacionales>

Universidad Internacional del Ecuador (Ecuador): “La Oficina de Programas Internacionales e Interculturalidad (OPII) dirige los programas e iniciativas de internacionalización de la UIDE para promover la educación intercultural y el compromiso con la comunidad global”.

<https://www.uide.edu.ec/oficina-de-programas-internacionales-e-interculturalidad/>

Universidad de Colima (México): “La Universidad de Colima pone a tu disposición el sitio web de la Dirección General de Relaciones Internacionales y Cooperación Académica, desde donde se coordinan las acciones orientadas al desarrollo y seguimiento de la política de internacionalización y la estrategia que de ella se deriva. Los programas y proyectos de internacionalización que encontrarás en esta página están orientados a demostrar una dimensión internacional e intercultural, en la Docencia, en la Investigación y en la Extensión y difusión de la cultura”.

<https://portal.ucol.mx/dgrica/>

Universidad Nacional del Centro del Perú (Perú): “La Oficina de Cooperación Nacional e Internacional de la UNCP, constituida como unidad de apoyo

dependiente del Rectorado, encargada de elaborar y gestionar planes y programas de cooperación de la universidad con otras instituciones nacionales e internacionales”.

<http://intranet.uncp.edu.pe/?q=oficina/cooperacion-tecnica>

Universidad Isabel I (España): “La Oficina de Relaciones Internacionales (ORI) se encarga de planificar, dirigir y coordinar todas las medidas de carácter internacional, incluido el desarrollo y la ejecución del plan de internacionalización y de la movilidad internacional de personal y estudiantes”.

<https://www.ui1.es/oficina-relaciones-internacionales>

UNIFRANZ (Bolivia): “La Dirección de Relaciones Internacionales tiene como Misión promover y coordinar la Internacionalización de UNIFRANZ. Trabaja para formar personas íntegras y con una visión global del mundo, con capacidades de inserción al contexto internacional, adaptables al entorno, tolerantes al cambio y a las diferencias culturales. Se encarga de apoyar el proceso de reconocimiento nacional e internacional de UNIFRANZ y de sus programas académicos, promoviendo la movilidad de la comunidad académica tanto en el país como en el extranjero y la internacionalización del currículo, la investigación y la proyección social”.

<https://unifranz.edu.bo/relaciones-internacionales/>

Pontificia Universidad Católica de Chile (Chile): “La Vicerrectoría Adjunta de Asuntos Internacionales lidera y ejecuta las políticas de relaciones internacionales de la Universidad. Esto significa entre otras cosas representarla ante agencias e instituciones internacionales, gestionar los programas de intercambio tanto de estudiantes como de académicos, atraer a estudiantes extranjeros y fomentar la internacionalización hacia el interior de la Universidad”.

<https://relacionesinternacionales.uc.cl/quienes-somos>

Universidad Francisco de Paula Santander (Colombia): “La Oficina de Relaciones Internacionales de la Universidad Francisco de Paula Santander, ha optado por realizar acciones y establecer contactos pertinentes que favorezcan el desarrollo y cristalicen la Política de Internacionalización, mediante la búsqueda, suscripción y mantenimiento de vínculos de cooperación con instituciones del exterior, permitiendo instaurar programas de interés común para estudiantes, docentes e investigadores.

Una de las principales actividades que desarrolla la ORII, es crear y mantener las buenas relaciones con la comunidad académica nacional e internacional, para el acompañamiento en las apuestas de interés en la formalización de convenios. De igual forma, recomienda y orienta sobre posibilidades de acceso a programas en el exterior, becas, estudios, pasantías, entre otros; e información sobre acceso apoyos económicos, documentación y procedimientos; a través de conferencias y talleres de socialización a la Internacionalización. La Oficina brinda constante actualización, de igual manera, los extranjeros interesados en hacer parte de nuestra Comunidad Académica contarán con estos servicios”.

<https://ww2.ufps.edu.co/oferta-academica/oficina-de-relacionesinternacionales/1962>

Universidad Tecnológica de Panamá (Panamá): “La Dirección de Relaciones Internacionales es una unidad adscrita a la Rectoría cuya misión es manejar las relaciones con universidades del exterior, organismos y agencias internacionales, así como la promoción, planificación, coordinación, seguimiento y evaluación de planes, programas y proyectos de cooperación internacional con miras a potenciar la calidad de la docencia, la investigación y la extensión de la UTP.

Para cumplir con esta misión, la Dirección de Relaciones Internacionales (DRI) gestiona convenios internacionales que son utilizados como marco de acción conjunta entre las unidades internas y los socios internacionales. Por otro lado, DRI está encargada de recibir delegaciones internacionales y organizar encuentros con sus contrapartes en la UTP, de manera que se vinculen para el desarrollo de actividades de colaboración conjunta”.

<https://utp.ac.pa/direccion-de-relaciones-internacionales>

Universidad de Santiago de Compostela (España): “Vicerrectorado de Estudiantes y Proyección Internacional: Se ocupa de la coordinación de las gestiones relativas a becas y ayudas al estudio, tanto de la convocatoria del Ministerio de Educación como de las convocatorias propias de la USC, y del Servicio Universitario de Residencias, así como de las acciones relacionadas con la promoción del asociacionismo estudiantil. Es responsable también de la planificación y la coordinación de las políticas de internacionalización docente, investigadora y de las estrategias de proyección exterior de la USC”.

<https://www.usc.gal/es/institucional/gobierno/vicerrectorado-estudiantes-proyeccion-internacional>

Universidad Privada del Norte (Perú): “Oficina Internacional: Promovemos y gestionamos los programas de movilidad internacional para que vivas una experiencia internacional. Te brindamos diversas oportunidades para que logres tu intercambio internacional: programas de corta duración, doble titulación, postgrado y entre otros. Queremos que conozcas nuevas culturas, tradiciones e idiomas, pero, sobre todo, que enriquezcas tus conocimientos y fortalezcas tu vida profesional”.

<https://www.upn.edu.pe/oficinas-departamentos>

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (Nicaragua): “La Vicerrectoría de Relaciones Externas es la instancia institucional que tiene a cargo el establecimiento de relaciones de colaboración en el ámbito nacional e internacional, relacionadas con el soporte de programas de movilidad académica, movilidad estudiantil, programas internacionales, donaciones, convenios, proyectos internacionales, redes internacionales, entre otras”.

https://www.unanleon.edu.ni/vicerrectoria_relaciones_externa.html

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Brasil): “A RELINTER: A Secretaria de Relações Internacionais (RELINTER) constitui um órgão da administração central da UFRGS encarregado de fomentar, articular e administrar a cooperação da Universidade com outras instituições e nações. A RELINTER é gerida por um Secretário e uma Vice-Secretária de Relações Internacionais e é organizada em três setores: Gerência Administrativa; Departamento de Mobilidade Acadêmica; Coordenadoria de Projetos. O Departamento de Mobilidade Acadêmica conta ainda com uma Coordenadoria de Gestão de Atendimento ao Público e com uma Coordenadoria de Mobilidade Internacional com a América Latina”.

<https://www.ufrgs.br/relinter/a-relinter/>

Universidad de San Carlos (Guatemala): “La Coordinadora General de Cooperación y Relaciones Internacionales es la dependencia encargada de coordinar en forma efectiva los flujos de cooperación de conformidad con las necesidades del fortalecimiento de los planes y programas académicos, ello con el fin de que la Cooperación se constituya en un instrumento de apoyo institucional, así como para fortalecer la capacidad negociadora y de gestión de la USAC, ante los cooperantes”.

<http://cooperacioninternacional.usac.edu.gt/AboutUs>

Universidad Arturo Prat del Estado de Chile (Chile): “La Dirección General de Relaciones Internacionales (DRI), de la Universidad Arturo Prat (UNAP) es la entidad responsable de llevar a cabo el proceso estratégico de internacionalización de la institución, sus acciones buscan responder de una forma efectiva y dinámica a los retos que enfrenta la sociedad del siglo XXI, donde los futuros profesionales deben desarrollar competencias que les permitan desenvolverse de manera exitosa en un mundo globalizado. La internacionalización institucional apoya fuertemente la docencia, investigación y transferencia tecnológica de la UNAP a través de la creación de vínculos con universidades, organismos y/o centros de investigación a nivel mundial. Todos los estamentos que conforman la comunidad universitaria ven enriquecido su quehacer por la internacionalización, ya que todos sus miembros pueden participar de las diferentes instancias que ofrece este proceso: movilidad internacional ya sea académica, estudiantil y funcionaria; oportunidades de perfeccionamiento en el exterior y participación de diferentes actividades académicas, de investigación y gestión universitaria”.

https://www.unap.cl/prontus_unap/site/edic/base/port/direccion_relaciones_internacionales.html

Universidad de Medellín (Colombia): “División de Relaciones Internacionales: la Internacionalización en la Universidad de Medellín se enmarca en la proyección cultural y la promoción de otras lenguas, así como en el establecimiento y desarrollo de convenios de cooperación, proyección e investigación internacional, la extensión y la movilidad de docentes, investigadores y estudiantes. De este modo, se propone proyectarse al mundo y generar espacios para que éste habite en la institución.

Promovemos activamente el intercambio de estudiantes con instituciones de diferentes países del globo y ofrecemos condiciones para la visita de aprendices a nuestros programas. Los docentes de la Institución cuentan con alternativas y beneficios para la movilidad internacional, mediante la interacción con redes y asociaciones, así como el desarrollo de investigaciones y proyectos con organizaciones de intereses y objetivos concordantes”.

<https://udem.edu.co/index.php/informacion-general-internacional>

Universidad Rey Juan Carlos (España): “La Oficina internacional facilita información, orientación, y apoyo en los trámites y gestiones a los estudiantes internacionales, y es el punto de encuentro para las universidades e instituciones extranjeras que quieran colaborar con la URJC en programas de intercambio y movilidad. La Oficina Internacional, a través de sus programas de acogida trabaja

para favorecer la integración en la vida universitaria de los estudiantes internacionales la URJC”.

<https://www.urjc.es/internacional/estudiantes-internacionales/259-oficina-internacional>

Universidad del Valle (Colombia): “La Dirección de Relaciones Internacionales (DRI) de la Universidad del Valle fortalece las interacciones con otras instituciones nacionales e internacionales, con el propósito de elevar la capacidad de participación activa de la Universidad en la generación de nuevo conocimiento aplicado y fundamental, mediante actividades de cooperación, colaboración y co-producción, contribuyendo así a la solución de problemas sociales con una visión global”.

<http://dri.univalle.edu.co/es/quienes-somos>

Universidad de Cantabria (España): “La ORI es la **Oficina de Relaciones Internacionales** de la Universidad de Cantabria (Área de Relaciones Internacionales). Depende del Vicerrectorado de Internacionalización y Compromiso Global, que centraliza, coordina y gestiona las relaciones académicas de formación en el marco internacional y es responsable de las Áreas de Relaciones Internacionales, Capacitación Lingüística y Cooperación Internacional para el Desarrollo además del Centro de Idiomas de la UC (CIUC)”.

<https://web.unican.es/unidades/oficina-relaciones-internacionales>

Universidad Autónoma de Nuevo León (México): “El Centro de internacionalización de la UANL será el eje central del desarrollo de la internacionalización de la institución que tendrá como sede la Secretaría de Relaciones Internacionales, así como las direcciones y coordinaciones que dependen de ella. La Dirección de Relaciones Internacionales de la Universidad Autónoma de Nuevo León, es la instancia que norma, sistematiza y orienta los procesos de contacto, gestión, formalización y seguimiento de los acuerdos de cooperación que la Universidad establezca con instituciones educativas extranjeras, mediante alianzas estratégicas que fortalezcan al Plan de Desarrollo Institucional y que conduzcan al reconocimiento de la Institución como una universidad de clase mundial por organismos evaluadores internacionales”.

<http://internacional.uanl.mx/acerca-de-la-uanl/>

Universidad Autónoma de Guadalajara (México): “La Oficina de Programas Internacionales de la UAG coordina y monitorea las actividades y eventos nacionales o internacionales en la Institución, que promueven redes de docencia e investigación, así como otros tipos de colaboración académica”.

<http://www.uag.mx/Universidad/InternationalCenter>

Universidad Iberoamericana (Paraguay): “La Oficina de Relaciones Interinstitucionales e Internacionales (RRII) de la Universidad Iberoamericana es la dependencia encargada de gestionar las diversas relaciones de la Universidad con el ámbito de su entorno nacional e internacional, así como de proyectar y promocionar este tipo de acciones en coordinación con los distintos Órganos Universitarios y con otras entidades e instituciones. La misma tiene como misión la Interrelación de la Universidad Iberoamericana. A esta Oficina se le encomienda la gestión de las diversas relaciones de la Universidad con el ámbito nacional en el ámbito exterior, conectándola con las instituciones, entidades y organismos internacionales, favoreciendo la movilidad y la cooperación internacional, completando la formación de su alumnado, profesorado y personal de administración y servicios, desarrollando y potenciando sus relaciones internacionales”.

<https://rrii.unibe.edu.py/>

Universidade Fernando Pessoa (Portugal): “O Gabinete de Relações Internacionais da UFP (GRI) é responsável pela implementação das políticas de internacionalização da instituição. É também o GRI que assegura a administração dos programas de intercâmbio e mobilidade, bem como a identificação de parceiros para atividades de cooperação internacional”.

<https://www.ufp.pt/inicio/conhecer-a-ufp/#internacional>

Universidad Autónoma de Santa Ana (El Salvador): “La Oficina de Estudios Internacionales (Learning Abroad Office) de UNASA es la dependencia de Rectoría, encargada de promover el desarrollo académico de la institución a partir de los beneficios y de las posibilidades que ofrece la internacionalización de la educación superior en el mundo. La dependencia encargada de gestionar las diversas relaciones de la Universidad con el ámbito exterior, así como de proyectar y promocionar este tipo de acciones en coordinación con los distintos organismos universitarios del extranjero y con otras entidades e instituciones que fomenten cultura, educación, y otros proyectos que promuevan la cooperación entre países. De esta manera los

estudiantes vivirán experiencias que les permitirán obtener una visión más allá del mundo que les rodea”.

<http://lao.unasa.edu.sv/>

Universidad Nacional de Asunción (Paraguay): Para alcanzar estos objetivos, la Dirección de Relaciones Internacionales (DRI) dependiente de la Dirección General de Postgrado y Relaciones Internacionales (DGPRI) de la UNA busca promover la internacionalización a través de las acciones y en contacto directo con el Rectorado y las Unidades Académicas de la Universidad.

<https://relacionesinternacionales.una.py/institucional/>

6.3 Objetivo de la oficina

Instaurar y promover acciones y mecanismos de cooperación para acentuar la dimensión internacional de la institución, recurriendo a fórmulas, alternativas y herramientas para el desarrollo profesional y académico favoreciendo, en general, el fortalecimiento, proyección e internacionalización de la UCC.

6.4 Visión estratégica, misión, propósito y valores rectores del Departamento u Oficina de Asuntos Internacionales

La creación de una nueva dependencia para liderar, manejar y apoyar los procesos de internacionalización dentro de la UCC sería un paso en la dirección correcta, con el objetivo claro de generar mayor conciencia sobre la dimensión internacional de la institución. Esto contribuiría a articular todas las funciones institucionales, con la finalidad de promover una nueva cultura internacional asociada a los procesos académicos, investigativos, de extensión y de proyección intercultural. Por eso es importante plantear para la nueva oficina, una serie de aspectos muy puntuales, que incluyen el propósito, la misión, visión estratégica y valores rectores.

6.4.1 Propósito

La nueva oficina encargada de los asuntos de internacionalización de la UCC está orientada a liderar y propiciar un proceso de internacionalización de la institución con estándares de calidad, mediante la integración de elementos innovadores que enfatizan una dimensión global vinculada a una efectiva cooperación internacional

en el quehacer curricular, movilidad, interculturalidad, fomento de redes colaborativas de investigación y búsqueda de oportunidades de acción conjunta con otras instituciones para posicionar a la institución en nuevos escenarios globalizados.

6.4.2 Misión

La nueva oficina encargada de la internacionalización de la UCC es la instancia a la que le compete fomentar alianzas y relaciones asociativas a nivel global, así como promover una integración internacional inteligente y colaboraciones responsables con la globalización y sustentabilidad, para lo cual puede preceptuar, guiar, ordenar y sistematizar una serie de procesos de gestión, oficialización y seguimiento de esquemas colaborativos con instituciones educativas y de otra índole en el exterior, contribuyendo a un mayor reconocimiento de la UCC, de conformidad con su marco normativo y sus principios filosóficos fundamentales.

6.4.3 Visión estratégica

La nueva oficina encargada de la internacionalización de la UCC es reconocida a mediano y largo plazo por su efectividad y excelencia como instancia facilitadora de los procesos de cooperación, posicionamiento y relacionamiento internacional de la Universidad, en aras de fortalecer su capacidad académica e investigativa, así como construir y expandir su radio de acción y perfil innovador para alcanzar mayor presencia en un entorno cada vez más globalizado.

6.4.4 Valores rectores

Reglas y preceptos que expresan la razón de ser, los anhelos y propósitos compartidos, en este caso adscritos a la nueva dependencia a cargo de la internacionalización de la UCC. Estos valores, en su conjunto, forman la palabra INTERNACIONAL:

I Identidad: Forjar los rasgos y características llamados a marcar la diferencia en la nueva oficina.

N Notabilidad: Cualidad que hace que la oficina se destaque como algo notable y diferente.

T Trascendencia: Se trata de superar la inmanencia, ir más allá de lo simple y perceptible.

E Equidad: Reconocer el valor que tiene la dimensión internacional de la educación como instrumento de acceso a mejores oportunidades y a un mayor desarrollo del potencial de la comunidad universitaria.

R Reconocimiento: Apostar siempre por ganarse el respeto y buscar la propia superación.

N Normatividad: Apego a conductas y procedimientos según los criterios y lineamientos de la institución.

A Aprendizaje continuo: Acción dinámica de actualización y adaptación a un entorno cambiante, sobre todo en un mundo globalizado.

C Cambio: Propiciar transformaciones cualitativas con visión de futuro.

I Innovación: Compromiso con la acción de modificar o transformar para generar algo nuevo y garantizar la pertinencia de sus programas y servicios.

O Oportunidades: Saber aprovechar siempre los nuevos espacios para cumplir con los objetivos institucionales.

N Naturaleza: Destacar el aspecto de conexión con nuestra Madre Tierra.

A Adaptabilidad: Mostrar habilidad de permanecer plenamente funcional ante las circunstancias cambiantes.

L Logros: Enfocar siempre la atención en alcanzar el éxito permanente.

6.5 Estructura funcional

Contar con una nueva estructura para coordinar los aspectos de la internacionalización de la UCC tiene como objetivo primordial favorecer la calidad, eficiencia y la excelencia en la gestión de cada una de las líneas de acción, orientaciones estratégicas y proyectos de la nueva oficina porque permite, sin duda, una planeación más sistemática, un mejor ordenamiento de las funciones atinentes a la parte internacional y una mejor articulación con otras dependencias de la institución, procurando procesos coherentes de trabajo en equipo.

Una de las metas de la nueva dependencia es contribuir a los objetivos estratégicos de la institución como un todo, desde la perspectiva única que brinda el concepto de la internacionalización, que no solo favorece el mejoramiento institucional, sino que agrega toda una nueva dimensión al quehacer cotidiano.

La nueva oficina, si la Universidad decide su creación, debe ser ante todo de carácter muy práctico y funcional, con un norte muy claro, con una misión muy explícita de construir y difundir una visión amplia del contexto internacional, en beneficio de los procesos de formación e investigación de la Universidad. A la vez, esta oficina deberá tener la capacidad de potenciar competencias interculturales, propiciar la transferencia de conocimiento y delinear acciones que tengan un verdadero impacto

dentro de la institucionalidad de la UCC, producto de los aprendizajes del entorno educativo internacional, sobre todo asociado a la innovación.

6.5.1 Ubicación institucional

El grado de compromiso que una universidad adquiere con las tareas de internacionalización se verá reflejado en la relevancia que se le conceda en el organigrama institucional, así como también en los recursos humanos y el financiamiento que se le lleguen a asignar (Gacel Ávila, 2009).

Distintos expertos en materia de internacionalización concuerdan en que el espacio dedicado a las relaciones internacionales de la universidad puede ocupar distintos grados jerárquicos hacia adentro de la institución. A manera de ejemplo, la oficina encargada de estos temas puede depender directamente de rectorado o vicerrectorado y ser una secretaría o tener carácter de área y encontrarse dependiendo de la secretaría de relaciones institucionales de la universidad, entre otras opciones (Abba, 2015, 29).

6.5.2. Áreas funcionales

La estructura de la nueva oficina debe ser muy funcional y no burocrática. Cada una de estas áreas funcionales tendrá responsabilidades muy puntuales. A continuación, se sugieren, a manera de sugerencia, una serie de áreas funcionales para facilitar el orden y sistematización de una oficina de internacionalización:

- Movilidad Internacional: Convenios, Becas, Pasantías e Intercambios

Sin duda, la movilidad es uno de los ejes principales de toda estrategia de internacionalización. Una oficina específicamente encargada de la dimensión internacional va a concentrar mucha de su atención en este aspecto. La movilidad internacional se asienta principalmente en la capacidad de la universidad de gestar acuerdos y convenios con contrapartes en otras partes del mundo. Ello implica crear una infraestructura básica para el manejo de estos convenios. A manera de ejemplo, la Universidad Francisco de Paula Santander en Colombia, tiene una descripción muy ilustrativa de lo que son los convenios internacionales como apoyo a su política de internacionalización. Destacan las siguientes modalidades de cooperación, lo cual puede considerarse una buena práctica a seguir (Universidad Francisco de Paula Santander, 2020):

Convenio Marco → Las instituciones comprometidas dejarán en firme de manera general su propósito de iniciar acciones conjuntas de cooperación.

Convenio Específico → Se concreta el compromiso de las partes y/o unidades académicas interesadas en función a intereses particulares de articulación en temas académicos, investigativo o administrativos.

Convenio de Práctica → Propuesta de formalización donde las partes se comprometen de un lado a brindar un espacio para la realización de una práctica académica o empresarial a un estudiante y de la otra parte avalar esta actividad como requisito de grado de cumplimiento de los compromisos académicos del estudiante, en el caso de la UCC, de acuerdo con las políticas institucionales y la Vicerrectoría de Bienestar Estudiantil

Convenio de Investigación → Las partes formalizan las intenciones voluntarias de ahondar en intereses comunes en competencias específicas, este tipo de convenios deben ajustarse a las propuestas o proyectos investigativos con aval de la Vicerrectoría de Investigación.

- **Cooperación Internacional: Investigación, Redes, Formación, Docencia e Innovación**

La internacionalización y la cooperación están estrechamente relacionadas; juntas brindan los mecanismos necesarios para promover la educación superior en todo el mundo. La cooperación debe concebirse como parte integrante de la misión institucional de un establecimiento de educación superior. Siguiendo a (Rodero-Acosta y Rodríguez-Albor, 2015,151), la internacionalización debe conceptualizarse como un proceso que se vale de la cooperación como medio (o método) para conferir a la educación superior su dimensión internacional. Sin embargo, según estos autores, la internacionalización es un concepto amplio que abarca múltiples actividades del quehacer universitario, incluidas las actividades de lucro. De igual forma, la cooperación aplica a múltiples fines y, sin embargo, la naturaleza solidaria del término establece por principio un campo de acción y unos fines no tan amplios como los de la internacionalización.

- **Internacionalización en Casa y apoyo a eventos especiales**

Traer el mundo directamente a un sistema universitario local es imprescindible en estos tiempos de cambio y constante innovación a nivel global. Sin duda, resulta un componente esencial de la internacionalización toda vez que comprende actividades

que ayudan a estudiantes, docentes, investigadores, administrativos y egresados a desarrollar un mayor apego por la dimensión internacional de la educación y les ofrece un acercamiento crucial con el mundo a través de gestiones, habilidades y actividades interculturales. Contar con un buen programa de internacionalización en casa también permea los planes de estudio, los esquemas colaborativos en la investigación, el enlace con grupos multidisciplinares internacionales y una exposición mayor a las lenguas extranjeras.

Han evolucionado diversas aproximaciones conceptuales sobre lo que es la internacionalización en casa, tanto en Europa, Norteamérica y en otras latitudes. Interesante es el enfoque desarrollado en Australia, que cuenta a su haber con una gran incidencia en la movilidad internacional y, por ende, ha focalizado la internacionalización en casa en la incorporación de referentes internacionales en los procesos de formación, particularmente en la internacionalización del currículo, entendido desde una perspectiva de integración de múltiples experiencias formativas que permiten el desarrollo de perfiles profesionales e interdisciplinarios con competencias globales (Prieto Martínez, Valderrama Guerra y Allain-Muñoz, 2015, 108).

- Extensión, difusión, proyección y vinculación social (a nivel nacional e internacional)

Una parte importante de una estrategia de internacionalización y, por tanto, del aspecto operativo de una oficina encargada de implementarla, es toda la parte comunicacional y de vínculo con el entorno sobre todo hacia afuera.

Una universidad que se abre a oportunidades de internacionalización también abriga una función social vinculada a contribuir a esfuerzos internacionales en la defensa de ciertos valores, como parte intrínseca de la misión universitaria de coadyuvar a la transformación social. Según (Unceta, 2007; Arias & Molina, 2008), la internacionalización de la universidad a través de acciones de cooperación para el desarrollo le permitirá cumplir con ciertos retos, contribuyendo al establecimiento de relaciones entre personas, instituciones, regiones y países, como un claro aporte también al fortalecimiento del capital social especialmente en aquellas zonas con menor desarrollo.

Por otra parte, fomentar acciones muy puntuales para difundir y proyectar el quehacer internacional universitario es una tarea fundamental dentro del proceso de internacionalización, algo que le compete directamente a la oficina específicamente

encargada de estos menesteres. Las tecnologías modernas permiten encausar este objetivo con mayor eficiencia y celeridad.

6.5.3 Funciones de la Oficina

En el caso de la UCC se sugieren las siguientes funciones básicas para la nueva oficina encargada de la internacionalización:

- Formular las políticas y lineamientos institucionales de la estrategia de internacionalización en todos los niveles pertinentes.
- Consignar y examinar toda la información referente a la internacionalización de la Universidad y al estado de sus relaciones internacionales a fin de permitir una óptima visión de conjunto y una acertada toma de decisiones por parte de las autoridades de la Universidad.
- Gestionar acciones comunes, complementarias y colaborativas con organismos e instituciones internacionales para promover iniciativas de movilidad, investigación y extensión cultural.
- Construir asociaciones estratégicas internacionales en regiones y países específicos, priorizando los esfuerzos en aquellos lugares que agreguen valor a las aspiraciones y prioridades de la Universidad.
- Velar por el adecuado cumplimiento de los compromisos contraídos por la Universidad a nivel nacional e internacional.
- Asesorar a la Rectoría, a las autoridades pertinentes y a las diferentes dependencias universitarias en todo aquello relativo al fomento de las vinculaciones internacionales y mecanismos de colaboración que redunden en beneficios académicos, culturales, técnicos-científicos y de cooperación.
- Mantener una estrecha coordinación y comunicación permanente con las Vicerrectorías de Relaciones Externas (RELEX), Docencia, Bienestar Estudiantil y Extensión Universitaria, como parte de las responsabilidades a lo interno de la Universidad.

- Facilitar eventualmente el establecimiento de iniciativas que prioricen el énfasis en una determinada región o sectores temáticos concretos, a tono con las tendencias globales, a fin de dar un valor agregado único a la institución.
- Establecer los procedimientos normativos para impulsar acuerdos colaborativos y convenios nacionales e internacionales con organizaciones dentro y fuera del país.
- Diseñar e implementar estrategias de promoción y difusión de las actividades de internacionalización de la universidad y de las oportunidades de cooperación internacional resultantes.
- Facilitar la representación de la institución frente a organismos nacionales e internacionales; así como ampliar la presencia internacional de la Universidad.
- Fomentar las relaciones entre la Universidad y otras universidades e instituciones nacionales y extranjeras.
- Impulsar y gestionar iniciativas que faciliten la doble titulación, es decir, acuerdos que lleven a la obtención de **dos títulos académicos estudiando una sola carrera.**
- Facilitar y administrar las membresías con diversos organismos nacionales e internacionales tomando en cuenta el interés estratégico de colaboración conjunta.
- Posibilitar y coordinar los programas de movilidad y colaboración de intercambio académico con otras instituciones educativas a nivel regional e internacional.
- Organizar, coordinar y apoyar visitas de autoridades y especialistas de diferentes áreas a la Universidad; así como colaborar en aquellos eventos académicos institucionales con carácter internacional.

- Potenciar mecanismos de trabajo en red para la cooperación y la integración de la Universidad al entorno académico, científico, tecnológico, cultural y laboral de otras partes del mundo.
- Identificar y facilitar la comunicación con instituciones afines a la UCC con el objeto de establecer vínculos beneficiosos de colaboración académica, especialmente en función del enfoque ecoformativo imperante.
- Publicitar y coordinar las ofertas de becas, cursos, proyectos, concursos, pasantías, que se llevan a cabo a través de instituciones nacionales e internacionales.
- Apoyar a los estudiantes a compenetrarse más con los procesos de internacionalización a través de acciones tales como el vínculo con socios internacionales y mayor familiarización con programas en el exterior.
- Trabajar y coordinar con las diferentes unidades académicas de la Universidad para determinar las áreas prioritarias a ser enfatizadas y profundizadas en los procesos de internacionalización.
- Coordinar con los restantes departamentos y oficinas de la Institución aquellas tareas atinentes a la ejecución de los convenios.
- Concertar con las instancias pertinentes de la Universidad lo relativo a la participación en simposios, congresos, talleres, conferencias y otros eventos similares de carácter nacional e internacional, así como lo relativo a la difusión de la participación en dichos eventos.
- Fomentar una línea de acción y cooperación que beneficie por su naturaleza el desarrollo académico y técnico-científico de la UCC y su enfoque ecoformativo, así como el Refugio Silvestre La Marta y su atractivo internacional.
- Facilitar los procedimientos y aspectos organizativos de la estadía en Costa Rica de estudiantes, docentes e investigadores, gracias a programas de movilidad internacional.

- Coordinar con las instancias institucionales el diseño y desarrollo de una página WEB conectada a la página de la Universidad, a fin de permitir la difusión de los procesos y actividades de internacionalización.
- Mantener la información actualizada en al menos tres idiomas, lo que incluye información sobre la universidad que es necesario incluir en los diversos convenios, acuerdos y solicitudes.

6.6 La dirección y coordinación de la oficina

Desde sus inicios, la nueva oficina debería contar con un Coordinador (a) o Director (a) y un equipo asistencial que deberá abocarse a cubrir las principales funciones. Una de sus tareas será trabajar en la incorporación y consolidación de nuevos elementos (actores, modalidades, alianzas) para iniciar, gestionar y afianzar el desarrollo global de la internacionalización institucional. Esta persona deberá responder al imperativo de generar las condiciones apropiadas para formar ciudadanos globales responsables, idóneos y competitivos, así como facilitar al resto de la comunidad universitaria la posibilidad de interactuar con otros sistemas académicos, culturas institucionales e intelectuales. Debe ser capaz de adoptar un esquema de trabajo capaz de responder con celeridad y determinación a las nuevas necesidades de la universidad en el contexto internacional, generando y fortaleciendo planes, proyectos y metodologías acordes con el enfoque ecoformativo de la UCC.

Las siguientes son algunas funciones elementales de la persona responsable de la oficina de internacionalización:

- Guiar y dirigir el proceso de internacionalización y proponer la política institucional en esta materia, en el marco de los planes estratégicos de la institución.
- Recomendar la estructura organizacional requerida para llevar a cabo las funciones de internacionalización adscritas a la Oficina de Asuntos Internacionales de la Rectoría sobre la base de los planteamientos de la presente estrategia.
- Coordinar con la Rectoría, Vicerrectorías y otras oficinas todo lo pertinente en materia de internacionalización de la Universidad.

- Conceder una prioridad especial a la coordinación con la Vicerrectoría encargada del Refugio de Vida Silvestre La Marta, considerando el impacto que la existencia de este sitio puede tener en los esfuerzos de internacionalización de la institución.
- Facilitar la búsqueda y reforzamiento de oportunidades, nexos y alianzas estratégicas conducentes al desarrollo de las gestiones de internacionalización de la Universidad.
- Diseñar las estrategias de internacionalización de la Universidad, así como coordinar las acciones de respaldo orientadas hacia la internacionalización de las funciones sustantivas.
- Facilitar la interacción continua con todas las instancias pertinentes de la Universidad para favorecer la construcción conjunta del proceso de internacionalización, incluida la discusión de las prioridades en este campo a través de propuestas y proyectos concretos.
- Orientar y respaldar la preparación de los planes específicos de internacionalización de las distintas unidades académicas y programas de la Universidad, así como apoyar en el planeamiento de toda acción de internacionalización que se dé en la institución.
- Dar seguimiento a la estrategia de vinculación institucional con universidades extranjeras, organismos y agencias de cooperación internacional. Dar seguimiento a las estrategias de internacionalización de cada unidad académica.
- Proponer lineamientos básicos, aspectos procedimentales y acciones normativas compatibles con el proceso de internacionalización.
- Llevar un inventario de todas las gestiones institucionales de cooperación internacional.
- Elaborar, actualizar y difundir información sobre las actividades y política de internacionalización de la Universidad.

- Gestionar la participación de la Universidad en los programas y/o proyectos internacionales y facilitar la suscripción de convenios colaborativos internacionales.
- Mantener información actualizada sobre los programas de movilidad internacional y las posibilidades de becas en el extranjero, y coordinar lo pertinente con otras instituciones gubernamentales y no gubernamentales, dentro y fuera del país, así como con representaciones diplomáticas y organismos internacionales.
- Facilitar la adhesión a redes académicas y membresías internacionales.
- Identificar las fuentes potenciales de cooperación técnica y coordinación internacional, que sean pertinentes a los programas y/o proyectos de la Universidad.
- Servir de nexo con las representaciones diplomáticas acreditadas en nuestro país, incluidos sus servicios culturales y educativos.
- Colaborar con las autoridades universitarias en la atención de invitados y personalidades extranjeras.
- Liderar la gestación de proyectos de colaboración académica y de investigación con la finalidad de compartir conocimientos y experiencias con instituciones de enseñanza e investigación nacionales y extranjeras.

6.7 El componente comunicacional

La parte comunicacional de una estrategia de internacionalización es fundamental para su éxito. Por un lado, el portal principal de la UCC deberá tener información básica sobre la internacionalización, como uno de sus componentes principales. Por otra parte, deberá existir un enlace que redirija a un portal propio de la nueva oficina de internacionalización y su estrategia respectiva. Se procurará mantener actualizada toda la información de la página que tome en cuenta una adecuada distribución de contenido y la facilidad de navegación para el usuario. De igual manera, debe potenciarse la búsqueda continua y mejorada de información esencial respecto a las distintas funciones que son prioritarias para los usuarios tales como convocatorias internas o externas para intercambio estudiantil y académico, becas

para apoyo, redes internacionales y universidades con las que se tienen vínculos, a manera de ejemplo.

Hay muchas modalidades y prácticas probadas acerca de la mejor forma de presentar la información en el portal (en los anexos hay variados ejemplos). Los contenidos deberán reflejar los objetivos de la oficina, así como las funciones que persigue. Se sugieren, a continuación, algunos elementos a tomar en cuenta para el diseño de este portal:

- Sección **Nosotros**: incluye la introducción de la oficina, la estructura organizacional, directorio con el personal, organigrama.
- Sección **Estrategia**: incluye la estrategia completa o bien un resumen de ella con fines públicos.
- Sección **Objetivos**: plantea el objetivo general de la oficina, así como los objetivos específicos.
- **Funciones**: plantea las funciones principales de la oficina.
- **E-Brochure**: una descripción breve de los pormenores de la oficina en varios idiomas.
- Una sección dedicada a la **Movilidad**: da cuenta de los principales programas o iniciativas en curso en esta materia.
- Una sección dedicada a la **Internacionalización en casa**: enfatiza algunas iniciativas sobre este concepto.
- **Noticias**: se destaca lo más relevante que tenga que ver con la dimensión internacional de la institución.

Los diseñadores del portal deberán hacer una propuesta más elaborada que contenga también infografías y otros recursos visuales atractivos para el usuario. Un portal propio dinamiza y da fluidez a los objetivos de una oficina de internacionalización. Con recursos creativos e innovadores, toda la plataforma de internacionalización adquiere no solo visibilidad sino también interactividad con el mundo exterior. Por otra parte, es importante que los contenidos también deberían estar en idioma inglés. Conforme la oficina vaya acumulando gestiones y resultados, eso derivará en más cambios y adiciones al portal. El portal del Refugio Silvestre La Marta también debería estar conectado a la plataforma de internacionalización.

7) Consideraciones finales

El presente documento ha hecho un recorrido detallado por los ejes temáticos más connotados alrededor del tema de la internacionalización en la educación superior. Ha puesto en evidencia la evolución que el concepto ha tenido desde finales del siglo

pasado y como ha ido de la mano con las exigencias competitivas de un mundo cada vez más entrelazado e interconectado. En otras palabras, la globalización que ha tenido un efecto tremendo en todos los órdenes de la convivencia humana también ha impactado a la educación superior. Las universidades han visto la necesidad de agregar un nuevo componente a su vida institucional: la búsqueda de aliados transfronterizos y contactos internacionales para generar nuevos espacios de vinculación y acciones cooperativas para fortalecer áreas como la docencia, la investigación y la extensión.

El presente documento ha posibilitado conocer pormenores relevantes del concepto de internacionalización y sus patrones de ejecución más comunes. La internacionalización universitaria ha producido una rica terminología y cada vez más enfoques y aplicaciones prácticas. Con el tiempo han surgido plataformas funcionales e instrumentos valiosos para canalizar la forma en que tiene lugar la consolidación de una dimensión internacional en el espacio universitario. Se han destacado ejemplos provenientes de diversas partes del mundo, con un énfasis más marcado en Iberoamérica. Esto ha permitido tener una perspectiva comparativa para abordar, con mayor propiedad, la preminencia de tendencias específicas acerca de cómo opera en la realidad un esquema de internacionalización a lo interno de las universidades. Esto incluye un detalle exhaustivo de las instancias encargadas de implementar los procesos de internacionalización, llámense oficinas, direcciones, vicerrectorías a cargo del tema, las cuales introducen un nuevo componente dentro del quehacer institucional de la institución.

Costa Rica no ha sido la excepción, tal como se ha podido apreciar, tanto a nivel de la educación superior estatal como privada. Sin embargo, a nivel de las instituciones privadas, la internacionalización se encuentra todavía en un proceso evolutivo. Algunas universidades han avanzado gradualmente, otras aún aguardan el comienzo de orientaciones estratégicas y acciones en la materia. En ese contexto, surge la necesidad para la UCC de contar con lineamientos básicos y orientaciones acerca de cómo dar valor a los temas de internacionalización del proceso educativo.

Este documento ha trazado las líneas generales de una estrategia comprensiva de internacionalización para la UCC. Estas líneas estratégicas han sido acompañadas de una serie de acciones puntuales recomendadas para darles contenido práctico. Ciertamente un proceso de internacionalización requiere gradualidad y, sobre todo, una dimensión muy pragmática. No es la pretensión que la universidad ejecute la estrategia en un abrir y cerrar de ojos. Esto demandará tiempo, recursos, ajustes institucionales y, sobre todo, una voluntad para interiorizar nuevos valores y nuevas

necesidades estructurales. Las líneas sugeridas, así como las acciones que les dan contenido sustantivo, han sido pensadas en función del contexto particular de la UCC, sobre todo a partir de su enfoque ecoformativo que le es tan representativo y único en el contexto de las universidades costarricenses. La estrategia requerirá, principalmente, de la puesta en marcha paulatina de una oficina específica encargada de los asuntos de internacionalización. Hay buenas prácticas en muchos lugares que se han citado y que representan puntos de referencia útiles para la UCC. El proceso también demandará tomar en cuenta las características muy propias de una universidad como la Castro Carazo, la cual hasta ahora se ha concentrado en una dinámica a lo interno del país.

Sin embargo, hay que hacer una acotación. Fomentar la internacionalización dentro de una universidad, no implica solo crear un departamento específico, a cuya cabeza se nombra un director o responsable que asume el liderazgo eficiente de los distintos programas internacionales, sean estos de movilidad estudiantil, de docentes o investigadores, o bien de los convenios interinstitucionales con otras universidades u organismos internacionales que usualmente son el soporte de esos intercambios o bien de otras actividades de investigación, extensión y emisión de títulos académicos (conjuntos o títulos dobles).

La internacionalización, en el caso de la UCC, también tendrá efectos en toda la estructura organizativa de la universidad, en sus órganos de gestión y gobernanza y en los servicios que presta. Debe existir no solo una percepción de ajuste, sino una nueva realidad de inmersión en un proceso inédito que demanda una intensidad diferente y renovadas prioridades institucionales. Incorporar la dimensión internacional está llamada a ser un proceso paulatino pero práctico, que tendrá incidencia directa en los sistemas de selección profesional, en las tareas de investigación, en los procesos administrativos y en la dinámica de algunas carreras profesionales. Es deseable que la universidad acoja en sus planes estratégicos al más alto nivel, los postulados adheridos a una política de internacionalización y las implicaciones que esto traería en las gestiones y quehaceres institucionales. No hay que dejar de lado la importancia que tiene el contar con el Refugio de Vida Silvestre La Marta, como un recurso e insumo capaz de sumar ventajas competitivas a la estrategia de internacionalización de la UCC.

La puesta en ejecución de la dimensión internacional de la UCC requiere un plan institucional donde quede plasmado el perfil y definido el modelo de internacionalización. La estrategia contenida en este documento ha dado luces específicas en esa dirección y promete ser un punto de partida utilitario para el propósito general. Un plan de acción debe contener la priorización de las acciones

que se han recomendado a lo largo de este documento. Existen numerosos casos prácticos en diversas latitudes, incluida Iberoamérica, donde sobresalen ejemplos muy completos de planes de internacionalización elaborados al detalle.

En conclusión, tal como lo señalan expertos en la materia, la internacionalización debe ser concebida como un proceso continuo que involucra a toda la organización universitaria, empezando por las más altas jerarquías hasta llegar a los niveles más básicos de la estructura organizativa. El proceso debe, en todo caso, estar alineado con los objetivos estratégicos de la universidad, para lo cual será indispensable que la estrategia responda a un plan de acción realista y funcional.

8) Referencias

Abba, María Julieta, Las Oficinas de Relaciones Internacionales en el proceso de internacionalización de la educación superior. Un análisis a través de variables de gestión. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, vol. 8, núm. 4, diciembre, 2015, pp. 20-37. Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, Brasil.

Acuña, M. (2017). *Guía hacia una Evaluación Auténtica en la Universidad Castro Carazo*. San José, Costa Rica: Universidad Castro Carazo.

Aguilar-Castillo, Yorleni y Alba Stella Riveros-Angarita. (2015). Gestión de la internacionalización en la Universidad de Costa Rica y su vínculo con Centroamérica y el Caribe. *Rev. Gestión de la Educación*, Vol. 5, N° 2, [99-135], ISSN: 2215-2288, julio-diciembre, 2015.

Aparicio Amaya, Mauricio Armando. *La internacionalización de la educación superior en El Salvador. Retos y oportunidades*.

Arias, S. & Molina, E. (2008). *Universidad y cooperación al desarrollo. La experiencia de las universidades de la ciudad de Madrid*. Madrid: Catarata.

Arum, S., and J. van de Water. (1992). "The Need for a Definition of International Education in U.S. Universities." In *Bridges to the Futures: Strategies for Internationalizing Higher Education*, edited by C. Klasek, 191–203. Carbondale, IL: Association of International Education Administrators.

Australian National University, Página web (2021). International Strategy and Partnerships. Ver: <https://services.anu.edu.au/business-units/international-strategy-partnerships>

Badilla-Saxe, E. (2005). *Educación, relaciones y conexiones*. Ágora (1).

Badilla Saxe, Eleonora. (2018). *La crisis planetaria y la ecoformación*. Delfino, 21 de febrero de 2018. Disponible en: <https://delfino.cr/2018/02/la-crisis-planetaria-la-ecoformación>.

Beneitone, P. (2008). *Internacionalización de la Educación Superior y experiencia en torno a la convergencia*. México. Universidad de Guadalajara.

Bennell, P. y Pearce, T. (1998). *The Internationalisation of Higher Education: Exporting Education to Developing and Transitional Economies*. IDS Working Paper No. 75. Brighton, Reino Unido, University of Sussex.

Bustos-Aguirre, Magdalena L. e Ismael A. Crôte-Ávila. (2019). El programa México Francia Ingenieros Tecnología: un caso exitoso de movilidad estudiantil en el campo de las ingenierías y la tecnología. En: *Buenas prácticas de internacionalización universitaria en América Latina y el Caribe*, Jocelyne Gacel-Ávila (Coordinadora). Universidad de Guadalajara, 2019.

Castillo, Paula, Andreé Henríquez, Pablo Lobos, Alicia Salomone, Vanesa Tessada y Lautaro Vilches. (2016). *Internacionalización en contexto: internacionalización de la investigación y el postgrado de la Universidad de Chile desde la perspectiva de la cooperación Sur-Sur*. 8ª Conferencia Latinoamericana y del Caribe para la Internacionalización de la Educación Superior. Hacia una política de integración de internacionalización de la educación superior de impacto: "glocal", calidad, pertinencia y competitividad. Bogotá, 23-26 de noviembre de 2016.

Castro Lara, Alma Sofía. (2019). Universidad San Francisco de Quito: promoviendo la biodiversidad latinoamericana. En: *Buenas prácticas de internacionalización universitaria en América Latina y el Caribe*, Jocelyne Gacel-Ávila (Coordinadora). Universidad de Guadalajara, 2019.

Constanten Macías, Marianela y Adielá Neyda Batista Delgado. (2019). Buenas prácticas en la gestión de la cooperación internacional y los proyectos internacionales en la Universidad de La Habana y el Instituto Tecnológico de Costa Rica. En: *Buenas prácticas de internacionalización universitaria en América Latina y el Caribe*, Jocelyne Gacel-Ávila (Coordinadora). Universidad de Guadalajara, 2019.

Cordón y Cordón, M. R. (2012). *Proceso de armonización de la Educación Superior pública en la región centroamericana. Reconocimiento de estudios y títulos universitarios para el ejercicio profesional en Centroamérica*. Tomado de: http://www.observatoriorh.org/sites/observatoriorh.org.centro/files/webfiles/fulltext/ta_resid2012/mrcordon_proceso.pdf

Correa Assmus, G., y R. Rodríguez Andrade (2012). Internacionalización de la investigación universitaria. *Revista de la Universidad de La Salle*, (59), 87-97.

Crôte-Ávila, Ismael A. El impacto de un proyecto Erasmus+ en la cultura y gestión institucional de la dimensión internacional. Caso Universidad Rafael Landívar. En: *Buenas prácticas de internacionalización universitaria en América Latina y el Caribe*, Jocelyne Gacel-Ávila (Coordinadora). Universidad de Guadalajara, 2019.

De Wit, H. (2011): Globalización e internacionalización de la educación superior, en *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, RESC, vol. 8(2), julio, 77-84. Hogeschool van Amsterdam.

DGRC. *Informe internacionalización. Políticas institucionales en cooperación regional e internacional*. CRI. Sala Maggiolo. Montevideo: Udelar, mayo 2009. Disponible en: <http://cooperacion.udelar.edu.uy/es/wp-content/uploads/2013/03/Informe-de-internacionalizaci%C3%B3n-actualizado-para-p%C3%A1gina-web-20140519.pdf>.

Erasmus Student Network Spain y CREUP (Coordinadora de Representantes de Estudiantes de Universidades Públicas). *Una estrategia de internacionalización que permita afrontar los retos de la nueva década*. Tomado de: https://esn-spain.org/sites/default/files/news/hoja_informativa_resumen_con_20_propuestas.pdf

Gacel Ávila, J. (2009). Modelo de Oficinas de Relaciones Internacionales, en: *Casos Prácticos para la Gestión de la Internacionalización en la Universidades*. Alicante, España, Red Safiro, II.

Gacel, Jocelyne. (2000). La dimensión internacional de las universidades mexicanas. *Educación Superior y Sociedad* Vol.11 No.1 y 2:121-142, 2000.

Gobierno de España. *Estrategia de Internacionalización del Sistema Universitario Español*. Ministerio de Educación, 2015.

González López, Iselys, Juan Lázaro Márquez Marrero, Luis Enrique Torres Herrera y Miriam Alpizar Santana. (2019). Buenas prácticas de internacionalización universitaria en América Latina. Experiencias de la Universidad de Pinar del Río Hermanos Saíz Montes de Oca y Universidad Especializada de las Américas. En: *Buenas prácticas de internacionalización universitaria en América Latina y el Caribe*, Jocelyne Gacel-Ávila (Coordinadora). Universidad de Guadalajara, 2019.

Haug, Guy y Josep M. Vilalta. *La internacionalización de las Universidades, una estrategia necesaria. Una reflexión sobre la vigencia de modelos académicos, económicos y culturales en la gestión de la internacionalización universitaria*. Madrid: Documento de trabajo ii. Studia XXI Fundación Europea Sociedad y Educación, 2011.

H. de Wit, I. C. Jaramillo, J. Gacel-Ávila y J. Knight / Editores. (2005). Educación Superior en América Latina. La dimensión internacional. En *Varios, Educación Superior en América Latina. La dimensión internacional* (pág. 380). Washington D.C.: Mayol Ediciones / Banco Mundial.

Hernández Alarcón, María Magdalena. (2015). *PlaDE*. Universidad Veracruzana: Dirección General de Relaciones Internacionales.

IDR. *Encuentros de frontera*. Rivera: IDR, 2018. Disponible en: <http://www.rivera.gub.uy/portal/tag/frontera/>.

Knight, J. (1994). Internationalization: Elements and Checkpoints. Research Monograph No. 7. Ottawa: Canadian Bureau for International Education. Citado por Samar Soliman, John Anchor & David Taylor (2019) The international strategies of universities: deliberate or emergent?, *Studies in Higher Education*, 44:8, 1413-1424, DOI: 10.1080/03075079.2018.1445985. <https://doi.org/10.1080/03075079.2018.1445985>.

Knight, J. (2009). Internationalization: Unintended Consequences?. *International Higher Education*, (54). <https://doi.org/10.6017/ihe.2009.54.8412>

Knight, J. 2013. “The Changing Landscape of Higher Education Internationalisation – for Better or Worse?” Perspectives: Policy and Practice in Higher Education 17 (3): 84–90. Citado por Samar Soliman, John Anchor & David Taylor (2019) The international strategies of universities: deliberate or emergent?, *Studies in Higher Education*, 44:8, 1413-1424, DOI: 10.1080/03075079.2018.1445985. <https://doi.org/10.1080/03075079.2018.1445985>.

Lavanchy Merino, Sergio. (2009). *La Internacionalización de la Educación Superior*. Presentación PowerPoint. Universidad de Concepción, 26 de noviembre de 2009.

Marconi, Camila, Giselle Torrens, María Carolina Batisteli de Mello, Nádia Comerlato, Patricia Spadaro. Buenas prácticas de internacionalización de la educación superior en Brasil. En: *Buenas prácticas de internacionalización universitaria en América Latina y el Caribe*, Jocelyne Gacel-Ávila (Coordinadora). Universidad de Guadalajara, 2019.

Mora Carreón, Odorico y Francisco Javier Rico Báez. Proyección estratégica de la internacionalización universitaria en América Latina y el Caribe: internacionalización en la República de El Salvador. En: *Buenas prácticas de internacionalización universitaria en América Latina y el Caribe*, Jocelyne Gacel-Ávila (Coordinadora). Universidad de Guadalajara, 2019.

Muñoz Varela, Luis. Internacionalización de la educación superior: Una exploración introductoria acerca de su presencia en las carreras de posgrado de la Universidad de Costa Rica. *Revista Educación* 40(2), 1-28, e-ISSN: 2215-2644, julio-diciembre, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v40i2.17214>

National University of Singapore. (2021). *Global Relations Office*. Tomado de: <https://www.nus.edu.sg/gro>

Ocampo-Hernández, S., Arrieta-Ávila, L.A., y Aguilar-Barquero, V. (2020). Impacto de la implementación de un modelo ecoformativo a través de proyectos estratégicos: el caso de la Universidad Castro Carazo (Costa Rica). *Research in Education and Learning Innovation Archives*, 24, 56--71. 10.7203/realia.24.15898.

Orantes, Blanca Ruth. (2019). Retos de la internacionalización universitaria para América Latina en el marco de la cooperación Sur-Sur. pp. 88-96, *Revista entorno*, diciembre 2019, número 68, ISSN: 2218-3345.

Ordorica Sacristán, Imanol. (2006). Educación superior y globalización: las universidades públicas frente a una nueva hegemonía. *Andamios*, vol.3 no.5 México dic. 2006.

Oregoni, María Soledad. La Universidad como actor de la Cooperación Sur-Sur. El caso de la Universidad Nacional de la Plata en la Asociación de Universidades Grupo Montevideo AUGM. *Revista Integración y Conocimiento* N° 2. Núcleo. Año 2013.

Perrotta, Daniela, Políticas e instrumentos para la Internacionalización de la Educación Superior en los niveles internacional, regional y nacional. *Internacionalización de la universidad en el marco de la integración regional /* Fernando Julio Piñero. [et al.]; compilado por José María Araya; María Soledad Oregoni. - 1a ed adaptada. - Tandil: Grafikart, 2015.

Prieto Martínez, Luis, Carolina Valderrama Guerra y Sandra Allain-Muñoz. (2015). Internacionalización en casa en la educación superior: los retos de Colombia. En: *Revista Internacional de Cooperación y Desarrollo*, 2 (2), 105-135. Julio-Diciembre, 2015. Recuperado de <http://www.sapiencia.gov.co/wp-content/uploads/2017/03/internacionalizacion-col.pdf>

Programa Estado de la Nación n Desarrollo Humano Sostenible. *Resumen Séptimo Informe Estado de la Educación /* PEN.—7 ed. – San José C.R.: Masterlitto,. 2019.

Ramírez, Beatriz. (2017). ¿Internacionalizar? ¿Por qué? ¿Para qué? La internacionalización en las universidades argentinas. *Debate Universitario /* 10 (mayo 2017): 71-87.

REDIB. (2021). Las universidades iberoamericanas ya cuentan con un manual que reúne las mejores prácticas de internacionalización de la región. 29 de marzo de 2021. En *Redib Informa*, 29 de marzo de 2021. Tomado de: <https://redibinforma.com/art/2177/las-universidades-iberoamericanas-ya-cuentan-con-un-manual-que-reune-las-mejores-practicas-de-internacionalizacion-de-la-region>

Rodero-Acosta, Alma y Gustavo Rodríguez-Albor. (2015). Cooperación académica e internacionalización de las universidades públicas colombianas. En: *Revista Panorama Económico*, Universidad de Cartagena, Vol.23, Octubre de 2015 – Setiembre de 2016, pp.147-172.

Sebastián, Jesús, 2005. La internacionalización de las universidades como estrategia para el desarrollo institucional. México: *Innovación Educativa*, vol. 5, núm. 26, mayo-junio, 2005, Instituto Politécnico Nacional.

Schoormann, D. (1999). The pedagogical implications of diverse conceptualizations of internationalization: a US. Based case study. *Journal of Studies in International Education*. New York: CIEE.

Soderqvist, M. (2002). Internationalisation and Its Management at Higher Education Institutions: Applying Conceptual, Content, and Discourse Analysis. Helsinki: Helsinki School of Economics. Citado por Samar Soliman, John Anchor & David Taylor (2019) The international strategies of universities: deliberate or emergent?, *Studies in Higher Education*, 44:8, 1413-1424, DOI: 10.1080/03075079.2018.1445985.
<https://doi.org/10.1080/03075079.2018.1445985>.

Samar Soliman, John Anchor & David Taylor (2019). The international strategies of universities: deliberate or emergent?, *Studies in Higher Education*, 44:8, 1413-1424, DOI: 10.1080/03075079.2018.1445985.

Sebastián, J. (2004). *Cooperación e Internacionalización de la Universidades*. Buenos Aires, Biblos.

Sebastián, Jesús. (2005). La internacionalización de las universidades como estrategia para el desarrollo institucional. *Innovación Educativa*, vol. 5, núm. 26, mayo-junio, 2005 Instituto Politécnico Nacional, Distrito Federal, México.

Stromquist, Nelly P. (2008). La internacionalización: entre la promesa de la calidad y el riesgo de la homogeneización. *Revista de la Educación Superior*. vol.37 no.145 México ene./mar. 2008.

The University of Edinburgh. (2018). *Internationalisation Strategy*. Tomado de: <https://www.ed.ac.uk/files/imports/fileManager/internationalisationstrategy.pdf>

Tufts University, página web. (2021). *Global Tufts*. Tomado de: <https://global.tufts>

Unceta, K. (2007). *La cooperación al desarrollo en las universidades españolas*. Madrid: AECI Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.

Universidad Castro Carazo. (2020). *La Universidad como comunidad de aprendizaje: El modelo educativo*. San José, Costa Rica: Serie “Hacia la ecoformación”. No.1 2020. Enero del 2018.

Universidad de Granada. (2021). *Plan Propio de Internacionalización 2021*. Vicerrectorado de Internacionalización. Tomado de: https://internacional.ugr.es/pages/plan_propio/ppi-2021/planpropiodeinternacionalizacion

Universidad de León. (2020). *Política de Internacionalización de la Universidad de León 2020-2024*. Tomado de: https://www.unileon.es/files/2020-05/politica_internacionalizacion_ule20200521.pdf

Universidad de Málaga (sin fecha). *Estrategia de Internacionalización*. Tomado de: <https://www.uma.es/media/files/internacionalizacion3.pdf>

Vega Lugo, Zaida. (2012). *Plan Estratégico Internacionalización 2012-2016*. Puerto Rico, Universidad Metropolitana, 09 de diciembre de 2012.

Universidad de Murcia (sin fecha). *Plan Estratégico de Internacionalización*. Tomado de: <https://www.um.es/documents/299436/1856235/Plan-Estrategico-Internacionalizacion-UM.pdf/47dfb08c-398e-4c11-9b3c-4a8e21bcec67>

Universidad Francisco de Paula Santander. (2020). *Oficina de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales*. Tomado de: <https://ww2.ufps.edu.co/oferta-academica/oficina-de-relaciones-internacionales/1978>

Universidad Veracruzana. Dirección General de Relaciones Internacionales. *Documento tiene como objetivo presentar las estrategias sobre la internacionalización de la Universidad Veracruzana a considerarse en el Plan General de la Institución 2013-2017*. Tomado de: <https://www.uv.mx/internacional/files/2014/03/Estrategias-de-Internacionalizacion.pdf>

Universidade de Brasilia. (2018). Plan of Internationalization Universidade de Brasilia (UnB) 2018-2022 Executive Summary. https://www.int.unb.br/images/Normativas/Internationalization_Plan_-_EXECUTIVE_SUMMARY.pdf

University of Mannheim. (2015). Internationalization strategy (2015-2020). https://www.unimannheim.de/media/Universitaet/Dokumente/Internationalisierungsstrategie_Uni_Mannheim_EN.pdf

Utah Valley University (UVU), 2021. *Utah Valley University Global Report 2020*. Tomado de: <https://www.uvu.edu/global/docs/annualreport2020.pdf>

Vera, Nevia. (2015). Internacionalización de la educación superior: el desafío de la construcción de relaciones sanas. *Internacionalización de la universidad en el marco de la integración regional* / Fernando Julio Piñero. [et al.]; compilado por José María Araya; María Soledad Oregioni. - 1a ed adaptada. - Tandil: Grafikart, 2015.

Viera-Duarte, Patricia, Adriana Chiancone, Enrique Martínez Larrechea. (2020). *Internacionalización de la Educación Superior y movilidad académica en la universidad pública uruguaya*. <http://dx.doi.org/10.20435/serie-estudios.v0i0.1397>.

Villamizar Rodríguez, Luisa Fernanda. Buenas prácticas de internacionalización universitaria en América Latina desde Colombia. En: *Buenas prácticas de internacionalización universitaria en América Latina y el Caribe*, Jocelyne Gacel-Ávila (Coordinadora). Universidad de Guadalajara, 2019.

Wernicke, Fiorella. Estrategia Metropolitana de Internacionalización de la Educación Superior en Argentina. *Internacionalización de la universidad en el marco de la integración regional* / Fernando Julio Piñero. [et al.]; compilado por José María Araya; María Soledad Oregioni. - 1a ed adaptada. - Tandil: Grafikart, 2015.

9) Anexos (ver páginas siguientes)

En esta sección se podrá apreciar un cuadro de situación del estado de las políticas de internacionalización de la educación superior costarricense (Anexo No.1). También se muestran diversos aspectos relevantes de los procesos de

internacionalización en distintos países, principalmente iberoamericanos. Se incluyen esquemas organizativos, glosarios, organigramas institucionales, portales, infografías y modelos de internacionalización. Estos materiales muestran la esencia y el dinamismo que manifiestan las oficinas encargadas de la internacionalización en diversas partes del mundo y son un referente importante para los propósitos eventuales de la UCC en esa dirección.

El Anexo No.2 muestra dos ejemplos esquematizados de Estrategias de Internacionalización. El Anexo No.3 muestra dos ejemplos de Glosarios que tienen que ver terminología asociada a los procesos de internacionalización. El Anexo No.4 proporciona algunos ejemplos de estructuras organizativas y organigramas institucionales de algunas oficinas encargadas de los procesos de internacionalización, o bien ejemplos de la ubicación de estas oficinas dentro del organigrama general de una universidad. El Anexo No.5 presenta algunas infografías sobre elementos específicos incluidos en una política de internacionalización. Finalmente, el Anexo No.6 ilustra ejemplos concretos de Portales con énfasis en la dimensión internacional de las universidades.

ANEXO No.1

Estado de los procesos de internacionalización y el manejo de asuntos internacionales en la educación superior costarricense 1

UNIVERSIDAD	OFICINA DE ASUNTOS INTERNACIONALES	ANOTACIONES Y ASPECTOS RELEVANTES
Universidad Latina de Costa Rica	No tiene en su listado una oficina propiamente de Asuntos Internacionales pero sí un capítulo dedicado a la “internacionalidad” en el que destaca su relación con Arizona State University, programas de verano (Francia, China), intercambios estudiantiles, giras académicas y Study Abroad.	Es de las universidades privadas con mayor número de carreras acreditadas ante el Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES). Recientemente se afilió con Arizona State University. ULatina es parte de Cintana Alliance, un grupo de universidades cuidadosamente seleccionadas que trabajan con Arizona State University para desarrollar programas académicos que respondan a las necesidades económicas de su país, al tiempo que permiten a los estudiantes obtener un título de dicha universidad norteamericana. El nuevo modelo académico de la Universidad Latina será potenciado por ASU, con un currículum que incorporará los contenidos de vanguardia de Arizona State University para ofrecer lo mejor en educación superior a estudiantes globales.
Universidad Florencio del Castillo	No registra un programa de internacionalización u oficina específica.	No tiene registradas vinculaciones de índole internacional.
LEAD University	No tiene una oficina como tal. El sitio web solo registra una sección de Programas Internacionales.	La sección de Programas Internacionales acoge la misión de “ofrecer a sus estudiantes la oportunidad de desarrollar competencias interculturales, fortalecer sus destrezas

1 Este estudio se basó principalmente en una exploración de las páginas Web de las universidades. Cuando se describe que no hay evidencia visible de la existencia de una oficina o departamento de internacionalización, no necesariamente quiere decir que no exista una, sólo que la universidad respectiva no lo visibiliza en su página o en su organigrama respectivo.

		lingüísticas y de comunicación con diferentes culturas por medio de programas internacionales de la más alta calidad creando así agentes de cambio que puedan tener carreras internacionales exitosas.” A nivel práctico, promueve Doble Titulación, Intercambios (EE UU y Europa) y Prácticas Profesionales (con FHS St. Gallen en Suiza) para sus estudiantes.
Universidad Hispanoamericana	No registra una oficina específica, pero si una sección de Programas Internacionales en su página Web.	La sección de Programas Internacionales se centra en oportunidades de “Study Abroad” para estudiantes del exterior en Costa Rica, así como una variedad de programas para los estudiantes de la universidad en Costa Rica. La universidad cuenta con más de 25 convenios internacionales con universidades prestigiosas, ofreciendo al estudiantado la opción de optar por cursar un periodo de tiempo en una de estas universidades y así ampliar conocimientos hacia el mundo globalizado. Destacan universidades como George Washington, Sapienza (Roma), Dixie State (Utah), Beykent University (Turquía), varias universidades mexicanas, españolas, centroamericanas, colombianas y de otros países sudamericanos.
Universidad Santa Lucía	No registra programa u oficina de asuntos internacionales.	Los convenios institucionales visibles son todos a nivel nacional.
Universidad Adventista de Centro América (UNADECA)	No registra programa u oficina de asuntos internacionales.	A pesar de sus vínculos históricos con otras naciones centroamericanas, no hay evidencia de convenios o programas de carácter internacional.
ULACIT (Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología)	Se menciona la “Global Education Office” (GEO), la cual “coordina programas de intercambio académico, doble titulación, especializaciones con diferentes universidades alrededor del mundo y estudios en el extranjero de corta duración. Asimismo, se ofrecen diversas opciones para que los estudiantes puedan efectuar sus	Se promociona como un Campus Global en virtud de que la Universidad de Arizona, con sede en Tucson, Arizona, Estados Unidos, y la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT), firmaron el programa de colaboración institucional “Global Campus”, el cual tiene como objetivo ayudar a estudiantes costarricenses para que cursen un grado estadounidense sin dejar Costa Rica. Es la primera vez que una universidad pública de Estados Unidos, firma un convenio con una universidad privada de Centroamérica, y ULACIT fue la

	prácticas profesionales en el extranjero y programas de inmersión lingüístico-cultural para el mejoramiento del idioma inglés. Todos los estudiantes activos y egresados de ULACIT, así como sus funcionarios y familiares, pueden aplicar y participar en los diferentes programas internacionales existentes.”	<p>elegida. Ofrece certificaciones internacionales -a manera de cursos libres- para complementar la formación universitaria e impulsar una carrera profesional con éxito. Ofrece oportunidades de Study Abroad en Costa Rica, con una sección en la página web enteramente en inglés.</p> <p>La “Global Education Office” promueve oportunidades para los estudiantes de ULACIT, a través de Intercambios académicos,</p> <p>Doble titulación, Prácticas profesionales internacionales y mediante el “Viaja y Estudia” (Study and Travel) que ofrece a sus estudiantes diversas opciones para realizar estudios de un mes enfocados en el mejoramiento del idioma inglés. Este programa está también disponible para funcionarios de ULACIT y sus familiares.</p> <p>La universidad opera el Centro de Innovación y Transferencia Tecnológica, CIT, A través del CIT, espera promover, transferir, adaptar y aplicar tecnologías relevantes para Costa Rica y la región latinoamericana en general, prestando particular interés en apoyar los emprendimientos basados en el conocimiento, para así fomentar el desarrollo educativo, económico, tecnológico y social de nuestros países.</p>
Frankfort Academy	No hay información	El sitio web “Global Campus Frankfort Academy” está en mantenimiento.
CENFOTEC	universidad especializada en temas tecnológicos, no registra acción de índole internacional.	El sitio web no tiene alusión alguna a aspecto de internacionalidad de la universidad.
Facultad Autónoma de Ciencias Odontológicas (F.A.C.O.)	No hay información	El sitio web se encuentra en mantenimiento.
Universidad Centroamericana de Ciencias Sociales (UCACIS)	No hay evidencia de alguna oficina o programa de asuntos internacionales	La universidad se especializa en un modelo institucional de formación clínica y de atención en salud mental, mas no registra ninguna vinculación de tipo internacional.

<p>AMURA Centro Culinario</p>	<p>No cuenta con oficina especializada pero está afiliado a una asociación internacional.</p>	<p>Se promueve como el mejor Centro Culinario de Centroamérica, con el respaldo de la Chaîne des Rôtisseurs, una asociación internacional de gastronomía. Con sus casi 25,000 miembros, la Chaîne des Rôtisseurs es una Asociación Internacional de Gastronomía presente en más de 80 países - Costa Rica, uno de ellos-, que reúne a entusiastas que comparten los mismos valores en torno a la calidad, la buena gastronomía, el apoyo a las artes culinarias y los placeres de la buena mesa. La característica que distingue a la asociación es la de reunir a aficionados y profesionales de todo el mundo, ya se trate de hoteleros, restauradores, chefs o sumilleros, en torno al aprecio por la buena cocina.</p>
<p>Universidad San Marcos</p>	<p>No hay indicios de una oficina internacional</p>	<p>La única referencia sobre algún aspecto de internacionalización tiene que ver con programas de certificación internacional, 26 en concreto, que incluyen, entre otros, algunos temas de nueva generación. Incluso algunos de estos se promueven con títulos en idioma inglés. Algunos ejemplos: Business Analytics, Blockchain Fundamentos de una Tecnología Disruptiva, Community Management, Innovación Empresarial, Storytelling y Brand Storytelling, Inbound Marketing, Growth Hacking, Online Advertising Analytics, entre otros. Cuenta, además, con una Plataforma llamada EBSCO, que contiene una base de datos de artículos, para complementar proyectos de investigación y aprendizaje. Tiene cobertura de publicaciones tan importantes como son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Harvard Business Review • Science, Technology & Human Values • Scientific American • Management Science • Management Services • Marketing Research • Marketing Review • Economic Affairs: A Quarterly Journal of Economics

		<ul style="list-style-type: none"> • Financial Management • Financial Market Trends
Universidad Politécnica Internacional	No visibiliza específicamente una oficina de asuntos internacionales.	La Universidad Politécnica Internacional y el Instituto Politécnico Internacional cuentan con el respaldo académico del Grupo Interamericano, con más de 30 años de experiencia en la Educación Superior Privada. Describen lo que denominan Alianzas Internacionales, que básicamente remite a dos convenios: uno con la Universidad a Distancia de Madrid (UDIMA), institución oficial de enseñanza superior, innovadora, abierta y flexible, con reconocimiento oficial en España, la Unión Europea, Costa Rica, Panamá y otros países de Latinoamérica. El otro convenio es con Holberton School, reconocida academia de Desarrollo del Software: “Con esta alianza en la U Politécnica los interesados podrán estudiar programas de la 4ta Revolución Industrial, impartidos 100% en inglés, bajo la modalidad virtual. La metodología de aprendizaje está basada en proyectos, la convierte en una metodología alternativa al sistema educativo tradicional de lectura y memorización.” Se imparte, además, el Programa Profesional de Sommelier con doble titulación internacional (EAS de Argentina y CETT de Barcelona).
Universidad Juan Pablo II	No registra visiblemente una oficina de asuntos internacionales.	La universidad mantiene alianzas internacionales con instituciones como: EOBS (European Open Business School de España), Instituto Internacional de Capital Humano, Pontificio Instituto Juan Pablo II para el Matrimonio y la Familia de la Universidad Anáhuac de México, Universidad Católica San Pablo de Perú, Instituto Humane de Ecuador, entre otros. Promueve también especializaciones internacionales: Programa LEI (Liderazgo Efectivo Internacional), uniendo a algunos de los profesionales más reconocidos de Costa Rica con prestigiosas entidades de formación directiva de Europa, como el Instituto Internacional de Capital Humano

		(IICH) y la European Open Business School (EOBS). El Programa está dirigido a Empresarios, ejecutivos y emprendedores que tengan influencia directa en la toma de decisiones de sus organizaciones y que buscan mejorar su desempeño, relaciones interpersonales y resultados consistentes a lo largo del tiempo. Existe el PEF (Programa de Especialización en Familia), que ofrece Doble titulación y certificación por el Pontificio Instituto para el Matrimonio y la Familia (sede México). Está el GEC (Programa de Gestión Estratégica del Cliente), que reúne a expertos internacionales de la Escuela de Negocios EOBS de España. El Programa Internacional MSL (Medical Scientific Liaison and Medical Manager),
ULICORI (Universidad Libre de Costa Rica)	En su estructura organizacional no está contemplada una oficina específica de asuntos internacionales.	En el listado de convenios existentes no hay ninguno de carácter internacional.
Escuela de Medicina y Cirugía Veterinaria San Francisco de Asís	No existe oficina de asuntos internacionales.	No se menciona ninguna actividad o proyecto de índole internacional.
Instituto Parauniversitario Plerus	Tiene un organigrama, el cual no dispone nada específico sobre asuntos internacionales.	Al esbozar sus funciones, una de ellas plantea: “Ofrecer actividades académicas mediante convenios con otras instituciones, tanto nacionales como extranjeras, para conservar, enriquecer y transmitir la cultura regional y nacional.”
Universidad Continental de las Ciencias y las Artes	No hay registro de una oficina internacional.	Mantiene un convenio con Microsoft, el cual pone a disposición de sus estudiantes y profesores un nuevo beneficio: Office 365.
Universidad Católica	No existe visiblemente una oficina internacional.	La Universidad Católica de Costa Rica pertenece a la Federación Internacional de Universidades Católicas (FIUC), a la Asociación de universidades católicas de América Latina y el Caribe (ODUCAL) y a la Red de Universidades para el Cuido de la Casa Común (RUC). El Rector de la UCAT, cuenta con el cargo de Vicepresidente de la FIUC y Segundo Vicepresidente la Región

		<p>México, Centroamérica y del Caribe de la ODUCAL. Ofrece como una ventaja competitiva el que, al pertenecer a la FIUC y ODUCAL, tiene convenios firmados con más de 100 universidades católicas en el mundo. Esto permite posibilidades de intercambios, pasantías y muchas otras experiencias. Tiene a disposición de su población estudiantil, público en general y empresas, formaciones y certificaciones emitidas por fabricantes las cuales permiten validar los conocimientos en el uso de una herramienta en concreto. Una de sus conexiones internacionales es Mikrotik Academy, una empresa letona que produce equipos de red y software, conocidos internacionalmente como MikroTik RouterOS y RouterBOARD. Ofrece certificaciones tales como: MTCNA - MikroTik Certified Network Associate, MTCRE - MikroTik Certified Routing Engineer, MTCWE - MikroTik Certified Wireless Engineer, MTCTCE - MikroTik Certified Traffic Control Engineer, MTCUME - MikroTik Certified User Management Engineer, MTCINE - MikroTik Certified Inter-Networking Engineer, MTCIPv6E - MikroTik Certified IPv6 Engineer, MTCSE - MikroTik Certified Security Engineer. Con Certiport los estudiantes de la Universidad Católica de Costa Rica, pueden tomar exámenes de certificación de las marcas en tecnología líderes en el mundo.</p>
<p>Universidad de Costa Rica</p>	<p>Si cuenta con una Oficina de Asuntos Internacionales bastante estructurada y completa, lo cual está reflejado en un sitio web propio. La Oficina está dividida en áreas: Cooperación Internacional (convenios, cooperación, redes internacionales), Movilidad Académica (becas, programa de</p>	<p>La UCR cuenta con una política de internacionalización, que permite:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Poner a la universidad (sus funcionarios y estudiantes, pero también sus programas, metodologías, proyectos y formas de hacer las cosas) en relación con otras naciones, personas, culturas, instituciones, recursos, ideas, conocimientos y servicios. *Abarcar la dimensión internacional, intercultural y global en los objetivos, las estrategias de enseñanza/aprendizaje, la investigación y la docencia de la UCR.

	académicos visitantes, pasantías), Movilidad Estudiantil (estudiantes internacionales, programas especiales, pasantías en la UCR), además de una sección para aspectos procedimentales (normativa institucional, comprobación y equiparación de títulos, trámites migratorios).	<p>*La participación en acuerdos, convenios y redes internacionales que permitan relaciones productivas de intercambio, colaboración y capacitación académica, así como la producción conjunta de conocimiento.</p> <p>*Contar con una gran cantidad de socios internacionales.</p> <p>*La movilidad académica y estudiantil</p> <p>*La promoción de la interculturalidad de las culturas de las personas, pero también de las culturas disciplinares.</p> <p>*Aprovechar las condiciones de un mundo cada vez más globalizado.</p> <p>Para el período 2018-2019, la UCR arroja datos precisos sobre los resultados de la internacionalización:</p> <p>414 convenios de cooperación académica vigentes.</p> <p>293 instituciones internacionales mantienen un vínculo académico.</p> <p>41 países mantienen vínculos de cooperación con la UCR</p> <p>223 becarios cursan estudios de posgrado en el exterior.</p> <p>250 docentes-investigadores de universidades contrapartes atendidos.</p> <p>54 becas cortas gestionadas en favor del personal docente y administrativo UCR.</p> <p>110 visitantes realizaron pasantías académicas y de investigación en la UCR</p> <p>119 estudiantes regulares de la UCR efectuaron pasantías académicas en el extranjero.</p> <p>332 estudiantes extranjeros recibidos en la UCR.</p>
CENSA Internacional	No cuenta con oficina de asuntos internacionales	No hay alusión específica a algún aspecto de internacionalidad.
Universidad Invenio	No registra existencia de una oficina especial sobre asuntos internacionales.	Se promueve como la única Universidad Dual de Ingenierías en Latinoamérica, un sistema académico-práctico basado en el modelo alemán. Institución que utiliza la metodología ApS (Aprendizaje por servicio), pedagogía que combina el currículo académico con el impacto social. Utilizando

		los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU.
<p>Universidad para la Cooperación Internacional (UCI)</p>	<p>Cuenta con una Oficina de Proyectos (UCI-PMO).</p>	<p>A través de esta oficina se coordinan los programas de la institución, tanto internos como externos, en una estructura que brinda soporte y asistencia en los procesos de iniciación, planeación, ejecución, monitoreo y cierre de sus negocios en la región. Pone énfasis en el Desarrollo de proyectos y asistencia técnica: la UCI brinda asistencia técnica a países (gobiernos centrales), gobiernos locales, empresa, comunidades y organismos internacionales. A través de su Oficina de Proyectos (PMO por sus siglas en inglés) se aplican los estándares internacionales del Project Management Institute (PMI), garantizando alta calidad, eficacia y eficiencia en la implementación de los mismos. 20 años de experiencia y una PMO consolidada son la base para una constante demanda, exigiendo una selección minuciosa de los proyectos que son aceptados. A través de la Facultad de Administración de Proyectos, que se presenta en idioma inglés como Global School of Project Management (GSPM) tiene el propósito de satisfacer la imperiosa necesidad de propiciar el desarrollo regenerativo, innovador y exitoso para la sociedad, el ambiente y la economía. La Facultad de Administración de Proyectos (FAP-GSPM) propicia la realización de experiencias educativas multidisciplinarias e internacionales para sus estudiantes de modo que impacten la vida del planeta: personas, organizaciones privadas y públicas y, en general, todo el ambiente. Con base en el estudio y aplicación de buenas prácticas en administración de proyectos, como las propuestas por el Project Management Institute (PMI) y el Green Project Management (GPM), así como en el desarrollo de habilidades blandas (utilizando la herramienta TOTAL SDI), la FAP-GSPM enseña, practica y apoya el avance de la disciplina de la administración de proyectos,</p>

		<p>la cual se especializa en propiciar el desarrollo y el cambio a través de iniciativas que mueven a la sociedad. La FAP- GSPM de UCI ostenta, desde el año 2009, el privilegio de contar con el primer programa de Maestría en Administración de Proyectos (Master in Project Management), en Latinoamérica y el Caribe, en ser acreditado por el Global Accreditation Center (GAC) del PMI (también primer programa reacreditado en la región -2016-). El programa se imparte en modalidad virtual (online) en idiomas español e inglés, y semipresencial en idioma español. La distinción de acreditación del programa por parte del GAC complementa la prestigiosa condición de Global Registered Education Provider (Global R.E.P.) que tiene la UCI desde el año 2001.</p>
<p>Universidad Autónoma de Centro América</p>	<p>Cuenta con una Oficina de Relaciones Internacionales (ORI).</p>	<p>Según el sitio web, la Oficina de Relaciones Internacionales (ORI) fue creada en febrero del 2014 para brindar nuevas oportunidades académicas a los estudiantes y así contribuir a una formación profesional óptima. A través de la Oficina la universidad busca ofrecer un marco de cooperación tanto de profesores como de estudiantes, con distintas universidades e instituciones de distintas regiones como Asia, Europa y América. La ORI informa a los estudiantes sobre cómo participar de estos programas y recomienda participar en estos intercambios para desarrollar una visión integral del mundo y para vivir una experiencia multicultural. Gran parte de la misión de esta oficina es administrar el portafolio de convenios internacionales, con instituciones tales como la Universidad de Salamanca, ESSCA (Francia), Universidad Católica de la Santísima Concepción (Chile), Universidad Nacional Arturo Jauretche (Argentina), Universidad Mundial (México), Universitat Leipzig (Alemania), UPNA (España), Universidad Kennedy (Argentina).</p>
<p>Universidad Nacional de Costa Rica</p>	<p>Cuenta con la Oficina de Asuntos internacionales y de</p>	<p>La UNA concede importancia al tema de la Internacionalización y Vinculación Externa,</p>

	<p>Cooperación Externa que depende directamente de la Rectoría que, a su vez, es parte de la Dirección Superior Ejecutiva.</p>	<p>“lo fomenta mediante la integración de factores que procuren el mayor aprovechamiento de los resultados de los procesos académicos, aprovechando las herramientas como la movilidad académica, estudiantil para el intercambio del conocimiento. Asimismo, establece los mecanismos que permite fortalecer alianzas, convenios y participación con socios nacionales e internacionales.” La Oficina de Asuntos Internacionales y de Cooperación Externa despliega cuatro enlaces: 1) Convenios de Cooperación Vigentes, 2) Normativa Asociada, 3) Divulgación de Oportunidades y 4) Movilidad Internacional. El primero ofrece con lujo de detalles la información sobre todos los convenios firmados a la fecha incluyendo año de la firma, nombre y tipo del instrumento, sede, unidad académica, unidad gestora, funcionario responsable; datos de la contraparte (socios, país, región/provincia); datos específicos (fecha de firma, vigencia, fecha de vencimiento, objetivos y productos esperados). El segundo punto se refiere a circulares, directrices generales, acuerdos oficiales, políticas institucionales y leyes y reglamentos. El tercer aspecto remite a una página en Facebook con información sobre todo tipo de oportunidades y gestiones en el ámbito internacional. El cuarto punto remite a un documento “Lineamientos para la Ejecución de los Fondos del Sistema de CONARE para Movilidad Académica Estudiantil Internacional.”</p> <p>En cuanto al tema de Transferencia del Conocimiento y Vinculación Externa remite a una oficina encargada del tema centrando la atención en “establecer una renovación constante en la pertinencia y calidad de las acciones que coadyuven una transferencia del conocimiento y vinculación externa del sector socio-productivo a nivel nacional en respuesta a las necesidades de la sociedad.”</p>
<p>Universidad Santa Paula</p>	<p>Tiene una Oficina de Cooperación Internacional,</p>	<p>La institución pone énfasis en el hecho de que sus profesionales egresados están</p>

	cuya sección en el sitio Web está enteramente en inglés.	trabajando con gran aceptación y éxito en países como Estados Unidos, Colombia, España, Japón y con la Fundación Teletón de México, entre otros, y han sido aceptados para obtener grados de doctorado en la Universidad de Salamanca, España. Asimismo, la Universidad mantiene Convenios con Universidades en Estados Unidos, Colombia y Chile entre otros y desarrolla constantes actividades de actualización, como: Seminarios, Congresos Nacionales e Internacionales, además de Programas Culturales y Deportivos. La universidad, a través de su sitio Web, ofrece 5 programas, todos ellos descritos en inglés: 1) Inter-professional community-Engaged Missions, 2) Service-Learning Internships, 3) English-taught offer, 4) Student Exchange, 5) International Clinical Rotations. Cada uno de esos programas detalla sus procedimientos, características y costos.
Universidad Fidélitas	No hay evidencia de una oficina internacional.	El sitio Web no remite a ningún programa de índole internacional.
Universidad Técnica Nacional	La universidad tiene una Dirección de Cooperación Externa, aunque no resulta fácil visualizarla en el organigrama institucional.	Tiene un componente que enfatiza la parte de internacionalización, como una apuesta que va desde la elaboración misma de los planes de acción. Para la UTN “Internacionalizar” contribuye a mejorar la relación entre estudiantes, clientes y sociedad, impulsar la excelencia y los procesos de mejora continua, facilitar el intercambio de experiencias para el aprendizaje y la innovación y finalmente el desarrollo académico. El proceso de internacionalización de la UTN: -Facilita la adaptación al nuevo contexto mundial. -Facilita la transmisión, la difusión, y producción de conocimiento pertinente a la época y a las necesidades de la sociedad global, con calidad y con una fuerte mirada hacia la cooperación interuniversitaria.

		<p>-Permite preparar personal que sea capaz de desempeñarse profesional y socialmente en el marco de un sistema mundial caracterizado por la competitividad y el multiculturalismo.</p> <p>La sección de Internacionales remite a cinco áreas: Convenios, Eventos, Noticias, Organismos, Proyectos Internacionales, Trámites Migratorios. Entre los proyectos internacionales se mencionan:</p> <p>Instituto King Sejong: Es una entidad sin fines de lucro que desde el año 1996 se ha dedicado a difundir la cultura y el idioma coreano en el mundo; como parte del proyecto de Cooperación del Gobierno de Corea y Costa Rica.</p> <p>Centro de Acceso a la Información: Instalado en el Centro Universitario Luis Alberto Monge Álvarez, edificio declarado patrimonio histórico-arquitectónico, con apoyo de la National Information Society Agency (NIA), organización adscrita al Ministry of Science ICT.</p> <p>La UTN participa de los principales organismos y redes de integración de la educación superior a nivel regional: Consejo Superior Universitario Centroamericano, Unión de Universidades de América Latina y el Caribe, Organización Universitaria Interamericana.</p> <p>En materia de convenios, ofrece información práctica, con plantillas para la solicitud de instrumentos de cooperación, así como una descripción de lo que es cooperación, los tipos de cooperación, qué es un instrumento de cooperación y el proceso de aprobación de instrumentos de cooperación externa en la UTN.</p>
<p>Universidad Autónoma de Monterrey</p>	<p>La estructura orgánica no menciona ninguna</p>	<p>No hay evidencias de proyectos internacionales de cooperación.</p>

	dependencia a cargo de los asuntos internacionales.	
Universidad Americana	No hay una plataforma de internacionalización visible.	No hay referencias a proyectos de índole internacional.
Universidad San José	No hay dependencia visible encargada de asuntos internacionales.	No hay referencias a proyectos internacionales.
Centro Iberoamericano de Desarrollo Profesional (CIDEP)	No tiene una dependencia para manejar asuntos internacionales.	En el año 2014 suscribió un convenio de Cooperación Académica con la Florida National University en EE UU, sin mayores detalles.
Instituto de Ciencias de la Salud – INCISA-	No hay una oficina de asuntos internacionales.	No existe una referencia a aspectos de internacionalización.
Instituto de Formación Aeronáutica	No hay información	Un Centro de Enseñanza Aeronáutico, líder de la región en la preparación de profesionales para la Industria de la Aviación, con más de 20 años de experiencia.
Universidad Isaac Newton	No hay una oficina visible de asuntos internacionales.	No hay indicios de asuntos sobre internacionalización.
Universidad Independiente de Costa Rica	No existe oficina visible encargada de asuntos internacionales.	No hay referencias a programas internacionales.
Universidad de Ciencias Médicas (UCIMED)	Cuenta con un Departamento de Asuntos Internacionales.	<p>El departamento tiene el objetivo de ofrecer a estudiantes y profesores la oportunidad de internacionalizar su desarrollo tanto profesional como personal. Se ofrece a los estudiantes y docentes la posibilidad de hacer rotaciones en el extranjero durante sus periodos de prácticas clínicas, internado o pasantías y así ampliar sus conocimientos de manera universal.</p> <p>Tiene convenios de cooperación con las siguientes universidades en EE UU:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Universidad de Minnesota • Hennepin County Medical Center • Universidad de Arizona • Universidad de Wakeforest • Universidad de Miami • Programa William Harrington • Universidad de Virginia

		<ul style="list-style-type: none"> • Weill Cornell Medical College <p>También con las siguientes universidades en México:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo • Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla • Universidad Autónoma de Guadalajara • Universidad de Monterrey <p>En Colombia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Universidad Pontificia Bolivariana <p>En España:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Universidad de Valencia <p>Además, cuenta con Programas para Extranjeros en las siguientes áreas: Medicina Familiar, Medicina Interna, Cirugía, Pediatría, Ginecología y Obstetricia, Farmacia, Fisioterapia, Nutrición, Microbiología.</p> <p>La plataforma internacional también hace mención a becas para rotaciones en el extranjero. UCIMED reconoce el esfuerzo de estudiantes con los mejores récords académicos mediante un programa de becas de honor para aquellos alumnos que poseen las mejores calificaciones, siempre y cuando se encuentren dentro de los parámetros establecidos.</p>
<p>Universidad FUNDEPOS</p>	<p>Cuenta con un Vicerrector de Desarrollo Global.</p>	<p>La universidad cuenta entre sus antecedentes varios hechos educativos históricos. Uno de ellos tiene que ver con la llegada de National University en 1983, con sede central en San Diego, California, EUA, que instituye el primer programa de Maestría Profesional en Administración de Empresas del país. Hoy día, la universidad promociona oportunidades de Study Abroad en Costa</p>

		<p>Rica en las siguientes áreas: Lenguaje y Literatura; Conciencia Ambiental; Historia, Sociedad y Cultura; Negocios, Economía y Política. Cada uno de estos programas se nutre de varios cursos especializados. En el sitio web se promocionan estos programas principalmente en idioma inglés. Hay una sección en mandarín que hace mención de un programa intensivo en español y del programa de Conciencia Ambiental.</p> <p>La página web también menciona que la Universidad FUNDEPOS ha consolidado sus servicios en el ambiente empresarial de Costa Rica, desde las pequeñas y medianas empresas, hasta las multinacionales que operan en el país. En los últimos años ha incursionado en el mercado latinoamericano mediante el uso de la tecnología de la información en su plataforma educativa.</p> <p>En abril de 2021 fue anunciada una alianza estratégica entre la Universidad Fundepos y Mondragon Unibertsitatea del País Vasco para traer la primera generación de “Leinners” a Centroamérica, 121 españoles que compartirán experiencias y participarán en diversas actividades académicas de la universidad. Los emprendedores LEINN, son del grado académico universitario en Liderazgo, Emprendimiento e Innovación de Mondragón Team Academy (MTA), que gestiona una red global de emprendimientos. Este es el único grado en innovación de Europa certificado internacionalmente, cuyas metodologías han servido de plataforma de emprendimientos exitosos alrededor del mundo en lugares como Shanghai, New York, Silicon Valley y por primera vez, en Costa Rica. Esta metodología se desarrolló en Finlandia, país que de acuerdo con la OCDE apuntala los primeros puestos en educación e innovación.</p>
Instituto Tecnológico de Costa Rica	Cuenta con una Dirección de Cooperación y Asuntos Internacionales, encargada de desarrollar y coordinar	Esta dirección es el canal oficial que conecta al Tecnológico con los ministerios de Relaciones Exteriores y de Planificación Nacional y Política Económica, así como la

	<p>redes de contactos internacionales para dar soporte técnico en la materia a escuelas y departamentos del TEC.</p>	<p>Dirección General de Migración y Extranjería, las distintas embajadas y los organismos internacionales.</p> <p>Entre sus principales tareas se encuentra el establecimiento de relaciones de colaboración en el ámbito nacional e internacional, relacionadas con el soporte de programas de movilidad académica, movilidad estudiantil, programas internacionales, donaciones, convenios, proyectos y redes internacionales, entre otros.</p> <p>Esta plataforma tiene las siguientes secciones: Convenios, Programas Internacionales, Intercambios Estudiantiles, Proyectos Internacionales, Movilidad Académica. La institución tiene suscritos convenios con una buena cantidad de universidades extranjeras en todos los rincones del mundo. Dispone de una buena selección de documentos y formatos de Convenios Marco, así como un formulario para solicitud de convenios. En materia de intercambios hay una sección para nacionales y otra para extranjeros, con documentos prácticos para facilitar gestiones: acuerdo de estudios, programa de movilidad estudiantil, universidades socias para intercambios, pasos para intercambios y proyectos de graduación.</p> <p>Por otra parte, por medio de la Dirección de Cooperación y Asuntos Internacionales, el TEC ofrece a sus estudiantes y a los extranjeros la posibilidad de participar en Programas Internacionales. Dichos programas están hechos a la medida para grupos de estudiantes de universidades extranjeras que deseen interactuar con la cultura universitaria y del país, al tiempo que cursan estudios de alta calidad en nuestra prestigiosa institución. Los Programas son desarrollados mediante cursos de verano, los</p>
--	--	---

		<p>cuales pueden incluir el estudio del idioma español como segunda lengua.</p> <p>El área de Proyectos Internacionales ofrece apoyo a los departamentos académicos y administrativos del TEC en la presentación de propuestas, asesoría en la formulación de proyectos, identificación de socios y gestión administrativa. Ayuda en la identificación de financiamiento y en la preparación de la documentación que exigen los organismos internacionales. Se mencionan tres en la actualidad: el proyecto INICIA, el cual contribuye a la adaptación curricular de las Universidades Centroamericanas con relación a las nuevas formas de organización económica vinculadas a la "Economía Social y Solidaria" y la "Economía Colaborativa"; el proyecto Erasmus Plus Dimensión Internacional Movilidad - Universidad de Extremadura, España, promovido por la Comisión Europea que fomenta la cooperación entre Países Europeos (llamados países del programa) y no europeos (denominados países socios). ERASMUS PLUS financia tres tipos de movilidades: estudiantes, profesores y personal técnico. Finalmente, se hace mención a la Conferencia Internacional de Economía Colaborativa y Economía Social Solidaria.</p> <p>Finalmente, la Dirección ofrece asesoría y acompañamiento al personal de las Escuelas y Departamentos en materia de movilidad para profesores y personal administrativo, ya sea para realizar estudios de posgrado, estancias de investigación, periodo sabático, visitas técnicas o profesores invitados, entre otros. A través de su red de contactos se propicia el establecimiento de vínculos con universidades y centros de investigación a nivel mundial.</p>
<p>Universidad de las Ciencias y el Arte de Costa Rica</p>	<p>No posee una oficina de internacionalización.</p>	<p>El portal no registra actividades en materia internacional.</p>

<p>Universidad Internacional de las Américas (UIA)</p>	<p>La universidad maneja una buena cantidad de convenios con otras universidades, pero no registra visiblemente una oficina de internacionalización.</p>	<p>La Universidad Internacional de las Américas ofrece a sus estudiantes y profesores la posibilidad de participar en programas de movilidad, gracias a los convenios de carácter académico suscritos con diferentes universidades internacionales. Los programas están enfocados en brindar oportunidades de mejora a estudiantes nacionales y extranjeros, así como a docentes, cursando un periodo en la universidad escogida o en la UIA, con el fin de conocer la cultura del país, actualizando y enriqueciendo sus conocimientos académicos, profesionales y sociales. Mantiene los siguientes convenios académicos:</p> <p>Universidad Mayor Real Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca Sucre, Bolivia: Acuerdo de cooperación para la promoción de intercambios educativos entre los estudiantes de ambas universidades, así como el intercambio recíproco de profesores e investigadores, para fomentar el debate, el intercambio de experiencias y proyectos de investigación comunes.</p> <p>Benemérita Universidad Autónoma de Puebla México.</p> <p>Fundación Universitaria Navarra Colombia: Convenio Marco que persigue el desarrollo conjunto de planes, programas, proyectos y/o actividades de carácter académico, científico, tecnológico, administrativos, investigativo, cultural, de proyección social y extensión con miras al cumplimiento y fortalecimiento de los procesos misionales fundamentales de ambas partes.</p> <p>Hospital Carlos Roberto Huembes Nicaragua: Convenio de cooperación para el desarrollo de la atención integral del paciente, en especial lo que se refiere a la actividad docente y de investigación, con el fin de elevar la preparación de los estudiantes</p>
--	--	---

		<p>de medicina de pregrado, facilitando el desarrollo de programas de educación superior.</p> <p>Instituto Libre de Arquitectura de Jalisco. (Escuela de Arquitectura y Artes ESARQ) Guadalajara, Jalisco, México: El presente convenio general y específico, tiene el propósito general de estrechar lazos para alcanzar fines comunes a las partes, por lo cual su ejecución y desarrollo se inspirará en los principios de buena fe, confianza mutua, solidaridad, cooperación e igualdad entre ellas.</p> <p>The Washington Center Estados Unidos: Convenio de cooperación para la realización estudiantil de prácticas profesionales, seminarios académicos y de capacitación profesional, foros, conferencias y desayunos con congresistas de Estados Unidos.</p> <p>Universidad Americana Nicaragua.</p> <p>Universidad Autónoma de Baja California, México: Convenio de cooperación académica para la promoción de intercambios educativos entre los estudiantes de ambas universidades, así como la movilidad docente y el fomento a la investigación.</p> <p>Universidad Cuauhtemoc, San Luis Potosí, México: Convenio Marco y específico que tiene el propósito de establecer vínculos de cooperación para el desarrollo y realización de actividades académicas, docentes, de investigación y extensión, en todas aquellas áreas de interés recíproco y propio de los fines de las partes, con el propósito de promover y mejorar la calidad de los servicios que éstas brindan.</p> <p>Universidad de Celaya, Guanajuato, México: Convenio marco de cooperación para la promoción del intercambio académico, con</p>
--	--	---

		<p>el fin de desarrollar proyectos de investigación e intercambio de información científica y tecnológica.</p> <p>Universidad de Granada, España: Intercambio de experiencias y conocimientos culturales, científicos y técnicos entre profesores, alumnos y personal administrativo de ambas instituciones.</p> <p>Universidad de La Salle, Bajío León, Guanajuato, México: Convenio de cooperación, para la promoción de intercambios educativos entre los estudiantes de ambas universidades, así como el intercambio recíproco de profesores para impartir cursos y programas específicos a nivel de licenciatura y posgrado.</p> <p>Universidad de Marilia, Brasil.</p> <p>Universidad de San Carlos, Guatemala: Convenio de cooperación para la promoción y el intercambio de alumnos y profesores, con nivel de licenciatura y posgrado, así como la realización de investigaciones y proyectos de aplicabilidad social.</p> <p>Universidad de Vigo, España: Convenio de cooperación para la promoción de intercambios educativos entre los estudiantes de ambas universidades, así como el intercambio recíproco de profesores para impartir cursos y programas específicos a nivel de licenciatura y posgrado.</p> <p>Universidad del Cauca, México.</p> <p>Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino. San Miguel de Tucumán, Argentina: Acuerdo de cooperación para la promoción de intercambios educativos entre los estudiantes de ambas universidades, así como el intercambio recíproco de profesores e investigadores, para fomentar el debate, el</p>
--	--	---

		<p>intercambio de experiencias y proyectos de investigación comunes.</p> <p>Universidad del Valle de Orizaba México.</p> <p>Universidad Mayor, Santiago, Chile: Convenio de cooperación, para la promoción de intercambios educativos entre los estudiantes de ambas universidades, así como el intercambio recíproco de profesores para impartir cursos y programas específicos a nivel de licenciatura y posgrado.</p> <p>Universidad Privada Santa Cruz de la Sierra, Bolivia: No hay descripción del convenio, debido a que no hay copia física del mismo.</p> <p>Universidad Regiomontana Monterrey, NL, México: Convenio de cooperación para el intercambio de estudiantes a nivel de pregrado y grado, personal docente para impartir cursos cortos a manera presencial o vía internet, así como alumnos que deseen hacer sus prácticas profesionales en empresas.</p> <p>Universidad Rusa de la Amistad de los Pueblos, Rusia.</p>
Universidad Magister	No hay mención sobre el manejo de temas de internacionalización.	La única referencia a algo internacional se encuentra en la descripción de la universidad en su página web, cuando menciona entre sus principios básicos: “el fomento del diálogo y la interacción entre las disciplinas que cultiva y el compromiso con el país al contribuir a la educación universitaria, estableciendo sistemas de cooperación y coordinación con instituciones especializadas, nacionales o internacionales; y fomentando el espíritu científico, artístico, cultural y cívico del pueblo costarricense”.
Texas Tech University Costa Rica	Esta universidad es una prolongación de la casa matriz situada en Lubbock, Texas.	Texas Tech University-Costa Rica trae al país los recursos académicos de una universidad pública muy reconocida. El campus en Costa Rica funciona como satélite del campus principal en Texas. Los estudiantes se benefician de una serie de

		<p>experiencias inherentes a la Universidad en EE UU. Los profesionales que se gradúan de Texas Tech Costa Rica están preparados para competir globalmente a través de programas académicos y co-curriculares que están accesibles y que, para estudiantes de la región, resultan menos costosos que si tuvieran que ubicarse en EE UU. Los estudiantes obtienen una experiencia educativa comparable.</p> <p>Al ser una universidad estadounidense con un campus en Costa Rica, hay una integración funcional. El sitio web remite a algunos de los programas que se imparten en EE UU. Algunos de los docentes que imparten cursos en Costa Rica vienen de la sede central o bien, a causa de la virtualidad, se encuentran en varios lugares. Toda la educación se imparte en inglés. El título que obtienen los estudiantes está reconocido en EE UU. Los estudiantes pueden solicitar, en determinadas circunstancias, un traslado a la sede central en Texas.</p> <p>El Consejo Estudiantil, por ejemplo, funciona como rama del Student Government Association (SGA) del campus de Lubbock. Los líderes estudiantiles trabajan para fortalecer la experiencia en Texas Tech-Costa Rica a través de actividades, recolección de fondos, programas comunitarios.</p>
<p>Universidad Internacional San Isidro Labrador</p>	<p>Tiene un Departamento de Global Learning, encargado de manejar los Programas Internacionales.</p>	<p>Su sitio web da a conocer, de manera muy gráfica y llamativa, un Plan Estratégico 2021-2026. Uno de sus componentes se denomina “Perspectiva de Crecimiento” con dos objetivos: 1) Fomentar alianzas nacionales e internacionales, 2) Creación de programas internacionales que le permitan al estudiante poder acceder a otras culturas académicas y a su vez ser receptivos de estudiantes de otros países. Básicamente esto remite al concepto de movilidad internacional. Cuenta con programas internacionales en convenio con importantes</p>

		<p>universidades de México, Estados Unidos, Centro y Sur América. Ofrece tres maestrías en convenio con TecMilenio de México. Ofrece doctorados internacionales en convenio con UNINTER – México. Además, mantiene cooperación con Quality Leadership University (Maestría en Marketing Digital y Redes Sociales), la Universidad Iberoamericana de Liderazgo (Coaching y Vida Empresarial), KulturStudier (Educación y Lenguas Extranjeras).</p>
<p>University for Peace (UPaz)</p>	<p>Existe una Oficina de Proyectos que, dado el carácter especial de la universidad, es global. Los temas globales más políticos se llevan desde la Rectoría, así como la coordinación con las oficinas que la universidad tiene en distintas partes del mundo.</p>	<p>Esta Universidad fue creada por mandato de las Naciones Unidas en 1980. En su estructura tiene un Consejo compuesto por 17 miembros, 10 de los cuales son designados por el Secretario General de las Naciones Unidas, en consultas con el Director General de la UNESCO. 7 de ellos son miembros ex-officio: el Canciller de la Universidad, el Rector, 2 miembros que designa el Gobierno de Costa Rica, un representante del Secretario General de la ONU, uno del Director General de la UNESCO, más el Rector de la Universidad de las Naciones Unidas, con sede en Tokio, Japón.</p> <p>Ofrece programas de Maestría en Paz y Estudio de Conflictos para estudiantes de todo el mundo, con una perspectiva multicultural. Muchos de sus objetivos programáticos están en sincronía con los planteamientos de la Organización de las Naciones Unidas, por ejemplo, los Objetivos para el Desarrollo Sostenible.</p> <p>Por su naturaleza, sus proyectos e iniciativas tienen carácter internacional: Asia Peacebuilders Scholarship, Anti-trafficking Research Lab.</p> <p>A lo largo del tiempo, cada una de sus iniciativas ha tenido una fuerte vinculación con la agenda temática de Naciones y, por consiguiente, ha desarrollado partenariados en todo el mundo. Como ejemplo, dentro de Centroamérica, la Universidad ha trabajado con el PNUD, la Agencia de Cooperación</p>

		<p>Suiza para el Desarrollo y la Unión Europea, en un proyecto para capacitar jueces, fiscales y defensores en Honduras, en temas de derechos humanos y el estado de derecho. En Asia, la Universidad para la Paz ha tenido como socios al Ateneo de la Universidad de Manila, y con el patrocinio de The Nippon Foundation, ha establecido un programa de becas para estudiantes de Japón y el Sudeste Asiático, para obtener un doble grado académico, en la Universidad para la Paz y el Ateneo de la Universidad de Manila. En África, en colaboración con las Fuerzas Policiales de Uganda, se instauró un programa transdisciplinario de Maestría en Paz, Gobernanza y Seguridad en el 2016 para oficiales en ese país, con acreditación plena en Uganda, siendo coordinado e implementado académicamente en la oficina africana de la universidad en Addis Ababa, Etiopía, procurando graduar 40 oficiales cada año. Los docentes provienen de una gran diversidad de países incluyendo Sudáfrica, Australia, Camerún, Nigeria, Alemania, Kenia, Ruanda, Etiopía, entre otros. El programa es subsidiado en un 60% por la U Paz y el remanente por la organización de Uganda. También, con el apoyo de la Agencia Alemana de Cooperación, la universidad desarrolla un ambicioso proyecto sobre acceso a la justicia.</p>
<p>Universidad Bíblica Latinoamericana</p>	<p>No hay evidencia de una oficina de internacionalización.</p>	<p>La Universidad Bíblica Latinoamericana (UBL) es una institución de educación bíblica y teológica que da continuidad al ministerio del Seminario Bíblico Latinoamericano, fundado en 1923. Su personal docente y administrativo cuenta con personas de distintas nacionalidades. El trabajo de la UBL se inserta en una experiencia de más de 90 años de servicio cristiano en América Latina y el Caribe. Ofrece educación universitaria y formación abierta accesible con excelencia académica,</p>

		<p>innovación pedagógica, y pertinencia para los contextos Latinoamericanos y Caribeños. El compromiso con la vida planetaria es uno de los ejes centrales de la visión y el trabajo de la UBL. En el 2018, dio inicio la certificación para ser reconocidos Seminario Verde a través de Green Seminary Initiative (Iniciativa de Seminario Verde), un proyecto de la organización interreligiosa Green Faith (Fe Verde). Esta certificación provee herramientas para incorporar nuestro enfoque de la creación en todas las áreas de nuestra vida institucional.</p> <p>En el año 2020, con miras al centenario de participación en la formación teológica, bíblica y pastoral la UBL se propuso desarrollar nuevas propuestas educativas, que afirmen el alcance en América Latina y el Caribe de la misión institucional y su compromiso con la justicia de género, ambiental y socioeconómica.</p>
Universidad San Juan de la Cruz	No se visualiza una estructura sobre internacionalización.	El sitio web no registra evidencia de una dimensión internacional.
Universidad Tecnológica Costarricense	No hay reflejo de una estructura específica sobre internacionalización.	El sitio web no evidencia temáticas vinculadas al campo internacional.
Universidad Empresarial de Costa Rica	En el sitio web no hay visibilidad de alguna estructura para el manejo de los asuntos internacionales.	<p>La UNEM inició sus operaciones en 1992 como escuela internacional afiliada a la Universidad de San José. En 1997 la escuela inició operaciones como institución independiente y se convirtió en la Universidad Empresarial.</p> <p>La UNEM también ofrece programas para el aprendizaje del español en Costa Rica y en América Latina, como también programas para el aprendizaje del inglés ofrecidos a través de su oficina de Asuntos Internacionales. La UNEM también ofrece programas para el aprendizaje del español en Costa Rica y en América Latina, como también programas para el aprendizaje del inglés ofrecidos a través de su oficina de Asuntos Internacionales.</p> <p>La UNEM figura en la Lista Mundial de Universidades de la Asociación</p>

		Internacional de Universidades de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y en el Manual internacional de universidades y otros directorios internacionales.
Universidad Creativa (Ucreativa)	No hay información sobre una instancia de internacionalización.	A pesar de tener un perfil interesante, el sitio web no tiene un componente especializado en internacionalización, lo más aproximado es la autodescripción que hace la universidad, al puntualizar que nació para ofrecer al mundo globalizado un centro académico cultural y tecnológico de alto nivel, en un país como Costa Rica: ejemplo de paz y respeto por la educación. Se basa en un modelo pedagógico humanista, sensible a la naturaleza y al patrimonio cultural de la humanidad, con la idea de formar profesionales conscientes de los nuevos paradigmas y retos. Obtiene graduados con un pensamiento crítico, en busca de soluciones creativas y con absoluta fluidez tecnológica.
Universidad Evangélica de las Américas -UNELA-	No existe información visible sobre alguna oficina de internacionalización.	En sus orígenes, la Universidad Evangélica de las Américas (UNELA) fue fundada en Costa Rica por la organización de la Iglesia del Nazareno (con sede en USA) como una institución de enseñanza religiosa desde el año 1970, con programas de Bachillerato, Licenciatura y Maestría en Teología
Universidad Neotropical	No existe información sobre el perfil internacional.	No cuenta con un sitio web. La universidad estuvo inactiva por un tiempo. Se especializa en técnicos de alta demanda laboral en el área de enfermería veterinaria y estética humana. La Universidad Neotropical en su momento fue la antigua Universidad del Diseño que nació en 1999 como una universidad especializada en arquitectura y diseño del espacio interno. No hay indicios de plataforma de internacionalización.
Universidad Castro Carazo	No cuenta en la actualidad con oficina de internacionalización.	La universidad tiene las condiciones para dimensionar internacionalmente su gestión. Su modelo de ecoformación es una pedagogía de aprendizaje único y pionero en Centroamérica, que busca lograr una relación

		<p>armoniosa entre personas, medio ambiente y la persona misma.</p> <p>La universidad posee el Refugio Silvestre La Marta, que le puede atraer ventajas interesantes a nivel internacional.</p> <p>Su Plan Quinquenal vigente deja abierta la posibilidad de iniciar gestiones de internacionalización.</p>
<p>Universidad Teológica de América Central Monseñor Oscar Arnulfo Romero (UTAC)</p>	<p>No hay información sobre plataforma de internacionalización.</p>	<p>Es una Asociación sin fines de lucro, auspiciada y administrada por la Asociación Cultural Instituto Teológico de América Central (ITAC), una institución de cultura superior y de difusión del conocimiento, que por medio de sus Academias, Institutos o Seminarios contribuye a la transformación constante de la sociedad costarricense a través de los servicios pastorales y sociales de extensión en la educación universitaria. Algunos de sus cursos libres, si bien centrados en teología, son impartidos por autoridades eclesiásticas internacionales. Tiene institutos asociados en el exterior tales como Provincia San Vicente Ferrer Dominicanos en Centro América, Ordo Fratrum Minorum Capuccinorum (Italia), Calasanz Hispano Costarricense, Hermanos Menores Conventuales (fundada por San Francisco de Asís).</p>
<p>Universidad Central de Costa Rica</p>	<p>No hay información sobre estructura orgánica.</p>	<p>No hay evidencia en el sitio web sobre dimensión internacional de la institución.</p>
<p>Universidad San Judas Tadeo</p>	<p>No hay información visible sobre una oficina de internacionalización.</p>	<p>Parte de la oferta educativa va dirigida a estudiantes extranjeros, según consta en el sitio web (carreras de Periodismo, Educación y Medicina).</p>

<p>Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP)</p>	<p>Las actividades internacionales se gestionan desde la Dirección, pero la entidad también tiene una Oficina de Cooperación y Relaciones Internacionales.</p>	<p>Es un organismo internacional del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA), de carácter intergubernamental, al servicio de la región centroamericana. Está especializado en administración pública, dinamizador del talento humano y promotor de la integración. Cuenta a su haber con más de seis décadas de experiencia, 2000 profesionales capacitados anualmente, profesores internacionales y titulación reconocida en Centroamérica.</p> <p>La Oficina de Cooperación y Relaciones Internacionales contribuye con la gestión estratégica y sustantiva del ICAP a través de la generación y consolidación de relaciones de alcance global, que permitan articular acciones en materia de cooperación científica y académica para complementar los esfuerzos nacionales y regionales orientados a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.</p> <p>Durante los últimos cinco años el ICAP ha consolidado una red de socios de diversa naturaleza: universidades, centros de investigación, agencias de cooperación, organismos multilaterales e instituciones de gobierno de carácter nacional y local. Estos esfuerzos se complementan con un conjunto de relaciones estratégicas que permiten al Instituto realizar aportes en diferentes espacios de discusión de alto nivel.</p> <p>Los posgrados están abiertos principalmente a ciudadanos de los países del SICA. La virtualidad hace que más estudiantes del resto de Centro América se matriculen en los programas toda vez que no hay obligatoriedad de estar presente en Costa Rica.</p> <p>Ofrece servicios de asistencia técnica en toda la región, con especial énfasis en Centroamérica y República Dominicana, contando con una red de especialistas a nivel mundial.</p>
---	--	--

		<p>Destaca el Foro de la Función Pública, el más importante espacio regional para impulsar la complementariedad de las agendas regionales y nacionales, así como la generación de espacios de cooperación, colaboración y coordinación. Es una instancia deliberativa que se realiza bianualmente, presidida por las autoridades superiores de la Función Pública de los países del SICA, Carrera Administrativa, Direcciones Generales de Servicio Civil o bien sus homólogos. Su propósito es servir a las instituciones representadas como espacio de intercambio y discusión de los principales avances en materia de administración de los recursos humanos al servicio del sector público en la región.</p> <p>Desarrolla iniciativas que tienen trascendencia y proyección regional e internacional. Tal el caso de una iniciativa, auspiciada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para desarrollar una Guía virtual para el Blindaje Climático, la cual consiste en un mecanismo de diálogo social que radica en un software de ocho pasos, que permite a las autoridades locales blindar infraestructura pública frente al cambio climático y la gestión integral del riesgo.</p> <p>A propósito del Covid-19, ICAP ha desarrollado un Centro de Información, con una recopilación por país de las políticas nacionales para hacer frente a la crisis generada por COVID-19. Áreas como: salud y seguridad social, laboral y social, sectorial, de comercio exterior, fiscal, cambiaria, monetario y financiera. Se realiza un seguimiento al plan de contingencia regional para hacer frente a la emergencia sanitaria provocada por el COVID-19.</p>
Universidad Véritas	No existe información específica o pública sobre una oficina de	La filosofía institucional de VERITAS toma como uno de sus pilares estratégicos a la internacionalización con miras a ser reconocidos como la Universidad referente

	<p>internacionalización, pero sí sobre el concepto.</p>	<p>en Costa Rica, Centroamérica y en Latinoamérica en cultura, arte, diseño, así como en otras disciplinas innovadoras, buscando además impactar en la sociedad por medio de la formación estudiantes y profesionales con una dimensión internacional.</p> <p>Como parte de la internacionalización en el 2018 VERITAS se convirtió en el campus # 23 de la Red LCI Education Network. LCI tiene sus orígenes en LaSalle College en Montreal en Canadá, que se fundó en 1959. Con presencia actualmente en 5 continentes, la red LCI Education tiene 23 campus de educación superior y cerca de 2000 empleados ofreciendo formación a más 12.000 estudiantes en el mundo cada año.</p> <p>Tiene un proceso de admisión para estudiantes extranjeros. Dentro de su oferta académica tiene un Programa Internacional de Diseño de Moda, el cual tiene por objetivo de estudio el ser humano y sus formas de vestir, como expresiones concretas de una cultura en un tiempo determinado. Nos enfocamos en brindar solución a necesidades técnicas para usos especializados en ambientes de trabajo, deporte, tiempo libre y más.</p>
<p>Universidad de Iberoamérica (UNIBE)</p>	<p>Dos oficinas se hacen cargo de aspectos que tienen que ver con la internacionalización: la Oficina de Educación y la Oficina de Educación Global.</p>	<p><i>La Oficina de Educación</i> tiene como misión el facilitar el desarrollo y proyección internacional de UNIBE, mediante la firma de convenios y el intercambio de estudiantes y profesores, para realizar programas académicos y de investigación. Por su parte, la oficina de Educación Global se encarga de la difusión de información sobre universidades del exterior con las cuales UNIBE establece convenios, entre sus estudiantes, docentes y autoridades académicas, al mismo tiempo que promociona los programas académicos de UNIBE entre estudiantes y profesores de universidades en el exterior.</p>

		<p>Los programas de intercambio que se ofrecen en UNIBE consisten en que el estudiante matricula en UNIBE aquellas asignaturas que cursará en una universidad del exterior, de su elección con la cual UNIBE tiene este tipo de convenio, por lo menos un semestre.</p> <p><i>Como parte de sus esfuerzos de Educación Global</i>, UNIBE ha establecido alianzas y firmado importantes convenios con múltiples instituciones y universidades internacionales. Estos convenios ayudan a agregar valor a la educación de nuestros estudiantes. Como parte de los convenios, tanto estudiantes como profesores de UNIBE tienen la oportunidad de hacer pasantías en universidades internacionales, así como intercambios de investigación, conocimientos, capacitaciones y mucho más.</p> <p>La lista de socios universitarios en el extranjero es amplia e incluye a instituciones tales como: Universidad de Guadalajara (México), Universidad Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez (Cuba), Clínica Medellín y Juan N. Corpas (Colombia), UNASA (El Salvador), Universidad de Granada (España), University of Haifa (Israel), Universidad Francisco Marroquín (Guatemala), en EE UU: Framingham State University, St. Barnabas Hospital Bronx, Texas Tech University, The University of New Mexico, University of Maryland, New York Institute of Technology, College of Staten Island, Houston Methodist West Hospital, California State University San Bernardino, Larkin Health Sciences Institute, Flishburg State University, West Coast University, University of Florida, Sam Houston, University of Pittsburg, Oswego State University of New York, Sacramento State, University of California at Los Angeles, Sherman College of Chiropractic, entre otros.</p> <p>UNIBE también ha establecido alianzas estratégicas con AUPRICA (Asociación de Universidades Privadas de Centroamérica y</p>
--	--	--

		Panamá), Partners of the Americas, HACU (Hispanic Association of Colleges and Universities), 100,000 Strong in the Americas, NAFSA (Association of International Educators) y globalEd.
Universidad UCEM Alajuela	No existe información visible sobre oficina alguna de internacionalización.	No hay visibilidad sobre estrategias de internacionalización.
Universidad Estatal a Distancia (UNED)	Existe una Dirección de Internacionalización y Cooperación que es la instancia facilitadora del proceso de internacionalización y cooperación de la Universidad Estatal a Distancia.	<p>La Dirección tiene la misión de ser el enlace que posiciona a la UNED en el entorno nacional e internacional, para la gestión de proyectos de desarrollo institucional por medio de alianzas, convenios, movilidad, redes, formación y capacitación de recurso humano, así como promover la cooperación; herramienta fundamental de la política de internacionalización. Es además el canal institucional oficial ante el Ministerio de Relaciones Exteriores y ante el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, Embajadas y Organismos Internacionales y Nacionales, en materia de cooperación. En su visión, la Dirección será la encargada de promover el establecimiento de alianzas orientadas a propiciar proyectos académicos, de investigación y de desarrollo institucional de alto nivel, con el fin de fortalecer el desarrollo de la internacionalización y asesorar a las autoridades y demás instancias de la universidad para mantener programas acordes a la realidad del entorno nacional e internacional, así como la calidad y la excelencia de la oferta académica.</p> <p>Sus funciones establecidas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Identificar alianzas internacionales que promuevan el desarrollo y la innovación de la institución y faciliten la formación del recurso humano y de los estudiantes.

		<p>-Definir y mantener actualizados los procesos institucionales de internacionalización y cooperación.</p> <p>-Identificar y gestionar la captación de recursos externos por medio de la formalización de proyectos y convenios con empresas y organismos de cooperación nacionales e internacionales.</p> <p>-Gestionar la movilidad y el intercambio académico, profesional y estudiantil de la Universidad.</p> <p>-Elaborar ejecutar y evaluar el plan de desarrollo de internacionalización y cooperación de la UNED.</p> <p>-Coordinar con las dependencias pertinentes la elaboración de procedimientos y reglamentos en temática de internacionalización y cooperación.</p> <p>Objetivo General: Contribuir al desarrollo y calidad de las actividades sustantivas de la Universidad por medio de la incorporación de criterios de internacionalización.</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <p>-Fortalecer vínculos con instituciones y organismos nacionales e internacionales para el desarrollo y la innovación de la institución.</p> <p>-Impulsar la generación de proyectos de desarrollo e innovación en coordinación con el sector externo y organismos nacionales e internacionales.</p> <p>-Promover el desarrollo de actividades de intercambio académico.</p> <p>-Potenciar la movilidad del talento humano y de los estudiantes.</p>
--	--	---

		<p>-Promover los procesos de internacionalización en la gestión universitaria y en la oferta académica.</p> <p>-Coordinar el acceso y el aprovechamiento de fuentes externas de financiamiento, en beneficio de la institución.</p> <p>-Establecer convenios y mecanismos de cooperación interinstitucional.</p> <p>La Dirección tiene a su cargo varios servicios: Becas, Asesoría en proyectos de cooperación, Asesoría en proyectos de vinculación y transferencia de conocimiento, Asesoría en estrategias de propiedad intelectual, Asesoría en formalización de alianzas estratégicas, Asesoría en afiliación a redes, Gestión de pasantes externos, Eventos internacionales, Gestión de pasantías, Asesoría a funcionarios para becas de formación y capacitación, Información para estudiantes de intercambio, Catálogo de servicios.</p> <p>El sitio web de la Dirección tiene una parte muy completa sobre Documentos que incluye el acceso a: Reglamentos, Procedimientos, Protocolos, Formularios, Manuales y Guías.</p> <p>La Vicerrectoría de Investigación remite a una sección destacada en aspectos de Movilidad Estudiantil con una lista exhaustiva de convenios con organizaciones privadas, universidades públicas y organizaciones públicas.</p>
<p>Universidad EARTH (Escuela de la Región del Trópico Húmedo)</p>	<p>Existe una Dirección de Relaciones Académicas Internacionales que cuenta con un Director, quien depende del Vicepresidente de Asuntos Académicos.</p>	<p>La universidad tiene un carácter internacional desde su fundación en 1986 por ley del Gobierno de la República de Costa Rica como una institución internacional privada, sin fines de lucro y fue creada gracias al apoyo del Gobierno de Costa Rica, la Agencia de los Estados Unidos para el</p>

		<p>Desarrollo Internacional (USAID) y la Fundación W.K. Kellogg.</p> <p>El objetivo general de la Dirección de Relaciones Académicas Internacionales es coordinar y supervisar las relaciones, programas y proyectos académicos internacionales, que contribuyan al impacto global de la EARTH. Entre las funciones del titular de esta oficina cabe mencionar:</p> <ul style="list-style-type: none">- Promover el establecimiento de relaciones académicas internacionales con instituciones nacionales y alrededor del mundo (universidades del extranjero, instancias gubernamentales, organismos internacionales, redes y asociaciones), en coordinación con la Facultad y otras unidades de la institución.- Detectar oportunidades de relacionamiento estratégico internacional e idear estrategias para la promoción de la colaboración con universidades socias en el extranjero, incluyendo el desarrollo de convenios de cooperación (MoU's).- Asesorar a la institución en la internacionalización integral de la universidad y, específicamente, los procesos de movilidad académica internacional.- Dirigir las acciones de cooperación académica con universidades socias internacionales y de los estudiantes extranjeros que llegan a la institución, entre las que se incluyen: el desarrollo y la ejecución de cursos cortos, pasantías internacionales, programa de Study Abroad, proyectos a corto o mediano plazo, visitas
--	--	---

		<p>académicas, etc. (250 participantes de 25 países al año aproximadamente.).</p> <p>-Supervisar la adecuada ejecución de las acciones administrativas, logísticas y académicas relacionadas a los diferentes proyectos / programas académicos internacionales y supervisar al personal directo e indirecto responsable de ejecutar estas acciones.</p> <p>-Facilitar los cursos de Preparación de Pasantías, Pasantías y Análisis de Pasantías.</p> <p>-Supervisar la coordinación del Programa de pasantías globales de los estudiantes de EARTH, el cual incluye más de 100 pasantías al año, en aproximadamente 35 países diferentes (la Universidad también ofrece un programa de intercambios y de pasantías para estudiantes de todo el mundo. Adicionalmente, y en conjunto con otras instituciones de educación superior, EARTH imparte cursos cortos en agricultura sostenible, silvicultura tropical, energías renovables, turismo rural y desarrollo comunitario).</p> <p>-Supervisar el acompañamiento que se le brinda a los estudiantes durante este proceso y la coordinación de los profesores que visitarán a los estudiantes durante su pasantía en otros países.</p> <p>Desde 1990, el innovador modelo educativo de la Universidad EARTH ha preparado jóvenes de Latinoamérica, el Caribe y otras regiones, incluyendo África y Asia, para que contribuyan con el desarrollo sostenible de sus países y construyan sociedades prósperas y justas.</p> <p>Ha graduado más de 2.400 graduados de 50 países y el 82% de los graduados están de</p>
--	--	--

		<p>regreso en sus países de origen y son catalizadores de un cambio positivo. Empleadores y miembros de la comunidad reconocen en gran medida a los graduados de EARTH por sus fuertes habilidades de liderazgo, sólidos conocimientos técnicos y su compromiso con la sostenibilidad ambiental, justicia social y valores éticos.</p> <p>La EARTH ha colaborado con instituciones como la Universidad de Florida, la NASA y el Institución Nacional de Biodiversidad de Costa Rica (INBio), para dirigir en conjunto proyectos de investigación. Tiene diversos convenios y alianzas con organizaciones del exterior, como es el caso de la alianza académica con la Renewables Academy AG (RENAC) en Alemania, que se vio fortalecida en 2020 gracias al curso semipresencial “Desarrollo de capacidades prácticas en las energías renovables”.</p>
<p>Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE)</p>	<p>Cuenta con un Director de Proyección Externa y Alianzas Globales, de quien depende la Oficina de Alianzas Estratégicas.</p>	<p>Es un organismo internacional dedicado a la docencia e investigación. Por su carácter la Junta Interamericana de Agricultura (JIA) es el órgano supremo del CATIE. Está integrada por 34 países miembros los cuales se reúnen de forma ordinaria cada dos años. El Consejo Superior está integrado por 14 países de América Latina y el Caribe los cuales son países miembros regulares o adherentes del CATIE. El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) tiene un puesto permanente en el Consejo Superior, al igual que la Junta Interamericana de Agricultura. Esto completa un total de 16 miembros. Los países miembros regulares son: Belice, Bolivia, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, República Dominicana y Venezuela. El CATIE cuenta también con la membresía adherente del Estado de Acre, Brasil.</p> <p>La universidad cuenta con gran cantidad de programas y proyectos y ofrece consultorías y servicios de alto nivel, en áreas tan diversas</p>

		<p>como el cambio climático, seguridad alimentaria, bosques, cadenas de valor y agronegocios, ganadería sostenible, entre otros. Además, tiene suscritos convenios de cooperación con diversas instituciones en el resto del mundo. Un ejemplo de larga data es la renovación de un convenio, tras más de 40 años de colaboración, con la Universidad Estatal de Colorado (CSU, por sus siglas en inglés), a través del cual acordaron trabajar de manera conjunta en temas relacionados con áreas protegidas, agricultura y manejo de los recursos naturales.</p>
<p>Universidad del Turismo</p>	<p>El sitio web no reporta sobre oficina a cargo de la internacionalización.</p>	<p>Se ha propuesto ser la universidad líder en Centroamérica en la formación de profesionales para la industria de la hospitalidad que aporte, a las empresas turísticas y organizaciones ambientales, beneficios en la gestión empresarial, con el fin de alcanzar altos niveles de competitividad y sostenibilidad.</p> <p>Privilegia el tema del Ecoturismo, los estudiantes realizan pasantías y prácticas profesionales en Reservas Ecológicas, Parques Nacionales, Red de Reservas Privadas, ONGs, entidades del Estado, instituciones Universitarias y Parauniversitarias nacionales e internacionales, con los cuales UTUR mantiene convenios de cooperación e intercambio de profesores y estudiantes.</p> <p>La universidad registra convenios con organizaciones internacionales en el sector turismo y de hospitalidad.</p> <p>Existen algunos convenios de naturaleza internacional, como el suscrito con la Organización para Estudios Tropicales, la Alianza Comunitaria Conservacionista de Turismo ALTER, Enjoy Group (a Hospitality company), Comidas Centroamericanas S.A., Le Groupe Ecole Superieure de Commerce de Troyes (Francia), Confederación Panamericana de Escuelas de Hotelería, Gastronomía y Turismo, Universidad Tecnológica Equinoccial de Ecuador, Instituto</p>

		Profesional Duoc UC (Chile), Universidad de Málaga (España), Rainforest Alliance,
INCAE Business School	<p>La universidad contó con una oficina especializada. En algún momento algunas de las oficinas de servicios pasaron a ser operadas desde la sede en Managua. Es decir, hay esfuerzos integrados entre el campus de Costa Rica y Nicaragua.</p> <p>El INCAE cuenta con una Oficina de Advancement and Alumni Affairs.</p>	<p>Desde sus inicios tiene un perfil internacional, al ser fundada en 1964 por iniciativa de la comunidad empresarial y los gobiernos de Centroamérica; desde entonces y hasta la fecha, cuenta con la asesoría de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard. Hay un campus en Managua.</p> <p>La oficina de Advancement & Alumni Affairs está a cargo de crear y fortalecer la relación entre INCAE y los socios estratégicos, tanto en Latinoamérica como en Estados Unidos para crear alianzas, que promuevan el avance de la institución y su misión en la región. Trabaja para acercar a esta comunidad de tomadores de decisiones con el propósito de crear oportunidades de networking que contribuyan al avance y desarrollo personal y profesional de toda la comunidad Incaista y así aumentar su impacto en sus empresas, comunidades y países. La oficina se encarga de las relaciones entre el INCAE y todos sus principales stakeholders - entre ellos sus más de 17,200 graduados, aliados, empresas e individuos - ofreciendo diferentes canales de colaboración para crear una relación ganar-ganar de donde se genera un gran valor para los involucrados. Cuenta con un Director de Institutional Advancement, Strategic Partnership.</p> <p>El INCAE tiene una gran cantidad de programas e iniciativas con carácter internacional. Destacan el Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible, el Latin American Center for Entrepreneurs, la Cátedra Strachan para la Filantropía y la Inversión Social, Cátedra René Morales Carazo de Emprendimiento, Cátedra Steve Aronson Estrategia y Agronegocios.</p>

		<p>INCAE Business School cuenta actualmente con cuatro prestigiosas acreditaciones globales, permitiéndole al graduado desarrollar su carrera profesional en cualquier región del mundo, estas acreditaciones son:</p> <p>Southern Association of Colleges and Schools (SACS): en 1994, INCAE fue la primera y sigue siendo la única escuela de negocios a nivel superior acreditada por SACS fuera de Norteamérica.</p> <p>Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB): en 1998, INCAE fue invitado a participar en un proyecto piloto para la acreditación internacional y la recibió, entre las primeras escuelas de negocios, fuera de los Estados Unidos.</p> <p>European Quality Improvement System (EQUIS): esta acreditación fue otorgada a INCAE en el 2003 por la EFMD (European Foundation for Management Development).</p> <p>Association of MBAs: INCAE recibió este reconocimiento en el 2018 y es una de las 256 escuelas de negocios acreditadas por AMBA en todo el mundo</p> <p>En el 2018, recibió la acreditación AMBA (Association of MBAs) posicionándose dentro del 2% de las escuelas de negocios en el mundo que ostenta la “Triple Corona” de las acreditaciones (AACSB, AMBA y EQUIS).</p>
--	--	---

		<p>Promueve Foros de diálogo y debate económico, social y empresarial - Foro Centroamericano de Presidentes y Empresarios - Foros de Sostenibilidad - Foros de Liderazgo - Conferencia Euro-Americana de Mujeres Líderes.</p> <p>Mantiene el INCAE programas de Doble Titulación con la Universidad de Yale (Esta doble titulación está disponible para los participantes del MBA Perspectiva Global de INCAE. INCAE @ YALE permitirá al estudiante aplicar por el título Master in Advanced Management (MAM) de Yale simultáneamente con el MBA de INCAE. El grado MAM es obtenido solo por graduados de MBA de las más prestigiosas universidades de la red del GNAM (Global Network for Advanced Management). También con The Ford School Michigan: Esta doble titulación está disponible para los participantes del MBA Perspectiva Global de INCAE. Para jóvenes que deseen liderar y encontrar soluciones en la administración pública, INCAE ofrece su alianza de doble titulación con The Ford School @ Michigan. INCAE @ MICHIGAN Maestría en Asuntos Públicos (MPA) es un programa de gran renombre dado que es el primer programa enfocado específicamente en el servicio público dentro de los Estados Unidos, diferenciado por su excelente facultad, amplia investigación en ciencias sociales y análisis cuantitativos de los problemas actuales de la política mundial. Este programa MBA + MPA ofrecido por el INCAE y la Escuela Ford le dará una experiencia multicultural al convivir y estudiar con estudiantes de toda América Latina en el INCAE en primer lugar, y luego con más de 110 estudiantes a nivel mundial en la Universidad de Michigan. Con la Universidad de St. Gallen (Suiza): esta doble titulación está disponible para los participantes del MBA Perspectiva Global de INCAE. El programa de INCAE @ ST.</p>
--	--	---

		<p>GALLEN permite a los estudiantes obtener un título de doble titulación MBA de dos escuelas altamente competitivas: INCAE MBA y Universidad de St. Gallen SIM (Estrategia y Gestión Internacional). El programa combina el conocimiento esencial de administración con destrezas prácticas sobresalientes para preparar a los estudiantes al mundo de los negocios desafiantes, en la interfaz de países desarrollados y países emergentes. También tiene doble titulación con la Universidad de California en San Diego: está disponible para los participantes del MBA Perspectiva Global y Liderazgo Latinoamericano. INCAE @UCSD le permitirá al estudiante aplicar por el título de Master of Advanced Students International Affairs (MAS-IA) de la Universidad de California en San Diego, simultáneamente con el MBA de INCAE. El MAS-IA es un programa de un año que ofrece dos especializaciones en Data Analytics for Policy and Strategy, y en Environmental Policy and Sustainability</p> <p>INCAE se ha hecho acreedora de innumerables reconocimientos y posiciones relevantes en conocidos rankings internacionales. Está afiliado a: BALAS (Business Association of Latin American Studies), CLADEA (Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración) y el CFA Institute (Chartered Financial Analyst Institute).</p>
<p>Universidad De La Salle (ULASALLE)</p>	<p>No se visibiliza en la página web una oficina específica para internacionalización.</p>	<p>La universidad es parte de La misión lasallista que reúne hoy a 86.768 educadores (religiosos, religiosas, sacerdotes y seglares) en asociación trabajando en 80 países y llegando a 946.698 alumnos.</p> <p>El proceso de internacionalización de ULASALLE deriva en parte de su pertenencia a la red de colegios y universidades del mismo nombre. Forma parte de la Asociación Internacional de Universidades Lasallistas (AIUL), una red de</p>

		61 instituciones lasallistas de educación superior en todo el mundo que apoya activamente a la promoción de la visión educativa y el carisma de San Juan Bautista de La Salle, facilitando oportunidades innovadoras de colaboración, investigación, intercambio y desarrollo entre sus instituciones miembros. Sin embargo, los convenios vigentes son prácticamente a escala nacional.
Universidad Braulio Carrillo	No hay indicios visibles de una plataforma de internacionalización.	Uno de los objetivos planteados por la universidad es crear convenios de cooperación con organizaciones y universidades nacionales y extranjeras. Sin embargo, no hay referencias a procesos de internacionalización. El sitio web parece estar inactivo en algunas partes.
Universidad Escuela Libre de Derecho	No hay visibilidad sobre la existencia de una oficina de internacionalización.	La universidad se concentra en Ciencias Jurídicas. No hay evidencia de una dimensión internacional.

ANEXO No.2

Ejemplos de Esquemas de Internacionalización de universidades

Esquema General de la EMIU (Estrategia Maestra de la Internacionalización Universitaria), Universidad de Pinar del Río Hermanos Saíz Montes de Oca, Cuba

Fuente: Dirección de Relaciones Internacionales (2017, p. 12). Citado por: González López, Iselys, Juan Lázaro Márquez Marrero, Luis Enrique Torres Herrera y Miriam Alpizar Santana. (2019). Buenas prácticas de internacionalización universitaria en América Latina. Experiencias de la Universidad de Pinar del Río Hermanos Saíz Montes de Oca y Universidad Especializada de las Américas. En: *Buenas prácticas de internacionalización universitaria en América Latina y el Caribe*, Jocelyne Gacel-Ávila (Coordinadora). Universidad de Guadalajara, 2019.

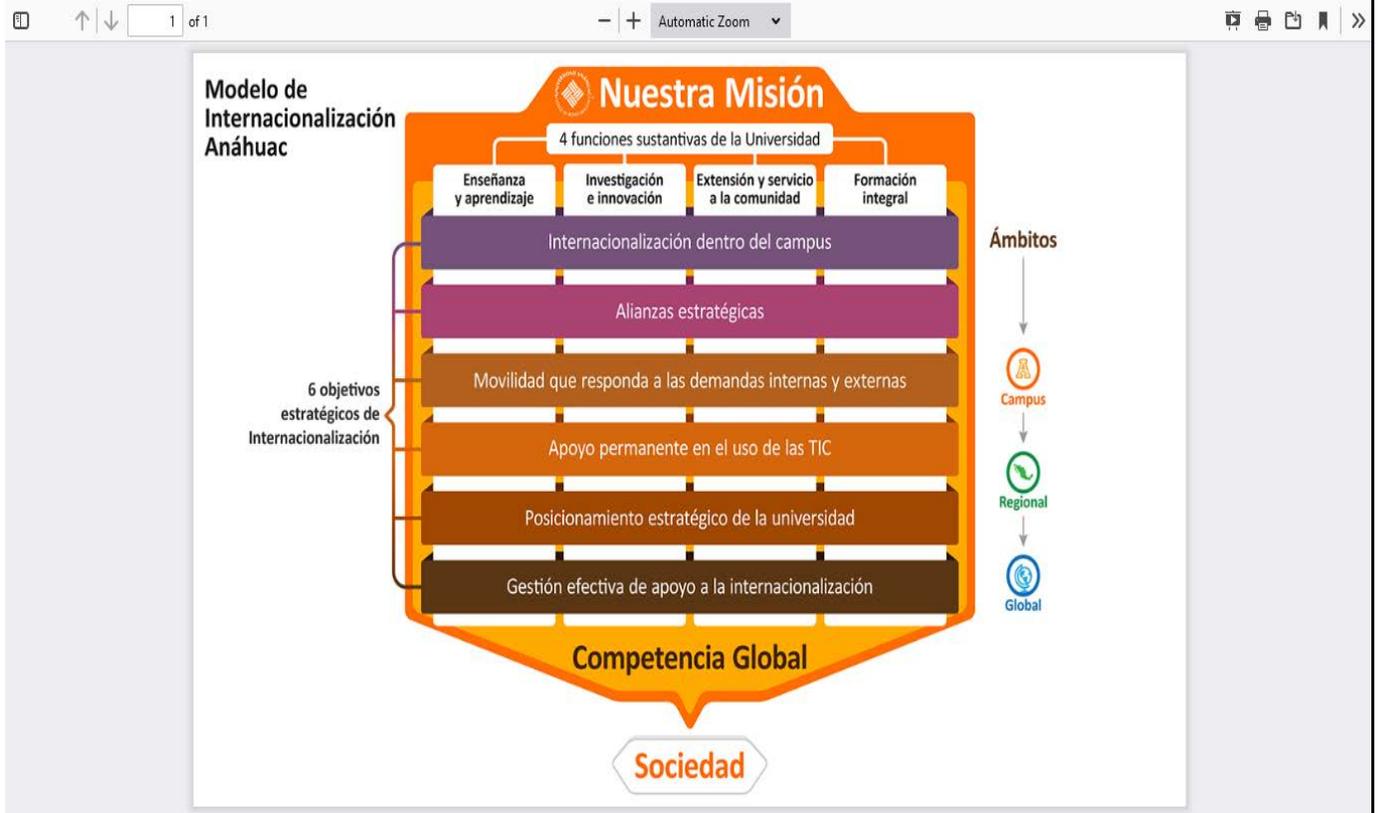
Misión	Integrar la internacionalización a los procesos sustantivos de la UPR para contribuir a elevar su visibilidad, su reconocimiento y su prestigio internacional, así como al logro de sus objetivos estratégicos
Visión	Lograr la integración gradual de la internacionalización a la gestión de los procesos sustantivos y de gestión de la UPR, para contribuir de manera significativa a la elevación de la calidad y visibilidad de la universidad

Metas	Objetivos			
1. Desarrollar la internacionalización del proceso de formación	1.1 Formación de pregrado y de posgrado, fortalecida en sus dimensiones curricular y extracurricular mediante la IU		1.2 Claustro preparado para la gestión de la IU en los programas académicos y proyectos de investigación	
2. Alinear la proyección internacional a los procesos de I+D+i	2.1 Aplicar las herramientas de la IU a la gestión de proyectos de I+D+i	2.2 Elevar la visibilidad de los resultados de I+D+i mediante publicaciones en web del conocimiento	2.3 Elevar la relevancia internacional de I+D+i mediante la obtención de premios y la participación en eventos reconocidos, sobre la base de la preservación de la propiedad intelectual	2.4 Promoción y ejecución de servicios científico-técnicos
3. Desarrollo de la cultura de internacionalización en la universidad	3.1 Ejecutar programas de capacitación		3.2 Integrar la dimensión internacional al proceso de extensión universitaria	
4. Perfeccionar la gestión del proceso de IU	4.1 Desplegar el sistema de gestión a todas las estructuras académicas y científicas	4.2 Elevar la efectividad de los convenios y acuerdos internacionales firmados	4.3 Ejecutar proyectos internacionales, en cada centro de estudios y facultad, en función de acciones de cooperación y la captación de donativos	
	4.4 Elevar la efectividad de la membresía en redes y organizaciones internacionales	4.5 Incrementar la cantidad y los ingresos por servicios internacionales, en particular por servicios científico-técnicos vinculados a procesos de I+D+i	4.6 Perfeccionar el proceso de información para la gestión de la IU	

Comité gestor de la EMIU	Áreas	Coordinación	Miembros
	VREURI, DRI. Vicerrectoría de Formación del Profesional. Vicerrectoría de Investigaciones y Postgrado. Dirección General 1. Dirección General 2. Centros de estudios. Facultades y Departamentos.	DRI y CIU	Directora y metodólogos de la DRI. Coordinadores de la internacionalización universitaria en cada área.

Principios rectores	<p>El papel de la internacionalización universitaria como herramienta de mejora de los procesos universitarios.</p> <p>La educación, capacitación y comunicación en la gestión de la internacionalización universitaria desde todas las estructuras.</p> <p>El despliegue y el control sistemático del cumplimiento de los objetivos propuestos.</p> <p>Las bases del proceso de la internacionalización universitaria son: el dominio de los procedimientos, la coordinación y la colaboración mutua.</p>
---------------------	--

Modelo de internacionalización de la Universidad Anáhuac (México)



Fuente: <https://www.anahuac.mx/mexico/files/Modelo-de-Internacionalizacion-Anahuac.pdf>

ANEXO No.3

Glosarios

Glosario No.1

**Tomado del Manual de Organización del Departamento de Intercambio Académico y
Asuntos Internacionales de la Universidad Autónoma Chapingo en México**

Resulta muy útil contar, a manera de referencia general, con definiciones muy puntuales sobre algunos términos muy empleados en materia de internacionalización.

Antecedentes Históricos: Breve descripción de origen y desarrollo de la unidad organizativa o administrativa de que se trate.

Atribuciones: Delimitación del ámbito de competencia y precisión de las facultades conferidas a la unidad organizativa o administrativa, conforme a disposiciones jurídicas.

Convenios Generales de Colaboración: Documentos que norman las relaciones de conjunto de la Universidad con otras Instituciones de Educación Superior nacionales y extranjeras afines a la misma. Estos son la base que media la relación de colaboración académica y salvaguardan los intereses de cada institución.

Convenios Específicos: Se derivan de estos documentos marco y se establecen entre una dependencia académica de la Universidad y una Institución Nacional o Extranjera o alguna de sus dependencias.

Estancia Pre profesional: Es una experiencia formativa que desarrollan los alumnos durante un período continuo, ininterrumpido y no mayor a tres meses o noventa días, después de haber acreditado satisfactoriamente el 5º año en alguno de los Programas Educativos que se imparten en el nivel licenciatura, y que se desarrolla en un espacio laboral que guarda vinculación expresa con el perfil académico profesional de la carrera que cursa el estudiante y ocupa un lugar definido en el Plan de Estudio correspondiente (UACH,1998).

Estructura orgánica: Disposición sistemática de los órganos que integran una institución, conforme a criterios de jerarquía y especialización, ordenadas y codificadas de tal forma que sea posible visualizar los niveles jerárquicos y sus relaciones de dependencia.

Estudiantes de intercambio: Son nombrados así, los estudiantes que realizan estudios durante un semestre en el marco de un convenio específico o programa de movilidad con otras instituciones nacionales y extranjeras.

Intercambio académico: A diferencia de la movilidad académica, es “la participación recíproca en instituciones y organismos nacionales e internacionales del personal académico y alumnos en programas educativos y proyectos de investigación científica y tecnológica, así como la participación en conferencias, seminarios, cursos, congresos, simposios y otros similares, que permitan la actualización y desarrollo de los participantes” (ANUIES,1999).

Internacionalización: “La internacionalización de la educación superior es el proceso de integrar la dimensión internacional e intercultural en la enseñanza, la investigación y el servicio de las instituciones” (Knight, 1994). La internacionalización es un proceso dinámico, en el que la dimensión tanto internacional como intercultural forma parte de programas, políticas y procedimientos institucionales de conjunto y no como acciones aisladas. Dicha integración contribuye a la sustentabilidad de la dimensión internacional, enfocada hacia las funciones de una institución de educación superior.

Legislación o Base Legal: Cúmulo de los principios ordenados jurídicos, de los cuales se derivan las atribuciones, normas de acción, procedimientos, funciones y políticas. El acto de legislar comprende la formulación y sanción de leyes, decretos, acuerdos y reglamentos, entre otras normas jurídicas.

Manual de Organización: Documento en que se registra y actualiza la información detallada de una organización acorde: antecedentes históricos, atribuciones, estructura orgánica y funciones de la unidad organizativa o administrativa que la integra; niveles jerárquicos; líneas de comunicación

y coordinación de las organizaciones que representan en forma esquemática la estructura, entre otros datos.

Movilidad académica: “Movimiento de gente a través de fronteras nacionales, ya sea que los estudiantes viajen para estudiar por un período o tomar un programa completo de grado en otra universidad o un intercambio interuniversitario de estudiantes dentro de un acuerdo de cooperación”. La movilidad se puede inscribir tanto en lo académico como en lo estudiantil. En el primero “los profesores investigadores realizan estudios de posgrado, estancias y cursos cortos, prácticas de laboratorio e investigaciones conjuntas en la modalidad de año sabático o estancias cortas”. La movilidad estudiantil se refiere a “los estudiantes de licenciatura o postgrado que realizan prácticas, cursos cortos o visitas académicas o de investigación fuera de su institución” (ANUIES 1999).

Relación de Autoridad: Nexo laboral, también conocido como relación lineal, el cual implica una relación de subordinación entre los responsables de las unidades organizativas o administrativas y sus subalternos.

Organigrama: Representación gráfica de la estructura orgánica de la unidad organizativa o administrativa o de una institución según corresponda.

Fuente: Universidad Autónoma Chapingo, México

(http://upom.chapingo.mx/Descargas/manuales_organizacion/mo_depto_intercam_academico_y_ai.pdf)

Glosario No.2

(Universidad de Pamplona, Colombia)

Funciones Sustantivas: Aspectos fundamentales que determinan y guían el quehacer de una IES. Se habla de la docencia, la investigación y la extensión.

Globalización: Es un proceso dinámico, orgánico, diverso y complejo que ocurre en los aspectos políticos, económicos, tecnológicos, sociales y culturales de las naciones, en una escala planetaria, y que consiste en la creciente interdependencia entre los distintos países del mundo uniendo sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones de carácter global. Es un fenómeno típico de las sociedades capitalistas y liberales.

Internacionalización: Proceso transversal de desarrollo e implementación de políticas y acciones integradoras de las dimensiones internacionales e interculturales a todos los aspectos universitarios, respondiendo a los lineamientos establecidos en el PEI y el PID, y abordaje de los desafíos y retos de la globalización, y los nuevos paradigmas educativos que apuntan a una mayor cooperación, colaboración, integración, competitividad, movilidad e innovación.

Internacionalización del currículo: Volver competitivo el plan de estudios de los programas académicos de las IES mediante la oferta de asignaturas de carácter internacional o ampliar los cursos para que tengan contenidos internacionales y se ajusten a un sistema de créditos mundiales, entre otros.

Internacionalización de la investigación: Movilidad de investigadores a instituciones internacionales, producción y divulgación internacional de la investigación, visibilización en

revistas indexadas, en publicación de artículos en revistas internacionales, bases de datos conjuntas, presentación de resultados de investigación en eventos internacionales, entre otros.

Movilidad académica: Desplazamiento de miembros de la comunidad universitaria a otros países y viceversa. El desplazamiento de extranjeros a la IES para participar en diversas actividades académicas.

ORI: Oficina de Relaciones Internacionales. Proyección internacional: Todos los aspectos relacionados a la extensión que permitan una presencia internacional de la institución, tales como premios internacionales recibidos por la institución, programas académicos acreditados y homologables internacionalmente, actividades académicas y de extensión con partners internacionales, entre otros.

Fuente: Guías para la Internacionalización de la Educación Superior, Gestión de la Internacionalización, Ministerio de Educación, Bogotá, Colombia, 2015.
http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIG/home_114/recursos/2016/29092016/gestion.pdf

Glosario No.3

Universidad Nacional Autónoma de Honduras

Glosario Términos de Internacionalización

Acuerdo o Convenio:

Manifestación escrita del concierto de voluntades entre participantes, donde básicamente prima la buena fe.

Reglamento de convenios, UNAH (N°. 341-2008)

Documento en el que se concreta la relación formal de colaboración entre dos o más instituciones.
ANUIES, 2006

Acreditación:

Es el reconocimiento público que una institución, carrera o programa cumple con el conjunto de principios, requisitos, estándares o criterios de calidad otorgada por una entidad reconocida a nivel nacional e internacional.

- Proceso para garantizar la calidad de una institución o de un programa educativo. La acreditación –o certificación- reconoce la calidad de los programas o de la institución acreditada.
- La evaluación respecto de estándares y criterios de calidad establecidos previamente por una agencia u organismo acreditador
- Proceso incluye autoevaluación de la propia institución, así como una evaluación por un equipo de expertos externos.

Alumno regular: El que cursa todas las asignaturas correspondientes al ciclo escolar en que está inscrito, sin adeudar materias de ciclos anteriores, por lo que el ritmo de su avance permite suponer que realizará el total del plan de estudios en el tiempo establecido por la propia institución.

Armonización: Proceso a través del cual se busca establecer correspondencia o compatibilidad entre los diferentes títulos y grados otorgados por las instituciones de educación superior de países diversos. Implica la adopción de procesos de revisión de los planes y programas de estudio institucionales y la adopción de normas para la transferencia de créditos, para facilitar la convalidación de estudios realizados en otra institución de educación superior.

Apostillar: Glosa que se pone en un documento como certificado de autenticidad. En cada país la autoridad para apostillar los documentos es distinta, en el caso de Honduras le corresponde a la Secretaría de Relaciones Exteriores.

Conorcios: Alianza o asociación de unidades de gestión de información con un mismo fin. Pueden ser nacionales o internacionales.

Cooperación: Es el conjunto de actividades realizadas entre instituciones de educación superior o entre éstas y organismos de otra índole, en las que se comparten recursos con el objetivo de contribuir al fortalecimiento institucional, el progreso científico y tecnológico y el desarrollo socioeconómico. Realizar acciones coordinadas con recursos compartidos y beneficios recíprocos.

Cooperación académica: Consiste en la generación de procesos relacionados con la docencia, investigación, extensión de los conocimientos y difusión de la cultura, el apoyo a la administración, gestión y dirección de instituciones de educación superior, en el marco de un proyecto o programa de acciones conjuntas entre dos o más instituciones, sobre la base de la participación de sus estudiantes, profesores, investigadores, administradores y directivos.

Competencias: conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas, tanto específicas como transversales, que debe reunir un titulado para satisfacer plenamente las exigencias sociales. Fomentar las competencias es el objetivo de los programas educativos. Las competencias son capacidades que la persona desarrolla en forma gradual y a lo largo de todo el proceso educativo y son evaluadas en diferentes etapas. Pueden estar divididas en competencias relacionadas con la formación profesional en general (competencias genéricas) o con un área de conocimiento (específicas de un campo de estudio).

Crédito Académico1: Representa la intensidad de la labor educativa del estudiante que es igual a quince (15) horas académicas (cincuenta minutos (50) minutos/hora) por un período académico de quince (15) semanas aplicables a una actividad que ha sido facilitada, supervisada, evaluada y aprobada por el docente, que incluye horas presenciales (teoría, práctica, laboratorio, trabajo de campo e interactividad), horas semi-presenciales (trabajo bimodal), más las horas de trabajo independiente y de investigación del estudiante en una relación de dos (2) por hora académica.

Currículo2: Proyecto humano-educativo y cultural, en el que se viven experiencias de investigación y vinculación con la construcción de aprendizajes significativos, formativos y planificados, que responde a las innovaciones y avances en la ciencia, el arte, la cultura y la técnica, en coherencia con el modelo educativo definido por la institución.

Educación Formal: Es el ejercicio institucional hegemónico, monopolístico y obligatorio de la función educativa desempeñado en el marco de los sistemas educativos escolares, quedando “el resto” para la educación No Formal e Informal.

La Teoría de la Educación ha intentado ofrecer mayor concreción a estos fenómenos y considera que la Educación Formal:

- Acota la educación al sistema educativo y a la escuela.
- Se estructura de forma diferenciada, homogénea y jerárquica.

- Tiene un carácter oficial, reglado, obligatorio y credencialista.
- Se define por su naturaleza académica.
- Es ejercida por enseñantes profesionales procedentes del propio sistema.

Educación No Formal: Modalidad pedagógica situada fuera del sistema reglado -“formal”- y se plantea como una alternativa a la vez que como una extensión del mismo.

Se orienta a satisfacer necesidades educativas específicas o diferentes a las que atiende la Educación Formal. Desarrolla programas y acciones educativas para la formación, la capacitación y la formación artística, reconversión productiva y laboral, la promoción comunitaria y el mejoramiento de las condiciones de vida.

Educación Informal: Es todo conocimiento libre y espontáneamente adquirido, proveniente de la familia, personas, entidades, medios masivos de comunicación, medios impresos, herramientas de información y comunicación digital, tradiciones, costumbres, comportamientos sociales y otros no estructurados. Estos aprendizajes se desarrollan a lo largo de la vida y son simultáneos con la Educación Formal y No formal.

Estudiantes extranjeros (Tipos)

- **De intercambios generados en convenios internacionales;** estudian por un período corto de uno o dos semestres, con reconocimiento de los estudios en la universidad de origen.
- **Asisten a los centros de estudios para extranjeros** o centros para el aprendizaje de idiomas y la difusión cultural.
- **Independientes que cursan una carrera completa,** autofinanciados o beneficiados con becas otorgadas por algún organismo o institución.
- **Que desean efectuar una estancia corta en alguna otra universidad u organismo** a efecto de apoyar en la docencia, desarrollar un trabajo de investigación de tesis de grado o práctica profesional.

Equivalencia de los estudios. Equivalencia interna se otorga a los estudiantes por cambio de carrera en la misma institución y dentro de estas se reconocen las siguientes:

- Equivalencia automática: Se conoce por cambio o modificación de un proyecto curricular o plan de estudios al interior de una carrera específica. Estas equivalencias educativas deben especificarse en el plan de estudios aprobado.
- Equivalencia por cambio de carrera: Puede ser dentro de la misma área del conocimiento o en otra área del conocimiento.

Estancia corta: Estancias efectuadas por académicos y estudiantes en una institución ajena, generalmente con una duración inferior a un trimestre.

Globalización: Fenómeno de acercamiento político, económico y social través del cual se diluyen las fronteras entre los países, se acotan las soberanías de los estados y se instrumentan acciones para facilitar la circulación de flujos de capital, mercancías, personas, conocimiento, valores.

Homologación: Proceso a través del cual se equiparán, se reconocen y se ponen en relación de igualdad, las materias cursadas por los estudiantes en instituciones de educación diferentes a la institución en la que están inscritos. Se aplica particularmente a los estudiantes que han cursado un semestre o máximo dos en otra institución, en el marco de un acuerdo de movilidad o intercambio estudiantil.

También puede definirse como el proceso en el que un título o unos estudios cursados se consideran equivalentes a los existentes en el sistema o institución que homologa.

Intercambio académico: El intercambio es un tipo particular de movilidad académica que implica reciprocidad entre dos o más instituciones con trueque de estudiantes, profesores y/o investigadores. Puede variar el número de estudiantes y académicos intercambiados en cada

proyecto, pero en general se entiende que es simétrico, equivalente. En el intercambio académico, las instituciones participantes establecen un acuerdo en el que se determina la duración de la estadía en la institución receptora (de un mes a un año académico) y las obligaciones de las partes involucradas: hospedaje, alimentación, seguros, gastos de viaje, remuneraciones, tareas a desarrollar, etc. Además, en el caso de estudiantes de pregrado o graduados, la institución receptora suele exentar al interesado del pago de colegiaturas. Se considera al intercambio académico un instrumento estratégico esencial del proceso de internacionalización institucional, si bien un programa universitario dirigido a este fin debe incluir también el desarrollo de otras actividades importantes.

Internacionalidad de la Educación: Es establecer lazos de cooperación e integración entre las personas e instituciones educativas en diferentes lugares del mundo. Genera la movilidad de personas, conocimientos y programas. Incluye, además, las transferencias de tecnología, la internacionalización e interculturalidad de los procesos de aprendizaje y el currículo.

Internacionalización: La internacionalización es el reflejo del carácter mundial del aprendizaje y la investigación. Ese carácter mundial se va fortaleciendo gracias a los procesos actuales de integración económica y política, por la necesidad cada vez mayor de comprensión intercultural y por la naturaleza mundial de las comunicaciones modernas, los mercados de consumidores actuales, etc. El incremento permanente del número de estudiantes, profesores e investigadores que estudian, dan cursos, investigan, viven y comunican en un marco internacional es buena muestra de esta nueva situación general, a todas luces benéfica.

Movilidad académica: Es un elemento clave de internacionalización de la UNAH, que permite a la comunidad académica universitaria, docentes, investigadores, estudiantes y personal, participar, en igualdad de condiciones, en oportunidades de capacitación, formación y participación en redes y procedimientos de gestión del conocimiento; a través de becas, intercambios académicos, pasantías, participación en grupos de investigación y todas aquellas modalidades que garanticen ampliar las posibilidades de intercambio y mutuo aprendizaje con otras instituciones, tanto a nivel nacional como internacional. La movilidad académica podrá realizarse en campos científicos, humanísticos, técnicos y culturales.

La movilidad académica también es una estrategia para la internacionalización académica cultural de la UNAH y para el fomento de la interculturalidad basada principalmente en la solidaridad, reconocimiento mutuo de estudios y títulos, reciprocidad, flexibilidad y armonización curricular y transparencia informativa, que desemboque en una auténtica asociación de mutuo beneficio para las partes.

Movilidad estudiantil:

- Estudiantes de licenciatura y posgrado realizan prácticas, cursos cortos y residencias académicas fuera de su institución.
- Si la estancia se cumple en un país extranjero constituye un instrumento importante para la formación integral.
- La oportunidad de que aprenda otro idioma, conozca y tolere la convivencia con personas de otras culturas.
- Permite aprovechar la presencia de estudiantes extranjeros - o de los nacionales que regresan del extranjero con diversas experiencias- para enriquecer a los educandos locales.

Multiculturalidad e Interculturalidad: Es reconocer, respetar y estimular las diferentes idiosincrasias e identidades culturales y étnicas del país, su diversidad lingüística, sus prácticas y costumbres; asume como riqueza esa diversidad y promueve la integración del conocimiento mutuo y la convivencia armónica de los pueblos que conforman la sociedad hondureña,

preservando sus lenguas y promoviendo el reconocimiento del desarrollo y la práctica de las mismas.

Bibliografía:

ANUIES, (2006). Glosario de Términos Vinculados con la Cooperación Académica. Recuperado el 1 de febrero de 2016 de:

Diario Oficial La Gaceta, 2012. Ley Fundamental de Educación. Decreto 226-2011, 233-2011, 235-2011 y 271-2011. Recuperado el 3 de febrero de 2016 de: http://www.se.gob.hn/media/files/leyes/Ley_Fundamental_de_Educacion.pdf

HEGOA (sf). Diccionario de Educación para el Desarrollo. Recuperado el 2 de febrero de 2016 de http://pdf.hegoa.efaber.net/entry/content/158/diccionario_2.pdf

UNAH, 2015. Normas Académicas UNAH. Serie de Publicaciones de la Reforma Universitaria No 6.

ANEXO No.4

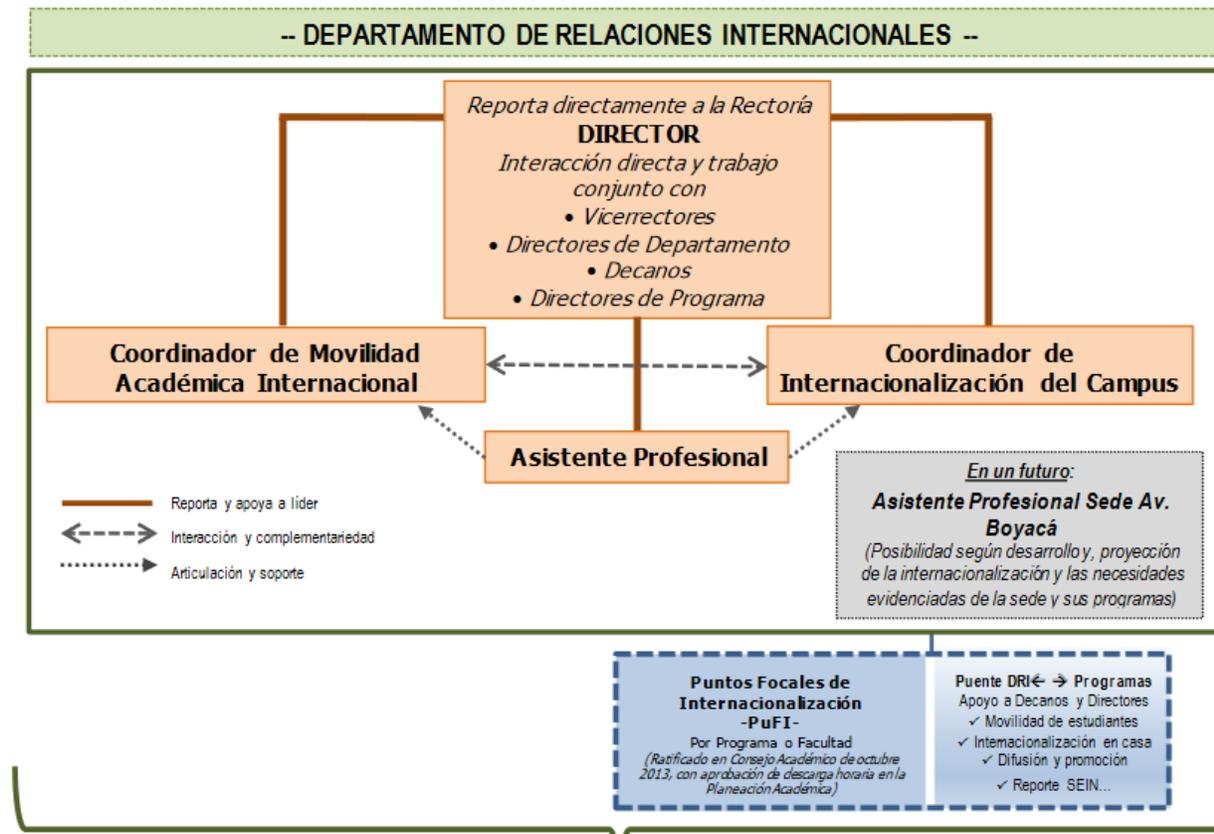
**Ejemplos de organigramas institucionales de oficinas de internacionalización
o de ubicación de estas dentro del esquema organizativo universitario**

Organigrama de la Dirección Cooperación Técnica y Relaciones Internacionales, Universidad Especializada de las Américas (Panamá)



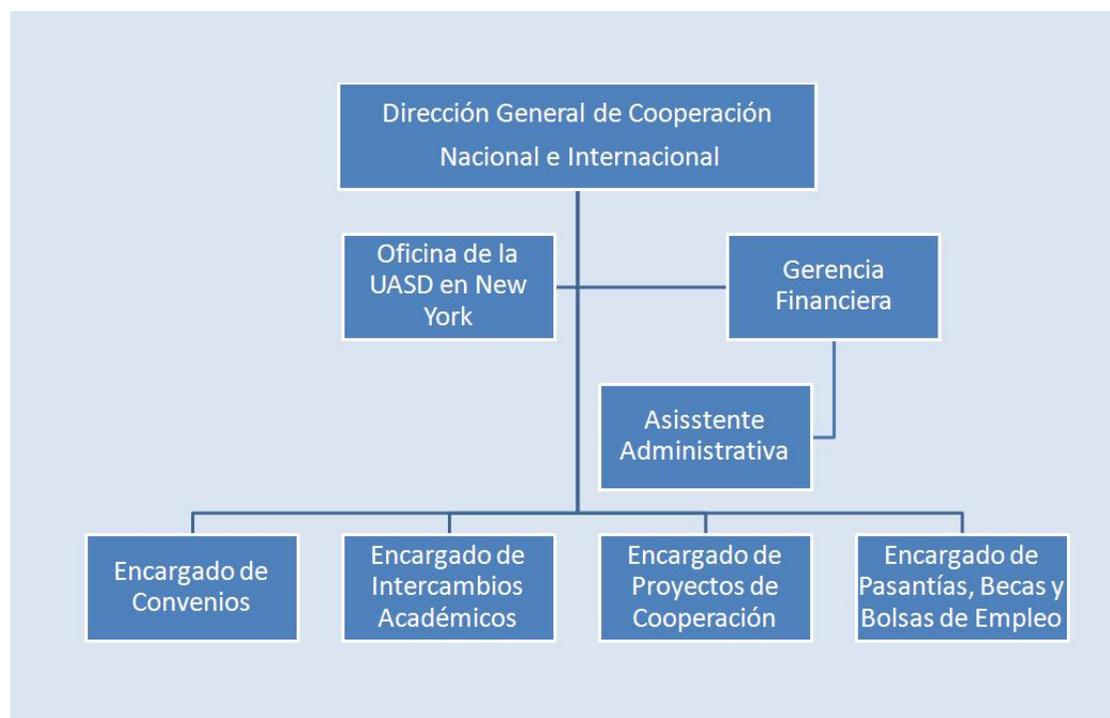
Fuente: elaborado por la Dirección de Cooperación Técnica y Relaciones Internacionales de la Universidad Especializada de las Américas con base en información interna. Citado por: González López, Iselys, Juan Lázaro Márquez Marrero, Luis Enrique Torres Herrera y Miriam Alpízar Santana. (2019). Buenas prácticas de internacionalización universitaria en América Latina. Experiencias de la Universidad de Pinar del Río Hermanos Saíz Montes de Oca y Universidad Especializada de las Américas. En: *Buenas prácticas de internacionalización universitaria en América Latina y el Caribe*, Jocelyne Gacel-Ávila (Coordinadora). Universidad de Guadalajara, 2019.

Estructura del Departamento de Relaciones Internacionales de la Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales (Colombia)



Fuente: Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales –U.D.C.A. DIRECCIÓN DE RELACIONES INTERNACIONALES (Colombia)

Organigrama Dirección General de Cooperación Nacional e Internacional Universidad Autónoma de Santo Domingo, República Dominicana

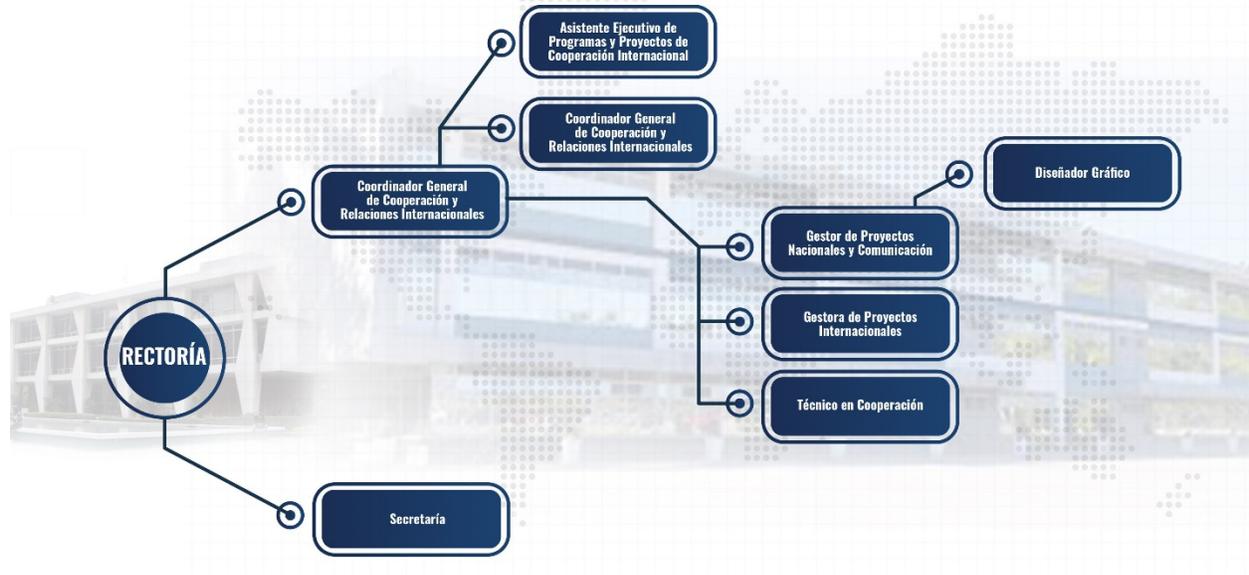


Fuente: <https://uasd.edu.do/index.php/organigrama-de-la-oficina>

Organigrama de la Coordinadora de Cooperación de Relaciones Internacionales de la Universidad de San Carlos de Guatemala



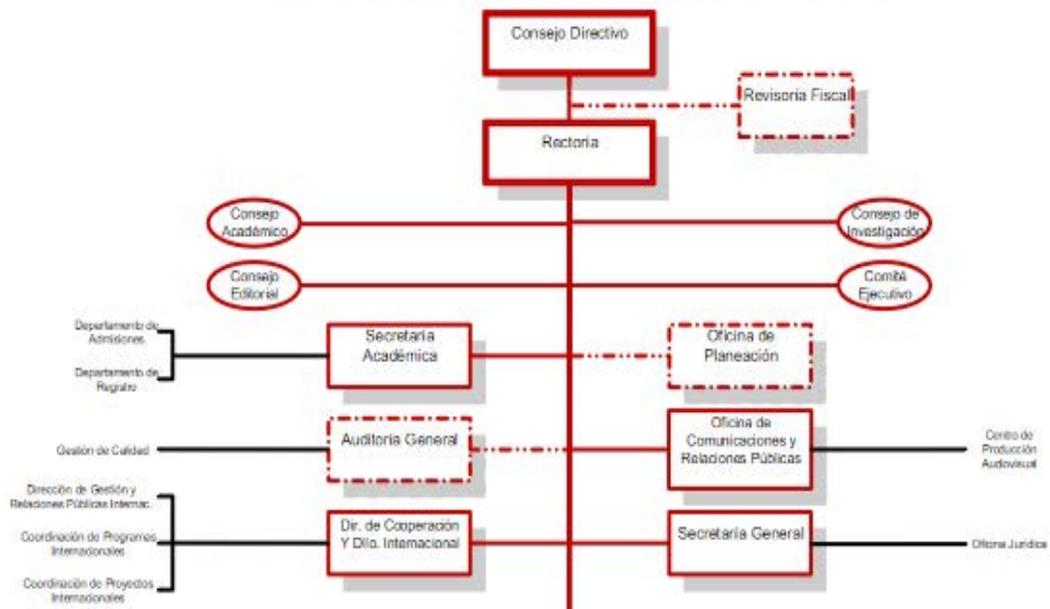
Coordinadora de Cooperación de Relaciones Internacionales



Fuente: <http://cooperacioninternacional.usac.edu.gt/Directory>

Organigrama parcial de la Universidad del Norte (Colombia)

ORGANIGRAMA GENERAL – UNIVERSIDAD DEL NORTE

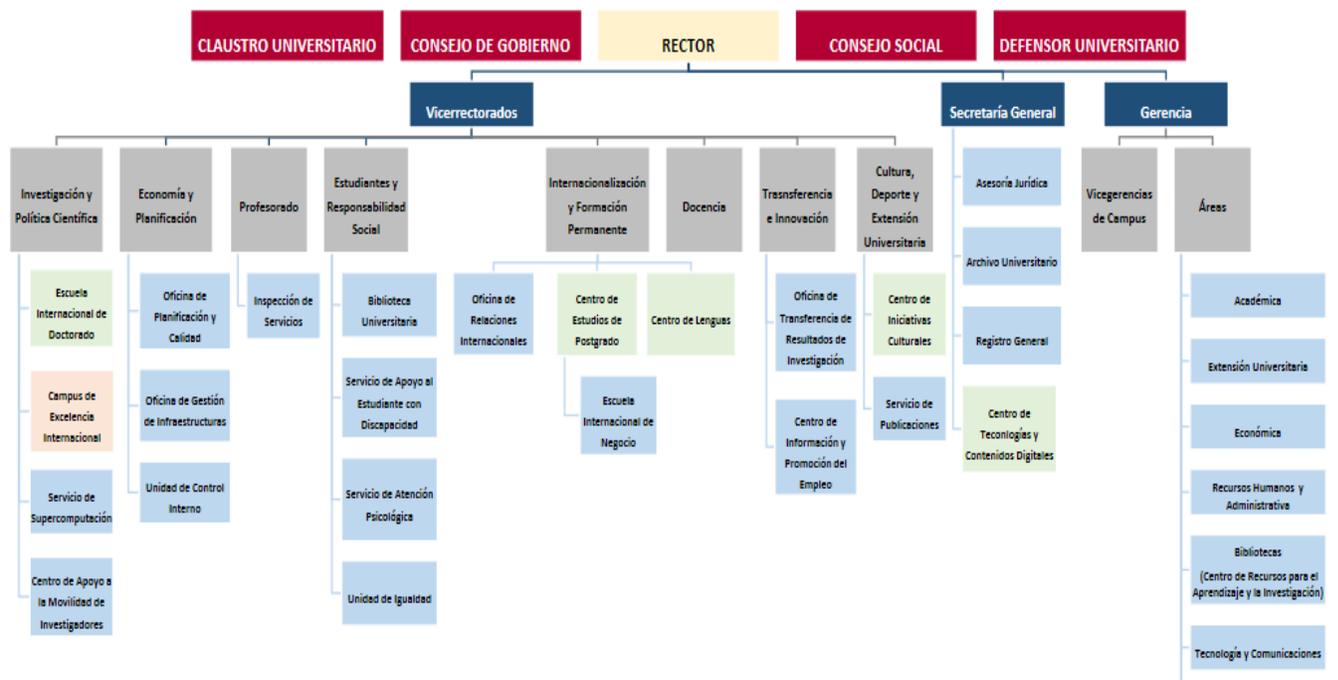


Fuente: Universidad del Norte <https://www.uninorte.edu.co/documents/10698/337829d7-5c76-4ba5-b44c-59526042612e>

Organigrama parcial de la Universidad de Castilla-La Mancha (UCLM) España



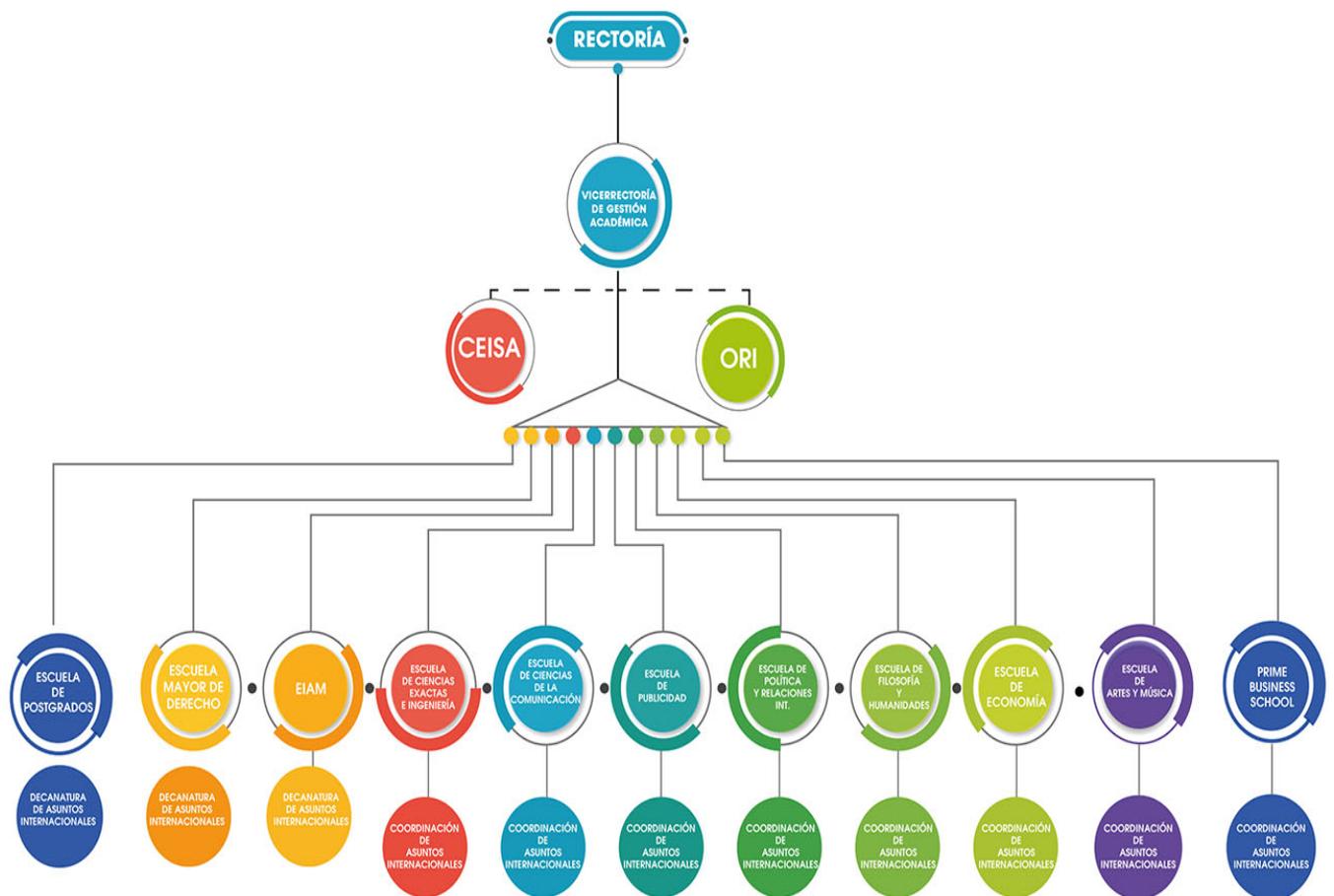
ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL



Fuente: UCLM <https://www.uclm.es/-/media/Files/PDF/PortalTransparencia/Organigrama-de-la-UCLM.ashx>

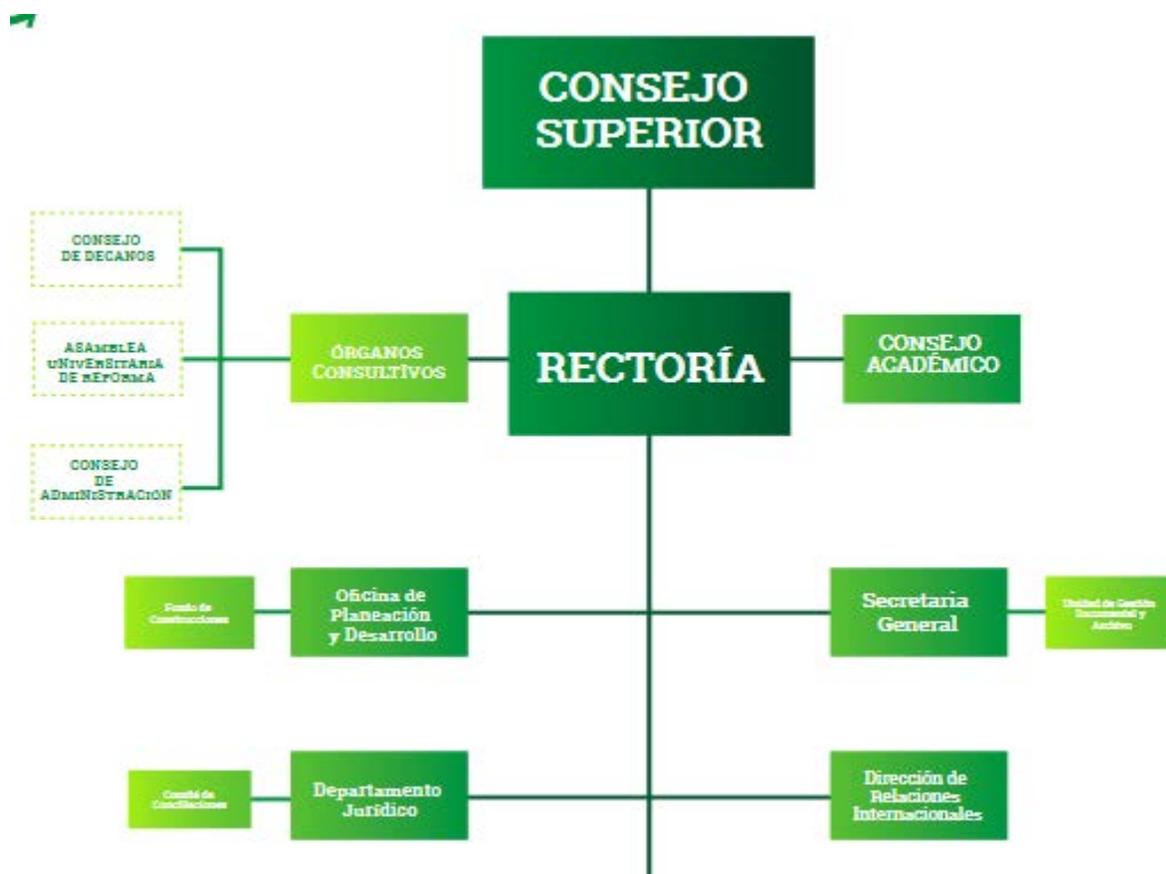
Organigrama Universidad Sergio Arboleda (Colombia)

Internacionalización Universidad Sergio Arboleda Organigrama



Fuente: <https://www.usergioarboleda.edu.co/internacionalizacion/organigrama>

Organigrama parcial de la Universidad de Nariño (Colombia)



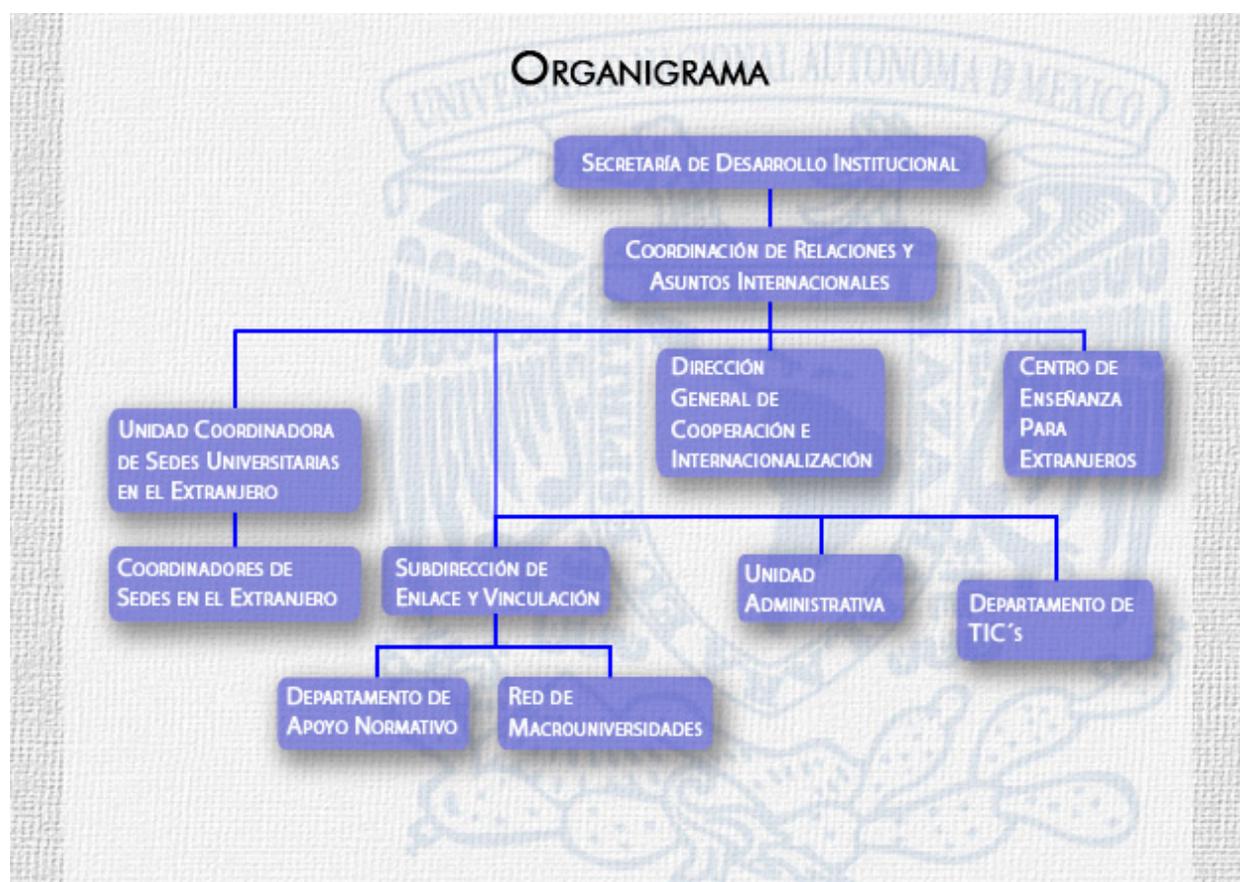
Fuente: Universidad de Nariño <https://www.udenar.edu.co/recursos/wp-content/uploads/2020/10/ORGANIGRAMA-udenar-2020.pdf>

Organigrama de la Secretaría de Relaciones Internacionales de la Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Brasil)



Fuente: <https://www.ufrgs.br/reinter/a-reinter/estrutura/>

Organigrama de la Coordinación de Relaciones y Asuntos Internacionales Universidad Nacional Autónoma de México



Fuente: <http://crai.unam.mx/ES/>

Organigrama de la Oficina de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales de la Universidad de Investigación y Desarrollo (Colombia)



Fuente: <https://udi.edu.co/ori>

Esquema organizacional de la Dirección de Internacionalización de la Universidad de Los Andes (Colombia)

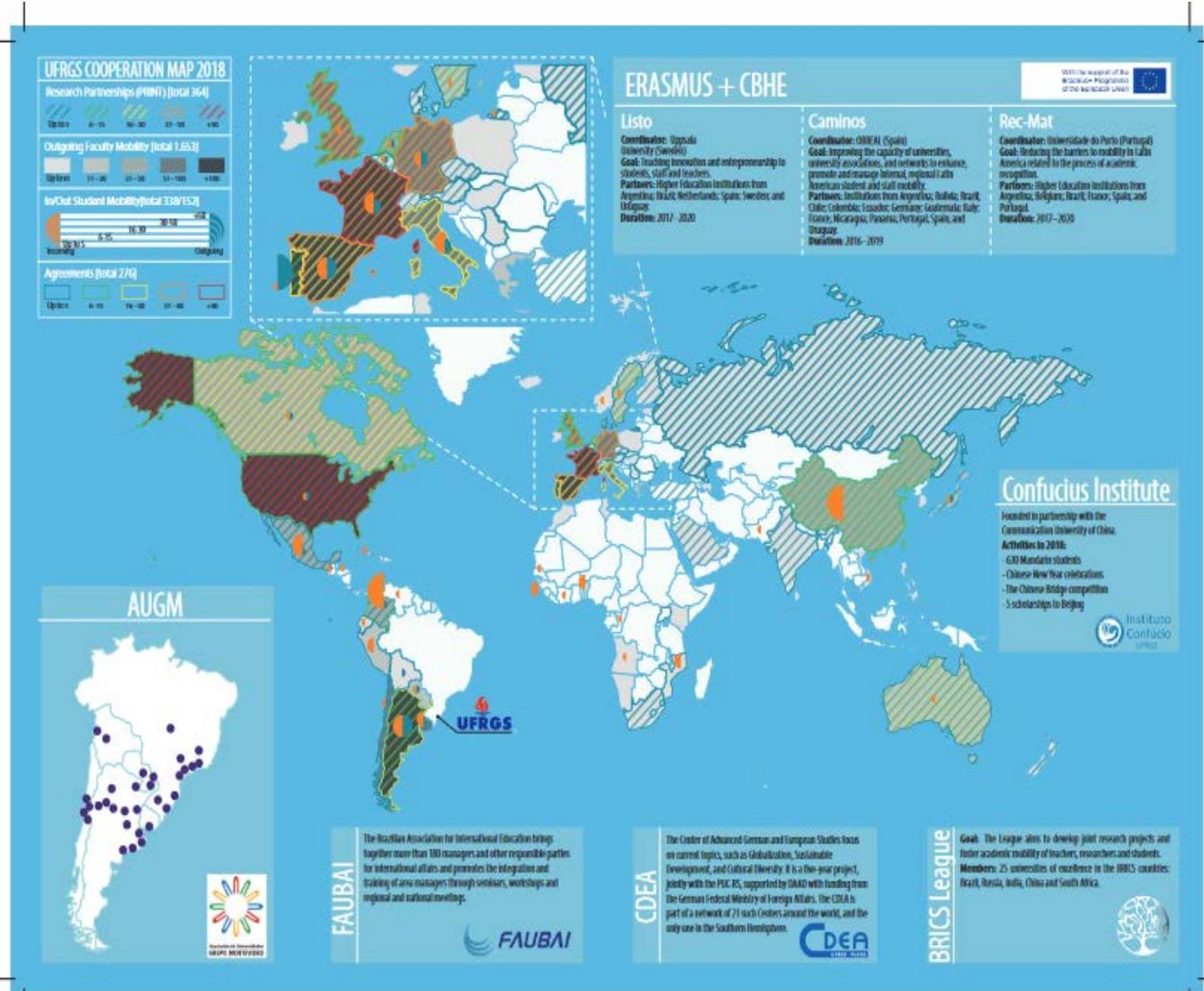


Fuente: <https://uniandes.edu.co/internacionalizacion/direccion/quienes-somos>

ANEXO No.5

Infografías variadas sobre elementos específicos asociados a las estrategias de internacionalización a nivel universitario

Mapa de Cooperación 2018 de la Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Brasil)



Fuente: <https://www.ufrgs.br/reinter/wp-content/uploads/2019/06/UFRGS-around-the-world.pdf>

Redes de Contacto con Asia Pacífico de la Universidad del Pacífico (Perú)



Fuente: <https://www.up.edu.pe/investigacion-centros/centros-up/centro-estudios-china-asia-pacifico/Paginas/acerca-del-centro.aspx>

Universidad Andrés Bello (Chile) Infografía sobre reconocimientos por rankings mundiales



Fuente: <https://unabs3.s3.amazonaws.com/vespertino/wp-content/uploads/2021/04/07195548/ranking-mundiales-infografia-2021.pdf>

ANEXO No.6

Ejemplos selectivos sobre Portales asociados a esquemas y actividades de internacionalización universitaria

Portal del Vicerrectorado de Internacionalización de la Universidad de Granada (España)

UNIVERSIDAD DE GRANADA Administración electrónica Buscar búsqueda...

VICERRECTORADO DE INTERNACIONALIZACIÓN

- Estrategia de Internacionalización
- Plan Propio de Internacionalización
- Plan Propio Cooperación

Redes Sociales | Accesibilidad | UGR | Term | CEIBioTic | UGR UNIVERSITY | English Español

Estrategia Internacionalización | Movilidad Internacional | Política Lingüística | Cooperación Universitaria al Desarrollo

[Presentación](#) | [Estudiantes](#) | [Profesores e Investigadores](#) | [Personal de Admon. y Servicios](#) | [Universidades Socias](#) | [Proyectos](#) | [Redes y Asociaciones](#) | [Convenios](#)

Tablón

Todas las categorías RSS sindicación

14/04/2021
Resolución Provisional: «Convocatoria de selección de estu-dianes para la realización de actividades formativas en el marco del proyecto Erasmus+ «Training and Orientation for Multifunctional Agriculture Entrepreneurial Opportunities (e-TOMATO)»

14/04/2021
La Universidad de Granada celebra la primera Arqus Academy Week, una semana de actividades sobre las universidades del futuro

14/04/2021
Indian Council for Cultural Relations offers 100 scholarships to pursue studies of Indian Culture

[Contacto y Ubicación](#) | [Sugerencias y Quejas](#) | [Calidad](#) | [Conversión de calificaciones](#) | [Erasmus Charter](#) | [UGR Term](#)

arQus European University Alliance

Portal de la Dirección General de Relaciones Internacionales de la Universidad Veracruzana (México)

Universidad Veracruzana Mi UV [Comeo](#) [Estudiantes](#) [Egresados](#) [Académicos](#) [Administrativos](#) [Directorio](#) [EN](#) [ES](#)

Región Xalapa
Dirección General de Relaciones Internacionales [PrensaUV](#) [TeleUV](#) [RadioUV](#) [f](#) [t](#)

[Inicio](#) [Nosotros](#) [E-Brochures](#) [Convenios](#) [Movilidad](#) [Escuela Estudiantes Extranjeros](#) [Direcc. Centros de Idioma y Autoacceso](#) [PAMIR UV](#) [Seminarios Web](#)

¡CONVOCATORIA ABIERTA!
XII EDICIÓN
Programa para el Fortalecimiento de la Función Pública en América Latina



FUNDACIÓN BOTÍN

[Leer más](#)

El Programa está diseñado para jóvenes universitarios con vocación de servicio que cumplan con los siguientes requisitos:

- 1) **Poseer nacionalidad de algún país de América Latina.**
- 2) **Ser estudiante de cualquier carrera y que en fecha 30 de septiembre de 2021 haya cursado más del 50% de sus estudios universitarios de grado, pero que aún no haya finalizado la carga lectiva que le corresponda.**
- 3) **Haber nacido entre el 1 de enero de 1997 y el 31 de diciembre de 2001.**
- 4) **Tener un expediente académico brillante y dominio del inglés.**

30 de abril del 2021 ¡Último día para enviar tu postulación en la Universidad Veracruzana!

Consulta las bases aquí

Informes: promuvinternacional@uv.mx



Portal de Internacionalización de la Pontificia Universidad Católica del Perú



PORTAL DE
INTERNACIONALIZACIÓN



Internacionalización
en la PUCP

Intercambio
estudiantil
PUCP

Internacionalización
docente PUCP

Estudiantes
Internacionales

Asociaciones
Erasmus

Convocatorias
PUCP

Noticias

NUEVAS FECHAS PARA POSTULAR A PROGRAMAS DE INTERCAMBIO

Las fechas de las convocatorias han sido modificadas debido a la coyuntura nacional y mundial. Le invitamos a revisar las nuevas fechas y detalles de nuestras convocatorias.

[Más información >](#)



Conoce las oportunidades de internacionalización que existen para ti:

Portal de Internacionalización de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (España)

ULPGC
Universidad de
Las Palmas de
Gran Canaria

Vicerrectorado de
Internacionalización y Cooperación

English Français

Acceder a MIULPGC

Buscar...

ESTRATEGIA MOVILIDAD FORMACIÓN IDIOMAS COOPERACIÓN EDUCA-DESARROLLO

Fomentamos la participación de la comunidad universitaria en

proyectos de cooperación internacional

Portal de Internacionalización de la Universidad de Caldas (Colombia)





[Aplica UCaldas](#)



[Estudia en el exterior](#)



[Mapa del sitio](#)

Qué estudiar en UCaldas	Convenios	Becas
Vivir en Manizales	Experiencias Internacionales	Experiencias Nacionales
Galería de fotos	Redes Institucionales	Equipo de trabajo

"Estoy teniendo la oportunidad de hacer un intercambio de conocimientos, compartiendo ideas y valores y absorbiendo las costumbres y conocimientos de Colombia."

Sabrina Moqueira, Brasil




 Internacional - Universidad de Caldas

 Me gusta esta página

 2,6 mil Me gusta

 LIVE

¿Te gustaría hacer un intercambio en México?

Conoce nuestras alianzas internacionales y posibilidades de **movilidad académica**


UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA
Red Universitaria e Institución Benemérita de Jalisco


UNIVERSIDAD INVITADA

•info: global.mobility@ucaldas.edu.co

Portal de la Coordinación de Internacionalización de la Universidad de Guadalajara, Jalisco (México), en español e inglés

Office of International Affairs

Home About CGCI Students University personnel Agreements



IMPORTANTE: La Universidad de Guadalajara ha decidido **mantener la cancelación**, hasta nuevo aviso, de los **Programas Institucionales de Movilidad presencial** entrante y saliente, previstos para el semestre **2021-A** y subsiguientes. Ver comunicado aquí.



MERCADITO VECINO
COMPRA SÓLIDARIA EN TU COLONIA

Encuentra lo que necesitas y apoya el comercio local

 **UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA**
Red Universitaria e Institución Benemérita de Jalisco

Social



Be part of our community



Coordinación de Internacionalización

- [Acerca de la CGCI](#)
- [Difusión](#)
- [Estudiantes](#)
- [Personal Universitario](#)
- [Becas y convocatorias](#)
- [Convenios](#)
- [Internacionalización](#)



IMPORTANTE: La Universidad de Guadalajara ha decidido **mantener la cancelación**, hasta nuevo aviso, de los **Programas Institucionales de Movilidad presencial** entrante y saliente, previstos para el semestre **2021-A** y subsiguientes. Ver comunicado aquí.

Redes sociales



Be part of our community



Noticias



Bienvenida a estudiantes que realizarán una estancia académica virtual en la Universidad de Guadalajara en el semestre 2021-A
El miércoles 24 de febrero de 2021, la Universidad de Guadalajara (UdeG), a través de la Coordinación de Internacionalización, dio Fulbright-García Robles de la Comisión México... la bienvenida a...



Reciben egresados UdeG beca Fulbright-García Robles para estudios de posgrado, prácticas profesionales y asistente de lengua extranjera en Estados Unidos
Cuatro egresados de la Universidad de Guadalajara forman parte de la generación 2020 de becarios de la Comisión México...



Discuten 23 universidades políticas de movilidad estudiantil
Representantes de un total de 23 universidades e instituciones de educación superior, de seis entidades del país, participaron este martes 28 de...

[Ver todas las noticias](#)



Portal del Centro de Estudios Asia-Pacífico de la Escuela Superior Politécnica del Litoral (Guayaquil, Ecuador)

Español  

Search 



NOTICIAS ▾ SERVICIOS ▾ PUBLICACIONES ▾ ACTIVIDADES ▾ DASHBOARDS INFO EN MANDARÍN   

ENLACES DIRECTOS

- Registros
- Iniciar Sesión
- Boletines
- Noticias diarias Asia-Pacífico
- Noticias diarias Ecuador
- Próximos Eventos
- Video Institucional
- ¿Interesado en exportar a China?



e-ISSN 2344-8172 - Vol. 9, No. 16 enero-junio 2020 | DOI: 10.17230/imap.v9.i16.01



Dinámicas de la relación América Latina y China: análisis clúster, 2005 – 2018

Dynamics Of The Relation Between Latin America And China: Cluster Analysis, 2005–2018

Sara A. Wong

Publicación Journal MAP

PERFILES DE REGIÓN ASIA-PACÍFICO



EVENTOS



CONTACTO



Escuela Superior Politécnica del Litoral - Campus Gustavo Galindo - Guayaquil - Ecuador

© El contenido de esta obra es de propiedad intelectual de la ESPOL. Todos los derechos reservados. Prohibida su reproducción total o parcial, comunicación pública o distribución sin autorización previa del titular de los derechos

Portal de la Universidad Nacional del Sur Subsecretaría de Internacionalización (Argentina)



www.uns.edu.ar



BAHÍA BLANCA . ARGENTINA

Español - Inglés

🏠 📧 📞 🔔 🔍 | MoodleUNS | Guarani3W | IntraUNS | Email | f | 🐦

INSTITUCIONAL

ACADÉMICAS

INVESTIGACIÓN

EXTENSIÓN

GESTIÓN

ALUMNOS

DOCENTES

Coronavirus COVID-19

Funcionamiento de la UNS durante la emergencia



UNS | INSTITUCIONAL | Subsecretaría de Internacionalización

Inicio | Novedades | Documentos | Contactos

MUNDO UNS



MUNDO UNS

Programa I.DEAR

Decisiones SPU sobre movilidades 2021

ALUMNOS

INTERNACIONALES

| Oferta Académica

| Calendario Académico

| Requisitos Migratorios

| Alojamiento

| Buddies!

| Becas para extranjeros

Secretaría General de
Relaciones Institucionales y
Planeamiento

Convenios Internacionales



NOVEDADES

- Testimonios de Alumnos - Video
- SELECCIONADOS MUNDO UNS 1º CONVOCATORIA 2019
- SELECCIONADOS 2º CONVOCATORIA MUNDO UNS 2018
- Mundo UNS 2018 - 1º Convocatoria
Alumnos seleccionados en 1º convocatoria
MundoUNS 2018
(formato PDF)
- Programas de Mundo UNS 2018
ALUMNOS SELECCIONADOS
(formato)

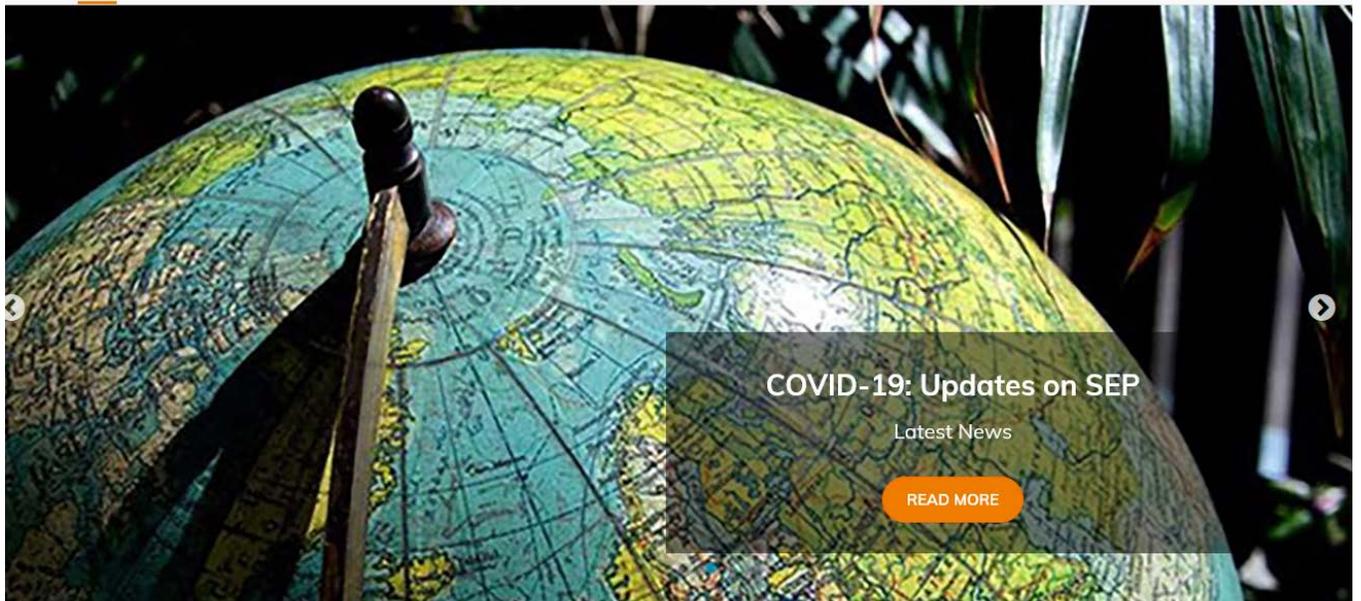
Portal de Global Relations Office National University of Singapore (Singapur)



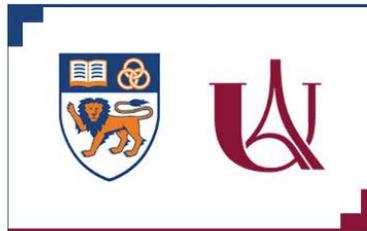
Global Relations
Office

News Email Library Student Staff Alumni

Home About Us Global Programmes Financing Event & Media Contact Us COVID-19 Updates



Spotlights



Fuente: <https://www.nus.edu.sg/gro>

Portal Global Strategy University of Queensland Australia



Global context

The direction and scope of UQ's Global Strategy is determined by priorities outlined in UQ's broader Strategic Plan and takes into consideration a combination of national drivers and global trends that shape the current international education and research environment.

[Next: Strategy Objectives](#)

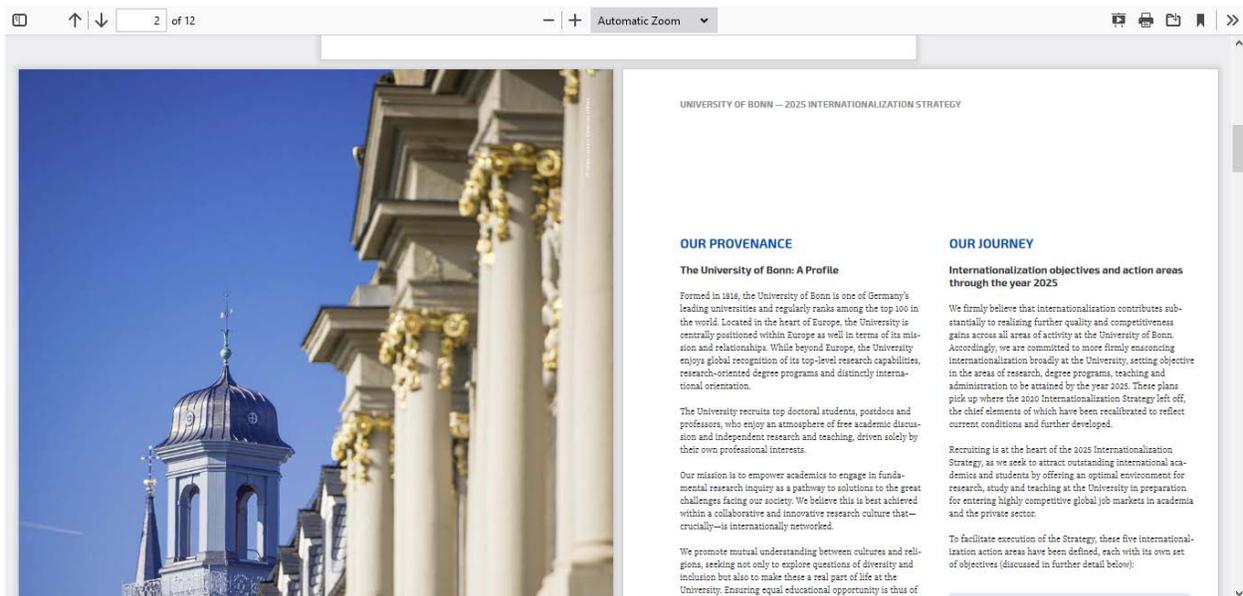
- [International landscape](#)
- [Digital revolution](#)
- [Global mobility](#)
- [Diversification of funding](#)
- [Climate of political uncertainty](#)

International landscape

UQ is operating in an environment of intensifying international competition. While Australia maintains its historical position as a world leader in the provision of international education, new players are emerging across the globe. Countries such as China and Singapore, typically considered as recruitment source markets, are establishing increasingly prominent reputations in the domains of teaching and research. Strong investment of resources from the governments of these countries, combined with national internationalisation strategies – which include ambitious international recruitment targets and global ranking aspirations, are presenting novel challenges to UQ's recruitment efforts. In addition, UQ's traditional partners from Europe and North America have an increased focus on collaboration with Asia. Rising demand for increased flexibility and improved employability outcomes is pushing higher education institutions to overhaul their learning methodologies, curricula, and extra-curricular support services.

Fuente: <https://global-strategy.uq.edu.au/global-context>

Internationalization Strategy The University of Bonn (Alemania)



Fuente: <https://www.uni-bonn.de/international/international-profile-new/internationalization-strategy/the-university-of-bonn-2025-internationalization-strategy>



**Estrategia de Internacionalización de la
Universidad Castro Carazo**