



# ***Plan Estratégico de Internacionalización***



Universidad Católica de La Plata  
UNIDAD DE RELACIONES INTERNACIONALES

# Índice

<b>Presentación.</b>	2
<b>Introducción.</b>	5
<b>¿De qué hablamos cuando hablamos de internacionalización universitaria?</b>	7
<b>Razones que justifican la internacionalización de la UCALP.</b>	9
<b>El rol de la Unidad de Relaciones Internacionales (URI).</b>	10
<b>Objetivos estratégicos.</b>	11
<b>Áreas fundamentales.</b>	13
Internacionalización Académica.	13
Internacionalización de la Investigación.	14
Internacionalización de la extensión.	14
<b>Líneas transversales de actuación.</b>	15
Cooperación internacional: convenios y alianzas internacionales.	15
Movilidad Internacional.	16
Posicionamiento Estratégico.	17
Capacidades interculturales.	18
<b>Plan de Acción.</b>	19
Gráfico del Modelo CANVAS aplicado a la URI	20
<b>Implementación.</b>	22
<b>Reflexiones finales.</b>	23
<b>Bibliografía.</b>	25

## Presentación.

El Sumo Pontífice *Juan Pablo II* se refiere en la Constitución *Ex corde Ecclesiae*, a las responsabilidades de las Universidades Católicas y a la necesidad de su vinculación y cooperación, reconociendo la función que tienen las distintas asociaciones nacionales e internacionales de Universidades Católicas, entre las que menciona especialmente a la Federación Internacional de las Universidades Católicas, constituida por la Santa Sede (34), de la cual espera una fructífera colaboración (35).

En la misma menciona la necesidad de ofrecer una respuesta a los *"graves problemas contemporáneos, tales como, la dignidad de la vida humana, la promoción de la justicia para todos, la calidad de vida personal y familiar, la protección de la naturaleza, la búsqueda de la paz y de la estabilidad política, una distribución más equitativa de los recursos del mundo y un nuevo ordenamiento económico y político que sirva mejor a la comunidad humana a nivel nacional e internacional"*, señalando que, ya que *"los recursos económicos y de personal de cada Institución son limitados, es esencial la cooperación en proyectos comunes de investigación programados entre Universidades Católicas, y también con otras Instituciones tanto privadas como estatales"* (32).

Asimismo, expresa que en *"el servicio a la sociedad, el interlocutor privilegiado será naturalmente el mundo académico, cultural y científico de la región en la que trabaja la Universidad Católica, por lo que se deben estimular formas originales de diálogo y colaboración entre las Universidades Católicas y las otras Universidades de la Nación para favorecer el desarrollo, la comprensión entre las culturas y*

*la defensa de la naturaleza con una conciencia ecológica internacional” (37).*

Recomienda también, que para *“afrentar mejor los complejos problemas de la sociedad moderna y de fortalecer la identidad católica de las Instituciones, se deberá promover la colaboración a nivel regional, nacional e internacional en la investigación, en la enseñanza y en las demás actividades universitarias entre todas las Universidades Católicas, incluidas las Universidades y Facultades eclesiásticas”* y que *“tal colaboración debe ser, obviamente, promovida también entre las Universidades Católicas y las demás Universidades e Instituciones de investigación y enseñanza, privadas o estatales”* (Art. 7º de Normas Generales, 1).

Que *“las Universidades Católicas, cuando sea posible y de acuerdo con los principios y la doctrina católicos, colaboren en programas de los gobiernos y en los proyectos de Organizaciones nacionales e internacionales en favor de la justicia, del desarrollo y del progreso”* (Art. 7º de Normas Generales, 2).

Su Santidad *Benedicto XVI*, en referencia a la internacionalización de los estudios universitarios, nos comenta que *“en los años recientes se fue acentuando cada vez más la dimensión internacional de la instrucción superior, con acuerdos entre países o universidades, respaldada por instrumentos y programas creados por los organismos internacionales a nivel de los distintos continentes o a nivel mundial. Las experiencias realizadas en este campo están caracterizadas por diferentes aspectos, como: una más amplia oferta formativa, el creciente número de estudiantes procedentes de otros países, la innovación de las metodologías didácticas, de los procedimientos de gestión de los procesos formativos y de la investigación”*.

Asimismo, *“los cursos de licenciatura conjuntos entre distintas universidades son un eficaz instrumento de internacionalización ya*

*que permiten el intercambio de ideas y experiencias, favorece el encuentro de personas (estudiantes, docentes, investigadores, personal administrativo) procedentes de culturas y tradiciones diferentes, permiten desarrollar las experiencias aplicadas de universidades con diferentes misiones, visiones y perfiles” (Congregación para la Educación Católica. Educar hoy y mañana. Una pasión que se renueva. Instrumentum laboris. 2014).*

El Papa *Francisco* a través del Pacto Educativo Global invita a *“dialogar sobre el modo en el que estamos construyendo el futuro del planeta y sobre la necesidad de invertir los talentos de todos, porque cada cambio requiere un camino educativo que haga madurar una nueva solidaridad universal y una sociedad más acogedora” (Pacto Educativo Global, pag. 3).*

En la misma se menciona que *“en un mundo globalizado, aún no se ha alcanzado una igualdad generalizada, sino que se han acentuado muchas formas de desequilibrios sociales, económicos y culturales”*. Invita *“a acoger a los últimos, a una cultura de la inclusión, a cultivar en todos la atención a las periferias sociales y existenciales y a curar las heridas más profundas de la persona y de la sociedad”*. Para alcanzar lo anterior aconseja *“acoger en la propia institución/organización a estudiantes y personas de otros países (internacionalización) y promover programas de cooperación internacional para la construcción de un mundo más fraterno y acogedor” (Pacto Educativo Global, Punto 5, pag. 14).*

Para atender los procesos de internacionalización, la UCALP desarrolla un Plan Estratégico de Internacionalización adecuado al tiempo y a la sociedad donde pertenece, fomentando alianzas estratégicas y vínculos de interacción permanentes o circunstanciales, mediante la formulación de acuerdos de cooperación entre otras accio-

nes específicas a la Universidad que hacen a su inserción en el mundo.

En el presente documento se proyectan las estrategias de internacionalización de la Universidad Católica de La Plata a implementar en el periodo 2022-2025, transversales a las funciones académicas, de investigación y de extensión.

De esta manera se presenta a la internacionalización como el proceso fundamental que permitirá alcanzar los objetivos principales de la institución en el ámbito nacional, regional e internacional.

## **Introducción.**

Actualmente nos encontramos ante un proceso de globalización, complejo, interrelacionado y multicultural, el cual nos impone diversas demandas en materia educativa. En estas condiciones, las Instituciones de la Educación Superior deben adaptarse permanentemente para integrarse a una sociedad cambiante y cada vez más interconectada.

Siguiendo la perspectiva de Zarur, Miranda y Xiomara (2008:8) entendemos que la internacionalización universitaria supone *"una de las formas en que la educación superior reacciona a las posibilidades y desafíos de la globalización"*.

A partir de este marco, podemos comprender la importancia que adquiere la dimensión internacional y la posición de la enseñanza superior en la arena mundial. En consecuencia, debemos ser capaces de generar estrategias proactivas y creativas para asimilar estos cambios. Necesitamos mantener nuestra presencia en el ámbito de la educación superior, incrementando las relaciones institucionales internacionales, estableciendo a su vez nuestro propio aporte al desa-

rollo de la comunidad internacional, aprovechando conjuntamente sus posibilidades en base a todos los recursos que se generan en este ámbito. De esta manera, la UCALP podrá mejorar tanto su calidad académica como su competencia en el ámbito nacional, regional e internacional.

Al respecto, y en conformidad con las recomendaciones de UNESCO, nos proponemos adecuar la dimensión internacional junto con la perspectiva mundial a nuestra institución. Tomando en cuenta la creciente interdependencia entre pueblos y naciones, consideramos que es imprescindible desarrollar ámbitos de comprensión y respeto para todas las civilizaciones, promoviendo por sobre todas las cosas un espíritu de solidaridad y cooperación internacional frente a otras culturas.

Dentro de este orden de ideas, se desarrollan acciones tendientes a promover la internacionalización de la UCALP, concebida fundamentalmente como un proceso transversal a las principales dimensiones del ámbito universitario: la académica, investigación y extensión.

Dada la magnitud de dicho objetivo, se ha creado la Unidad de Relaciones Internacionales (URI), área encargada de visualizar, planificar y dar respuesta a los desafíos planteados, mediante el cumplimiento del presente Plan Estratégico, el cual será estructurado a partir de las características específicas de la institución, teniendo en cuenta tanto su cosmovisión como sus particularidades educativas, metodológicas, organizativas y presupuestarias. A partir de este instrumento, se formulan políticas tendientes a mejorar la gestión internacional de la UCALP, por medio del establecimiento de objetivos, metas precisas y lineamientos de acción.

El Plan se estructura en base a los siguientes ejes estratégicos, los cuales serán desarrollados posteriormente en base a objetivos y actividades específicas para su concreción:

- Institucionalización del proceso de internacionalización.
- Institucionalización de cada una de las funciones sustantivas de la universidad: académica, investigación y extensión.
- Difusión del perfil académico e internacional de la institución.

## **¿De qué hablamos cuando hablamos de internacionalización universitaria?**

En líneas generales, la internacionalización universitaria supone *"un proceso de transformación institucional integral, que pretende incorporar la dimensión internacional e intercultural en la misión y las funciones sustantivas de las instituciones de educación superior, de tal manera que sean inseparables de su identidad y cultura. Para lograr este objetivo es preciso que las Instituciones de la Educación Superior elaboren una política internacional explícita, adecuada a su historia, contexto y necesidades, respaldada expresamente por las autoridades universitarias, consensuada en la comunidad universitaria e implementada por una estructura administrativa y académica apropiada para su organización y promoción"*. (J. Gacel, 1999).

En este sentido, la internacionalización no se presenta como una dimensión más de la dinámica universitaria, sino que es transversal a las diferentes áreas de la Universidad. De este modo, la internacionalización afecta a la totalidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje, actividades y servicios que se desarrollan en la universi-

dad, ya que todas ellas son susceptibles de estar en contacto y recibir influencia de personas, organismos y/o instituciones situadas fuera de nuestras fronteras físicas nacionales. En otras palabras, el proceso de internacionalización impacta en cada uno de los elementos constitutivos de nuestra institución: los estudiantes, docentes, investigadores, personal de administración y gestión, todos los servicios administrativos, planes de estudio, la manera de enseñar, investigar o aprender en nuestra universidad.

Siguiendo la conceptualización de Sebastián Jesús (2005), la internacionalización universitaria se manifiesta en diferentes dimensiones. Particularmente, con el objetivo de esquematizar su comprensión, podemos observar, por un lado, el proceso de internacionalización al interior de la universidad, donde los esfuerzos se dirigen a introducir la dimensión internacional dentro de la cultura institucional. Por otra parte, podemos observar el proceso hacia el exterior, el cual opera mediante la proyección internacional de las capacidades de la institución, procurando ganar visibilidad e influencia en el ámbito universitario global.

En definitiva, la internacionalización de las diversas instituciones educativas se ha convertido en un mecanismo adecuado para afianzar tanto la calidad académica como su desarrollo institucional a nivel general.

Dentro de este marco, entendemos que la internacionalización de la UCALP debería funcionar como una estrategia orientada al mediano y largo plazo, apoyada en un proceso multidireccional en el que se encuentren implicadas todas las áreas de gestión de la Universidad, teniendo en cuenta tanto el contexto nacional, regional como internacional en el cual opera.

## Razones que justifican la internacionalización de la UCALP.

La internacionalización se constituye como un proceso generalizado que produce diversas oportunidades para el desarrollo de las distintas instituciones de la educación superior. En efecto, se trata de una herramienta para la mejora de la calidad institucional, cuyos beneficios impactan positivamente en la competitividad de la universidad, tanto a nivel nacional, regional como internacional. Favorece la formación profesional de profesores e investigadores, de tal manera que incrementa la calidad de la docencia y la investigación. Esta situación, permite al mismo tiempo, potenciar la imagen institucional para captar financiación externa, funcional al desarrollo de los trabajos de gestión, investigación y extensión; y por otro lado nuestros estudiantes adquieren diversas capacidades para desarrollarse profesionalmente en un mundo global e intercultural.

En pocas palabras, podemos inferir que el proceso de internacionalización que llevaremos a cabo nos permitirá:

- Posicionarnos y evaluarnos con una mayor eficacia a nivel nacional y regional para atraer estudiantes, docentes e investigadores de prestigio.
- Obtener fondos para financiar diversos tipos de proyectos de gestión, investigación y extensión.
- Integrar elementos interdisciplinarios, internacionales e interculturales que generen un proceso permanente de actualización del proceso formativo.
- Incorporar en el proceso educativo los valores que favorecen el pluralismo, la comprensión y el respeto intercultural,

con el fin de formar profesionales competentes para accionar con pertinencia ante un entorno cambiante y complejo.

- Contribuir al desarrollo nacional, regional e internacional.

## **El rol de la Unidad de Relaciones Internacionales (URI).**

Conforme a lo dispuesto en el organigrama institucional, la URI se constituye como aquella unidad de carácter técnico, encargada de gestionar los vínculos internacionales de la universidad. En este sentido, dirige su accionar hacia la construcción de alianzas estratégicas junto a otras Instituciones de la Educación Superior y Redes de Cooperación Internacional, relacionadas con la formación, investigación e innovación, pertenecientes a Latinoamérica, Europa y Asia, mediante la formulación de acuerdos de cooperación marco y sus consecuentes convenios específicos.

Conjuntamente, asiste al Rectorado en el análisis, la elaboración y formulación de las distintas políticas de relaciones internacionales de la Universidad, asesorando en materias relativas a las vinculaciones con otras instituciones.

A su vez, su actividad está ampliamente relacionada con la promoción de aquellos programas y becas dedicados al intercambio de estudiantes, profesores, investigadores y graduados de nuestra institución.

En pocas palabras, la URI se distingue por ser aquella unidad que guía al conjunto de la institución en el proceso de internacionalización de la UCALP. Asimismo, constituye el ámbito donde se planifican, gestionan y coordinan todas aquellas actividades tendientes a contribuir a la apertura mundial de la Universidad.

No obstante, es importante dejar en claro que si bien la URI dirige el proceso de internacionalización, necesita del apoyo concreto y del compromiso de todas las áreas que componen la Universidad. En este sentido, el proceso tendrá un carácter netamente participativo, donde toda la comunidad universitaria debe realizar sus aportes de manera directa o indirecta conforme al mismo.

## **Objetivos estratégicos.**

Con el fin de formar y orientar el proceso de internacionalización, la URI ha establecido una serie de objetivos estratégicos y líneas de acción específicas para su tratamiento, los cuales han sido planteados en conformidad con las políticas institucionales actuales, a saber:

### **1. *Institucionalizar el proceso de Internacionalización.***

- Establecer, mediante una comunicación efectiva, la importancia de la internacionalización de la educación universitaria.
- Generar compromiso y participación de los distintos actores en torno a la propuesta.
- Introducir proyectos de internacionalización en las distintas áreas y unidades académicas que componen la institución.
- Capacitar a los alumnos, profesores, investigadores, personal académico y de gestión en habilidades internacionales e interculturales, mediante cursos, seminarios, charlas, etc.
- Brindar asesoramiento técnico a las distintas áreas para efectivizar el proceso de internacionalización.

## ***2. Internacionalizar la Universidad a partir de un proceso transversal que incluya las funciones académicas, de investigación y extensión.***

- Formalizar convenios de investigación y de colaboración académica con instituciones extranjeras.
- Ampliar convenios de cooperación basados en la movilidad académica de alumnos, profesores e investigadores.
- Fomentar la internacionalización de los planes de estudio en las distintas Unidades Académicas.
- Incrementar la internacionalización de la investigación, mediante la realización de trabajos que integren una perspectiva internacional metodológica.
- Promover diversas actividades internacionales en el ámbito de la extensión universitaria.

## ***3. Promocionar el perfil académico internacional de la UCALP en el exterior.***

- Ejercer una participación activa en las redes y alianzas internacionales a las que pertenece la Universidad.
- Promover un plan de comunicación externo, mediante la utilización de redes sociales, que exponga las diferentes capacidades internacionales e interculturales que posee nuestra comunidad académica.
- Ingresar y mejorar nuestro posicionamiento institucional en rankings internacionales de prestigio.
- Participar en congresos, eventos y redes de internacionalización tanto a nivel nacional, regional como internacional.

## Áreas fundamentales.

Para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos, es imprescindible que el proceso de internacionalización tenga en cuenta y opere en torno a las principales áreas de la institución: académica; investigación y extensión.

### Internacionalización Académica.

#### Metas específicas:

- Ampliar las actividades de intercambio internacional de alumnos y profesores con el fin de fomentar el conocimiento y valoración de otras culturas entre los alumnos y difundir más ampliamente los valores de la cultura nacional en el extranjero.

- Generar Programas que promuevan la movilidad internacional virtual y la "internacionalización en casa", a través de la implementación de la metodología COIL (*Collaborative Online International Learning*) en las distintas cátedras universitarias.

Este sistema, basado en la implementación de proyectos académicos colaborativos a distancia, estimulará el contacto y la colaboración entre profesores y estudiantes de distintas universidades, contribuyendo así al desarrollo de competencias interculturales en nuestro cuerpo académico.

- Internacionalizar los planes de estudio, mediante "*la integración de la dimensión internacional en el proceso docente educativo: contenidos y formas de los programas de curso, métodos didácticos, sistemas evaluativos, investigación y extensión, criterios de calidad, concepto de pertinencia, cobertura y equidad*". (Aponte; Peña, 2017).

A partir de aquí, los estudiantes desarrollarán un perfil internacional y en consecuencia podremos formar profesionales competentes para desempeñarse en el mundo globalizado.

- Desarrollar cursos, seminarios y/o actividades que promuevan la vinculación internacional de nuestra institución con el extranjero.

### Internacionalización de la Investigación.

#### Metas específicas:

- Fortalecer la internacionalización de la investigación de los institutos y centros de la Universidad y ampliar los programas de colaboración e intercambio académico con distintas instituciones educativas y de investigación de otras regiones del mundo.

- Fomentar la realización de proyectos de investigación conjuntos.

- Impulsar la participación de nuestros investigadores en conferencias y seminarios internacionales.

- Incrementar la cantidad de publicaciones académicas indexadas.

### Internacionalización de la extensión.

#### Metas específicas:

- Apoyar la realización de proyectos de extensión dedicados a la mejoría de los procesos de desarrollo social a nivel regional.

- Incrementar la participación de estudiantes y graduados en proyectos de extensión.

## Líneas transversales de actuación.

### Cooperación internacional: convenios y alianzas internacionales.

Como hemos mencionado anteriormente, la URI se estructura como aquella unidad encargada de gestionar el proceso de internacionalización de la Universidad. Esto significa que diseña, desarrolla e implementa políticas y programas que vinculan a la UCALP con universidades, centros de investigación y organismos internacionales, a través del área académica, la investigación y la extensión universitaria.

Esto se materializa a partir de la firma de diversos convenios de cooperación con instituciones universitarias de distintas latitudes como así también con organismos, gubernamentales como no gubernamentales, nacionales, regionales e internacionales como por ejemplo el convenio vigente rubricado con el MERCOSUR. En este sentido, existen dos tipos de convenios: los *convenios marco*, los cuales definen en términos generales los términos y condiciones de cooperación entre ambas partes, y los *convenios específicos*, aquellos que determinan y/o reglamentan los términos en los cuales se aplicará el convenio marco. A través de estos últimos, se institucionalizan actividades puntuales, tales como la movilidad docente, estudiantil y de investigadores, el intercambio de material académico, la colaboración en materia de investigación, etc.

Asimismo, la Universidad participa en diversas *redes de cooperación*, fundamentalmente en la Federación Internacional de Universidades Católicas (FIUC) y Organización de Universidades Católicas de América Latina y el Caribe (ODUCAL). Ambas, funcionan como centros impulsores de la cooperación internacional, dado que nuclean e

integran a diversas instituciones, las que trabajan de forma coordinada en pos de objetivos comunes definidos en su constitución.

Ambas modalidades de integración deben ser adecuadamente gestionadas; es decir, planificado, organizado, ejecutado y controlado.

#### Líneas de acción específicas:

- Identificar, mediante un estudio estratégico, y firmar acuerdos funcionales con Universidades que tengan un reconocido prestigio de excelencia a nivel internacional o con un elevado potencial de desarrollo.
- Fortalecer y consolidar la presencia de la UCALP en las redes internacionales de cooperación universitaria, a través de una participación en las comisiones y proyectos pertinentes.

#### Movilidad Internacional.

Uno de los aspectos más visibles de la internacionalización universitaria es la *movilidad*, ya sea de estudiantes, profesores, investigadores, personal de administración y personal de gestión. Esta práctica, permite que la Universidad se integre, a partir de sus diferentes actores, en un mundo cada vez más interconectado a nivel mundial.

A partir de ella, los investigadores pueden participar de las distintas redes de internacionalización, e influir en la generación y transferencia de conocimiento a nivel internacional. Asimismo, permite que los estudiantes adquieran los conocimientos y las capacidades para insertarse en un entorno laboral global, pudiendo localizarse su puesto de trabajo en cualquier parte del mundo. No obstante, muchas de estas acciones no se podrían

llevar a cabo sin la adecuada formación internacional del personal de gestión de estas actividades. En este contexto, la movilidad de estudiantes, profesores, investigadores y personal administrativo constituye un elemento clave de cualquier estrategia de internacionalización.

Asimismo, adquieren gran importancia los programas basados en la “Internacionalización en Casa”, los cuales permiten, a saber:

Líneas de acción específicas:

- Llevar a cabo programas y convenios de movilidad internacional de estudiantes, docentes, investigadores y personal de gestión y administración, en pos de aumentar la movilidad internacional y la movilidad virtual en términos cuantitativos, tanto en la recepción como la emisión de estudiantes, profesores e investigadores.
- Establecer criterios y prioridades en cuanto a los centros y universidades de origen y destino de movilidad.
- Desarrollar una estrategia que oriente la movilidad de profesores, estudiantes e investigadores de la Universidad Católica de La Plata principalmente a centros universitarios de prestigio internacional.

**Posicionamiento Estratégico.**

Es importante destacar que, para llevar a cabo un proceso de internacionalización, se debe prestar atención no solo a las actividades que la Universidad realiza, sino también al impacto que estas generan en su entorno local, regional e internacional. De hecho, la visibilidad de las acciones propuestas es tan importante como sus actuaciones.

Dentro de este marco, identificamos dos áreas importantes de trabajo. Por un lado, se debe mejorar el posicionamiento de la UCALP en los distintos rankings internacionales, quienes evalúan a partir de ciertos indicadores propuestos, la actuación internacional de distintas

instituciones. Por otra parte, se debe prestar atención la imagen institucional de la Universidad, y paralelamente de la URI. En este sentido, se deberá asociar la “marca” de la institución, con los atributos que se consideren deseables, ya sea su prestigio, excelencia, calidad y diversidad de sus actividades.

#### Líneas de acción específicas:

- Diseñar e implementar una política de comunicación institucional efectiva sobre el posicionamiento de la UCALP en relación a los rankings universitarios en los cuales se pretende ingresar o mejorar su posicionamiento.
- Desarrollar una política integral de comunicación, mediante una gestión efectiva de redes sociales, que impulse la difusión de la oferta académica de la institución. Asimismo, se deberán visibilizar las capacidades internacionales de la institución mediante las vías de comunicación propias de la URI.

#### Capacidades interculturales.

De acuerdo con nuestros principios y valores universitarios, entendemos que la formación de profesionales y ciudadanos con capacidades interculturales representa una tarea fundamental. En este sentido, debemos desarrollar actividades tendientes a integrar a los diferentes pueblos y culturas que habitan nuestra sociedad, promoviendo acciones que fomenten el respeto y diálogo con las diversas culturas y civilizaciones.

#### Líneas de acción específicas:

- Desarrollar un plan de política lingüística, fomentando el estudio de idiomas, principalmente la lengua inglesa y el portugués, en cada uno de los actores que pertenecen a nuestra comunidad académica (estudiantes, docentes, investigadores, personal de administra-

ción, etc.). Ambas lenguas, adquieren fundamental importancia, por nuestra inserción y proyección geográfica dentro del continente americano.

- Realizar actividades de carácter multicultural, tales como ferias, jornadas, seminarios, etc.
- Fomentar la suscripción de aquellos convenios con Universidades y Redes de Cooperación que faciliten el contacto multicultural y lingüístico entre sus partes.

## **Plan de Acción.**

Considerando lo planteado, y con el fin de cumplir los principales objetivos estratégicos, hemos esquematizado nuestro plan estratégico a partir de la utilización del renombrado "*Modelo Canvas*" de Osterwalder y Pigneur, adecuado al ámbito de la educación superior y a los fines propios relacionados con el desarrollo internacional de nuestra institución. A partir de esta representación podemos analizar el presente de la Universidad y el ámbito en el cual opera la URI. En este sentido, mediante el mismo, se pueden dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿qué es lo que la URI ofrece? ¿quiénes son los destinatarios? ¿de qué manera se llevará a cabo el proceso de internacionalización? ¿qué inversión se precisa para llevarlo a cabo?

Asimismo, por medio de este gráfico, se puede representar el funcionamiento de la URI, visualizándola en todas sus dimensiones, situación que permitirá facilitar el diseño, ejecución y evaluación del proceso de internacionalización.

A partir de esta representación, podemos observar la complejidad propia del proceso de internacionalización. En el mismo intervienen una gran cantidad de elementos condicionantes, propios de la cultura, estructura, funciones, y actores que componen la institución.

En este marco, y en pos del cumplimiento de los objetivos planteados, se vuelve imprescindible edificar un modelo de planeación estratégica que establezca los ámbitos de acción adecuados para el desarrollo internacional de la universidad.

En este contexto, nuestro plan de internacionalización estará orientado a la consecución de nuestro objetivo principal: ***internacionalizar la universidad mediante un proceso transversal que incluya el área académica, investigación y extensión, potenciando cada una de sus actividades sustantivas.***

Para ello, en primer lugar, se deberá trabajar sobre la institucionalización del proceso "*hacia el interior*" de la universidad, incorporando la dimensión internacional en la misión y visión propia de la institución. Es importante comprender y transmitir al conjunto de los actores intervinientes del proceso que la internacionalización, que este camino a recorrer juntos representa un proceso de cambio cultural a nivel organizacional que no supone una pérdida de identidad institucional sino un medio para su fortalecimiento en un escenario de interacciones más amplio.

Posteriormente, se desarrollará una estrategia basada en una internacionalización "*hacia el exterior*". A partir de aquí, se desarrollará la proyección global de las capacidades de la universidad mediante distintas acciones que permitan ampliar nuestro ámbito de actuación e influencia, mejorando el posicionamiento institucional en el ámbito universitario internacional.

Gráfico del Modelo CANVAS aplicado a la URI

**MODELO CANVAS, Osterwalder y Pigneur – URI**

<p><b>Socios Claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunidad universitaria: docentes, estudiantes, investigadores, graduados, directivos y personal administrativo.</li> <li>- Especialistas en internacionalización.</li> <li>- Instituciones de la Educación Superior nacionales e internacionales.</li> <li>- Redes Internacionales de IES.</li> </ul>	<p><b>Actividades Claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover la internacionalización de la UCALP.</li> <li>- Firmar convenios de cooperación con otras IES.</li> <li>- Gestionar, difundir y supervisar la instrumentación de programas de movilidad internacional</li> <li>- Posicionar y visibilizar el perfil académico internacional de la Universidad.</li> </ul>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <p>Internacionalizar la UCALP mediante un proceso transversal que tenga en cuenta el ámbito académico, de investigación y de extensión, promocionando a su vez el perfil académico de la institución tanto a nivel nacional como internacional.</p>	<p><b>Relación con el cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contacto personalizado con los alumnos, graduados y docentes.</li> <li>- Asesoramiento técnico a las autoridades.</li> </ul>	<p><b>Segmento de Clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoridades universitarias.</li> <li>- Unidades Académicas.</li> <li>- Directivos de Carreras.</li> <li>- Profesores.</li> <li>- Estudiantes.</li> </ul>
<p><b>Estructura de Costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Costos corrientes relacionados al funcionamiento diario de la oficina.</li> <li>- Costos extraordinarios.</li> </ul>	<p><b>Recursos claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos humanos dedicados al plan de internacionalización.</li> <li>- Recursos financieros: presupuesto necesario para aquellas actividades relacionadas con los propósitos de la URI</li> <li>- Recursos físicos: oficina, sala de reuniones, herramientas de trabajo, internet, etc.</li> </ul>		<p><b>Canales de Difusión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sitio Web Oficial.</li> <li>- Reuniones privadas con las distintas autoridades y unidades académicas.</li> <li>- Redes Sociales.</li> <li>- Boletín Informativo.</li> <li>- Participación en Eventos.</li> </ul>	<p><b>Fuente de Ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presupuesto Universitario anual asignado para la URI.</li> <li>- Becas de organizaciones internacionales.</li> <li>- Fuentes de financiamiento estatales.</li> <li>- Fondos concursables de la Universidad para proyectos de investigación.</li> </ul>

## Implementación.

El presente plan será actualizado en los momentos correspondientes, dado que el entorno en el que se desarrolla es muy dinámico y sujeto a cambios globales que hay que estudiar e incorporar.

La primera tarea consistirá en desarrollar mecanismos que permitan evaluar la ejecución del plan, a través de la definición de indicadores necesarios para medir el grado de concreción de los objetivos previstos en un tiempo estipulado.

En este sentido, la identificación de los resultados propios de la ejecución del plan de internacionalización, ya sean directos como indirectos, constituye un importante trabajo de autoevaluación que revalorizará las acciones realizadas, permitiendo aprender de las experiencias pasadas para reorientar las actividades en los casos que corresponda.

Posteriormente, se presentará el Plan al conjunto de la comunidad universitaria, mediante su difusión en nuestra web institucional y redes sociales. Periódicamente, se comunicarán las distintas acciones realizadas, el grado de consecución y otras noticias relacionadas, mediante nuestro sitio web y redes sociales.

Por último, la formulación, implementación y control de los objetivos estratégicos, así como de las acciones, se desarrollan de forma integrada y en un proceso de retroalimentación permanente que se complementa a partir de la conformación de una propuesta de seguimiento, evaluación y control, permitiendo a la Universidad perfeccionar la propuesta de desarrollo institucional desde la internacionalización y establecer un sistema de trabajo en el cual participan no solo los actores implicados directamente con la internacionalización, sino toda la comunidad universitaria, como sujetos transformadores y activos dentro de la estrategia.

## Reflexiones finales.

La internacionalización de la educación superior es un tema que ocupa un lugar central en la política universitaria a nivel mundial. Frente a este escenario, nos proponemos desplegar un conjunto de estrategias que actúen de manera efectiva en torno a la internacionalización de la Universidad, con el fin de incorporar la perspectiva internacional a nuestro proyecto institucional en general.

Entendemos que la internacionalización es un proceso comprensivo, integral y complejo, el cual comprende distintas actividades para alcanzar los objetivos propuestos. Dichas actividades pueden ser académicas, de investigación, de extensión o de gestión. De este modo podemos observar que la sustentabilidad de la internacionalización dependerá de nuestros esfuerzos tanto a nivel institucional como programático.

Al respecto, el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece la ejecución de este proceso requiere fundamentalmente de políticas proactivas de cada una de las instituciones y modelos de cooperación internacional integrados en los planes de desarrollo institucional. Para ello, es necesario desarrollar una visión estratégica de la internacionalización, analizando de manera conjunta la cultura y capacidades que tiene la Universidad y el entorno general en el cual opera. Asimismo, es importante resaltar el valor material de la presente planeación estratégica, donde se especifican los objetivos y acciones propias que deben desarrollarse para conseguir la internacionalización de la Universidad.

Por último, exponemos que cualquier Universidad de excelencia que quiera mantener presencia y liderazgo en materia de educación superior tiene el imperativo de incrementar sus relaciones interinstitucionales internacionales, desarrollando su propio aporte al desarrollo de la comunidad internacional, con el fin de aprovechar plenamente

te las posibilidades que el entorno global ofrece, tanto de perfeccionamiento, becas, como recursos que son creados en ese ámbito.

Visualizar, planificar y formarnos para dar respuesta a estos desafíos representa nuestra tarea principal.

## Bibliografía.

- Aponte, Claudia y Peña, María Verónica (2017). *Módulo de Internacionalización del Currículo. Un enfoque comprehensivo. Diplomado en Internacionalización de la Educación Superior. Organización Universitaria Interamericana. Colegio de las Américas (OUI- COLAM) Canadá. Disponible en: <https://aula.ouivirtual.org>*
- Benedicto XVI (2014) Congregación para la Educación Católica. *Educar hoy y mañana. Una pasión que se renueva. Instrumentum laboris.*
- De Wit, H (2011). *Globalización e internacionalización de la educación superior. Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC) Vol. 8, núm. 2, págs. 77-84. UOC.*
- Francisco (2019). *Mensaje para el lanzamiento del Pacto Educativo. Vaticano, 12 de septiembre. Disponible en <https://www.educationglobalcompact.org/it/strumenti/newsletter/>*
- Gacel, Ávila Jocelyne, *La Dimensión Internacional de las Universidades Mexicanas*, ANFECA, 1999.
- Juan Pablo II (1990). *Constitución Apostólica Ex Corde Ecclesiae sobre las Universidades Católicas. Disponible en [http://www.vatican.va/content/johnpaulii/es/apost\\_constitutios/documents/hf\\_jp-ii\\_apc\\_15081990\\_excorde-ecclesiae.html](http://www.vatican.va/content/johnpaulii/es/apost_constitutios/documents/hf_jp-ii_apc_15081990_excorde-ecclesiae.html)*
- Knight, Jane, *Comercialización de la Educación Superior*, ANUIES, 1999.
- Sánchez, José Carvajal (2017). *Universidad y Globalización: Cambios y Desafíos. Praxis & Saber, vol. 8 núm. 18, Pág. 149-167*

- Sebastián, Jesús (2005), *La internacionalización de las universidades como estrategia para el desarrollo institucional*. Innovación Educativa, vol. 5, núm. 26. Instituto Politécnico Nacional. Distrito Federal, México.
- ONU (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Nueva York: Naciones Unidas. Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- UNESCO (2006), *Informe de la Educación Superior en América latina y el Caribe (2000-2005)*. Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC); Caracas.
- Zarur Miranda, X (2008). *Integración Regional e Internacionalización de la Educación superior en América Latina y el Caribe*. En Didriksson A. y Gazzola L. (Ed) *Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe* (pp 179-240). Caracas, Venezuela. IESALC/UNESCO