

DAAD
HRK



Dialogue on Innovative Higher Education Strategies



INTERNACIONALIZACIÓN
UNIVERSITARIA EXITOSA

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

PARTE 2:
DIRECTRICES PARA
LA IMPLEMENTACIÓN DEL
PROYECTO DE
INTERNACIONALIZACIÓN

FINANCIADO POR



Federal Ministry
for Economic Cooperation
and Development

CON EL RESPALDO DE

DAAD

Deutscher Akademischer Austauschdienst
German Academic Exchange Service

AGRADECIMIENTOS & EDICIÓN

EDITORES

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

COORDINACIÓN DEL PROYECTO

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

AUTORES

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

FOTOGRAFÍA

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

PUBLICADO EN NOVIEMBRE DE 2015 EN VERSIÓN E-BOOK

DISEÑO & DIAGRAMACIÓN: Nicolás Espinoza Filippi



Federal Ministry
for Economic Cooperation
and Development

DAAD

Deutscher Akademischer Austauschdienst
German Academic Exchange Service

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

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

PARTE 2:

DIRECTRICES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO DE INTERNACIONALIZACIÓN

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

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

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

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

ÍNDICE:

1.	Establecimiento del proyecto de internacionalización universitaria.....	7
2.	Iniciación del proyecto	9
3.	Nivel y alcance del proyecto	10
4.	Planificación y gestión del proyecto.....	11
5.	Elaboración de la estrategia de internacionalización	12
6.	Adaptación del manual de procesos para la internacionalización universitaria.....	13
7.	Gestión de calidad.....	14
8.	Condiciones para el perfeccionamiento del manual	15

1. ESTABLECIMIENTO DEL PROYECTO DE INTERNACIONALIZACIÓN UNIVERSITARIA

OBJETIVO PRINCIPAL: Establecer el proyecto de internacionalización universitaria; definir un marco y los puntos de partida.

MOTIVACIÓN: El establecimiento del proyecto de internacionalización de una universidad es un proceso de desarrollo que puede estar sujeto a restricciones (internas) según el punto de vista de los actores involucrados. Las directrices de procesos para implementar el proyecto de internacionalización en la institución de educación superior servirán para elaborar un manual de procesos para la internacionalización que sea válido para la estrategia y la realidad de una universidad. Con ese propósito, en la Parte 3 se presenta un manual general que puede ser adaptado según las necesidades de cada universidad. Es necesario considerar que las directrices de procesos incluidas en la Parte 2 no deben incluirse en el manual de procesos de internacionalización creado por cada institución de educación superior (IES) para implementar su estrategia de internacionalización propia.

ACTORES: Vicerrector de Asuntos Internacionales/Cooperación Internacional, Oficina de Relaciones Internacionales, facultades/departamentos

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO: La elaboración del manual de procesos para implementar la estrategia de internacionalización y realidades de una universidad es una tarea que no puede llevarse a cabo de manera aislada, ya que está relacionada con decisiones sobre el proceso de internacionalización mismo y afecta a la universidad y sus procesos en general.

PASOS DEL PROCESO:	<p>El establecimiento del proyecto de internacionalización y del manual de procesos para la internacionalización es un proyecto que se divide en las siguientes etapas:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Iniciación del proyecto2. Decisiones respecto del nivel y alcance del proyecto3. Planificación y gestión del proyecto4. Elaboración de la estrategia de internacionalización5. Adaptación del manual de procesos para la internacionalización de una universidad6. Gestión de calidad
PROCESOS RELACIONADOS:	<p>Todos los procesos descritos en este manual, ya que deben documentarse en el manual definitivo.</p>
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	<p>Vicerrector de Asuntos Internacionales/Cooperación Internacional</p>
RESULTADO(S):	<ol style="list-style-type: none">1. Proyecto de internacionalización de la universidad2. Estrategia de internacionalización de la universidad3. Manual de procesos para la internacionalización de la universidad
VERSIÓN/AUTOR:	<p>Versión 1.0 / Consorcios ESDI</p>

2. INICIACIÓN DEL PROYECTO

OBJETIVO PRINCIPAL:	Describir el proceso inicial de internacionalización que permita la elaboración del manual de procesos para la internacionalización de la universidad.
MOTIVACIÓN:	La etapa de iniciación es fundamental para el éxito del proyecto.
ACTORES:	Vicerrector de Asuntos Internacionales/Cooperación Internacional, Oficina de Relaciones Internacionales, facultades
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	La elaboración del manual de procesos para la internacionalización está relacionada con decisiones sobre el proceso de internacionalización mismo y tiene un gran impacto en la universidad y sus procesos en términos generales. Por consiguiente, el proceso debe ser respaldado por los altos directivos de la universidad.
PASOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none">1. Iniciación del proyecto por parte de la ORI o Rectoría2. Asignación de responsabilidades3. Asignación de recursos4. Dotación de personal
PROCESOS RELACIONADOS:	Todos los procesos descritos en este manual, ya que deben documentarse en el manual definitivo.
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	Vicerrector de Asuntos Internacionales/Cooperación Internacional
RESULTADO(S):	Descripción del proyecto por parte de la dirección de la universidad
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

3. NIVEL Y ALCANCE DEL PROYECTO

OBJETIVO PRINCIPAL:	Describir el proceso que determina el nivel y alcance del manual.
MOTIVACIÓN:	Esto es fundamental para determinar el tamaño del proyecto, los recursos necesarios y la aplicabilidad de los resultados. También determinará si se debe elaborar un manual de internacionalización (que sirva para todas las unidades de organización incluidas la rectoría, administración, facultades y escuelas) o si solo se debe elaborar un manual para la oficina de relaciones internacionales (que sirva para la ORI y describa su relación con otras unidades de organización).
ACTORES:	Vicerrector de Asuntos Internacionales/Cooperación Internacional, Oficina de Relaciones Internacionales, facultades
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	Este proceso debe realizarse en forma paralela a los procesos de elaboración, ya que la universidad debe conocer los recursos que se necesitan y el nivel y alcance del manual.
PASOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none">1. Coordinación con la unidad encargada de la gestión de calidad de la universidad2. Presupuestos, cronogramas y dotación de personal3. Decisión de la dirección de la universidad
PROCESOS RELACIONADOS:	Todos los procesos descritos en este manual, ya que deben documentarse en el manual definitivo.
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	Vicerrector de Asuntos Internacionales/Cooperación Internacional
RESULTADO(S):	Descripción detallada del proyecto y el alcance del proyecto por parte de la ORI y aceptada por la dirección de la universidad.
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

4. PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DEL PROYECTO

OBJETIVO PRINCIPAL:	Describir el proceso de planificación y gestión del proyecto.
MOTIVACIÓN:	La gestión de proyectos es fundamental para el éxito del proyecto.
ACTORES:	Vicerrector de Asuntos Internacionales/Cooperación Internacional, Oficina de Relaciones Internacionales, facultades
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	Este proceso debe realizarse en forma paralela a los procesos de elaboración, ya que la universidad debe conocer los recursos que se necesitan y el nivel y alcance del manual.
PASOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none">1. Planificación del proyecto que incluye estructura de descomposición del trabajo, planificación de la estructura del proyecto, establecimiento de redes, programación de logros, planificación de dotación de personal y financiamiento2. Iniciación-lanzamiento formal del proyecto3. Establecimiento de sistema de control e información del proyecto, por ejemplo, a través del análisis del valor ganado y análisis de tendencias de logros4. Control regular del proyecto5. Finalización del proyecto6. Documentación final y repercusiones
PROCESOS RELACIONADOS:	Todos los procesos descritos en este manual, ya que deben documentarse en el manual definitivo.
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	Vicerrector de Asuntos Internacionales/Cooperación Internacional, ORI
RESULTADO(S):	Documentación de la gestión del proyecto
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

5. ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

OBJETIVO PRINCIPAL:	Garantizar la existencia de una estrategia de internacionalización.
MOTIVACIÓN:	El manual implementa la estrategia de internacionalización de la universidad.
ACTORES:	Altos directivos (directivos y consejos)
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	La internacionalización es un proceso continuo. Se deben planificar, implementar y controlar la estrategia, los objetivos, los recursos y los planes de trabajo. Se puede elaborar una estrategia de internacionalización A PARTIR DE la estrategia de la IES (adoptando los objetivos estratégicos de la IES) o como PARTE de la elaboración de la estrategia de la IES.
PASOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none">1. Recopilar información sobre la estrategia de internacionalización existente2. Solicitar la colaboración de actores internos y externos en la estrategia3. Realizar un borrador de la estrategia de internacionalización4. Seguir los protocolos de la universidad para discutir, finalizar, aprobar formalmente y comunicar la estrategia5. Documentar la estrategia según 02-
PROCESOS RELACIONADOS:	Todos los procesos descritos en este manual, ya que deben documentarse en el manual definitivo.
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	Vicerrector de Asuntos Internacionales/Cooperación Internacional, ORI
RESULTADO(S):	Estrategia de internacionalización de la universidad
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

6. ADAPTACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN UNIVERSITARIA

OBJETIVO PRINCIPAL:	Garantizar que el manual coincida con los requisitos de la universidad.
MOTIVACIÓN:	El manual debe ser adaptado a la universidad y a su estrategia y procesos.
ACTORES:	Vicerrector de Asuntos Internacionales/Cooperación Internacional, Oficina de Relaciones Internacionales, facultades, estudiantes
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	Este es un manual general. Puede usarse como base pero debe ser adaptado.
PASOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none">1. Analizar los procesos actuales2. Mejorar y describir el mejoramiento de procesos3. Obtener la aprobación de los procesos por parte de los altos directivos4. Adaptar el manual para que refleje los procesos
PROCESOS RELACIONADOS:	Todos los procesos descritos en este manual, ya que deben documentarse en el manual definitivo.
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	Vicerrector de Asuntos Internacionales/Cooperación Internacional, ORI
RESULTADO(S):	Estrategia de internacionalización de la universidad
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

7. GESTIÓN DE CALIDAD

OBJETIVO PRINCIPAL:	Garantizar que el manual coincida con los requisitos de la universidad con un alto nivel de calidad.
MOTIVACIÓN:	Podría requerirse apoyo de un sistema independiente de gestión de la calidad en los procesos de elaboración del manual.
ACTORES:	Altos directivos (directivos y consejos) Encargados de la gestión de calidad de la universidad
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	Existen dos actividades que deben estar coordinadas y ejecutarse en paralelo: <ol style="list-style-type: none">1. Garantizar que el manual esté alineado con los requisitos de gestión de calidad de la universidad: por ejemplo, elaborar un diagrama formal con los procesos existentes y sus descripciones2. Garantizar que se realice el control de calidad en todas las etapas del proceso de elaboración del manual
PROCESOS RELACIONADOS:	Todos los procesos descritos en este manual, ya que deben documentarse en el manual definitivo.
GESTOR(ES) DEL PROCESO:	Vicerrector de Asuntos Internacionales/Cooperación Internacional, ORI
RESULTADO(S):	Estrategia de internacionalización de la universidad
VERSIÓN/AUTOR:	Versión 1.0 / Consorcios ESDI

8. CONDICIONES PARA EL PERFECCIONAMIENTO DEL MANUAL

- Líderes comprometidos
- Incorporación de actividades de mejoramiento continuo
- Cultura de mejoramiento continuo
- Enfoque en el empoderamiento de empleados
- Enfoque en procesos fundamentales
- Sistemas de gestión de calidad
- Sistemas de medición y retroalimentación, y organización para el aprendizaje

BIBLIOGRAFÍA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



DIES

Dialogue on Innovative Higher Education Strategies



Federal Ministry
for Economic Cooperation
and Development

DAAD

Deutscher Akademischer Austauschdienst
German Academic Exchange Service