

Inca

**Gestión de Oficinas
de Relaciones Internacionales
en Universidades
de la región Centroamericana**
CLAVES PRÁCTICAS



Aviso Legal

Este documento fue desarrollado y editado por las instituciones participantes en el proyecto INCA, con la coordinación de la Universidad de Alicante (España). Las opiniones expresadas en la presente publicación se basan en las actividades, experiencias y resultados obtenidos en el marco del proyecto INCA. El contenido y la información proporcionada pertenecen únicamente a los socios del proyecto, y no necesariamente refleja el punto de vista de la Comisión Europea o EuropeAid.

El contenido generado por el proyecto INCA está protegido por derechos de propiedad intelectual. Está permitida la reproducción o distribución total o parcial de la presente guía siempre que sea sin ánimo de lucro y cumpliendo las siguientes condiciones:

- Notificación de la intención de reproducción / distribución a la persona de contacto señalada.
- Indicación, claramente visible, de la siguiente información:
 - Nombre del proyecto y logo: INCA Network
 - Página web del proyecto: www.inca-network.org
 - Título de la presente publicación “Claves para la Gestión de las Oficinas de Relaciones Internacionales de la Región Centroamericana”
 - La frase “INCA es un proyecto financiado por el programa ALFA de EuropeAid, Comisión Europea” y sus logos correspondientes.

Inca

Gestión de Oficinas de Relaciones Internacionales en Universidades de la Región Centroamericana:

Claves Prácticas



“INCA” es un proyecto por el programa ALFA de EuropAid, Comisión Europea.
Número de identificación del contrato: DCI-
ALA/19.09.01/08/19189/161-321/ALFA III-61

Coordinador del proyecto

- Instituto Tecnológico de Costa Rica, Costa Rica (Coordinación Científica)
- Universidad de Alicante, España (Coordinación Administrativa)

Socios del proyecto:

- Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología de Costa Rica, Costa Rica
- Universidad Católica Santa María la Antigua, Panamá
- Universidad Tecnológica de Panamá, Panamá
- Universidad del Valle de Guatemala, Guatemala
- Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala
- Universidad Tecnológica de El Salvador, El Salvador
- Universidad de El Salvador, El Salvador
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua-León, Nicaragua
- Universidad Católica "Redemptoris Mater", Nicaragua
- Universidad Tecnológica de Honduras, Honduras
- Universidad Nacional Autónoma de Honduras, Honduras
- Universidad Pierre-Mendes France II Grenoble, Francia

Asociados al proyecto

- UNIVERSIA
- CSUCA - Consejo Superior Universitario Latinoamericano

Contacto:

- **Marisela Bonilla-Freer:** mbonilla@itcr.ac.cr
- **Michelle Grindle :** Michelle.grindle@ua.es
- O a través de la web: www.inca-network.org

Agradecimientos: A los participantes del proyecto, altamente dedicados a su realización, y a la Comisión Europea / EuropeAid por la confianza depositada en el proyecto INCA dentro del marco del programa ALFA.

Depósito legal: A-xxx-2011

Maquetación:  Espagráfica

Impresión: INGRA Impresores

Tabla de contenidos

Introducción a la guía y el proyecto “INCA”

Michelle Grindle, Coordinadora del proyecto INCA (Universidad de Alicante)	8
---	---

1. Promoción de la Internacionalización en América Central

Marisela Bonilla Freer, Coordinadora Científica del Proyecto INCA (Instituto Tecnológico de Costa Rica)	12
1.1 Antecedentes	12
1.2 La situación de las IES en materia de Internacionalización	15
1.3 Impacto del proyecto “Promoción de la Internacionalización en Centroamérica”	20
1.4 Bibliografía	21

2. Estrategias y Modelos de Oficinas de Relaciones Internacionales

Michelle Grindle, Coordinadora del proyecto INCA (Universidad de Alicante)	22
2.1 Introducción	22
2.2 Marcos Conceptuales Institucionales para la Internacionalización	23
2.2.1 Modelos de Internacionalización	24
a) Modelo de internacionalización “integrada”	25
b) Ad-hoc o “internacionalización espontánea”	27

2.3 El concepto de “Centralización” y la ORI	29
2.4 Modelos “Internationalist” y “Translocalist” y su relación con las ORI	31
2.5 La ORI como mecanismo fundamental en la máquina de la internacionalización.....	32
2.6 Reflexiones.....	35

3. Funciones y servicios de la ORI

Virginia Ferrer, gestor de proyectos (Universidad de Alicante).....	36
3.1 Introducción.....	36
3.2 Objetivo principal de la ORI	37
3.3 ‘Clientes’ de los servicios de la ORI	38
3.4 Descripción de los servicios proporcionados	39
3.5 Conclusiones.....	44

4. Networking y cooperación internacional

Aliandra Barlete, Experta invitada	46
4.1 Introducción	46
4.2 Tipos de cooperación internacional en la educación superior.....	47
4.3 Rationale (fundamentos)	49
4.4 Gestión de la cooperación internacional	50

5. Financiación y gestión de proyectos internacionales

Roberto Escarré, Director de la Oficina de Gestión de Proyectos Internacionales (Universidad de Alicante).....	56
5.1 Introducción: La Oficina de Relaciones Internacionales autosostenible	56
5.2 Educación Superior y donantes internacionales	67
5.3 Fuentes de financiación para las Universidades Centroamericanas	59
5.4 Estrategias	59
5.5 Cuestiones básicas en la redacción de propuestas	60

5.6 Gestión de proyectos internacionales	66
--	----

6. El uso de las herramientas informáticas para actividades internacionales

Francisco Gallego, Experto IT (Universidad de Alicante).....	67
6.1 Introducción a las TIC para las ORIs.....	67
6.2 TIC y recursos humanos	68
6.3 Software: libre y de código abierto vs propietario.....	69
6.4 Infraestructura en equipos informáticos.....	71
6.5 Intranet / Extranet.....	74
6.6 Sitios web públicos y redes sociales	77
6.6.1 Objetivos	77
6.6.2 Estructura de contenidos y usabilidad	78
6.6.3 Diseño gráfico	79
6.6.4 Accesibilidad	79
6.6.5 Estadísticas del sitio web	80
6.6.6 Posicionamiento.....	81
6.6.7 Redes sociales	83
6.7 Conclusiones del capítulo	84

Anexo 1.

Ejemplos de convenio internacional	86
---	-----------

Anexo 2.

Algunas fuentes de financiación para proyectos de instituciones de educación superior centroamericanas, clasificadas por ámbito/origen de la financiación.....	95
---	-----------

Anexo 3.

Plan Estratégico de Dirección de Relaciones Internacionales 2008-2013	
Universidad Tecnológica de Panamá	132

Introducción a la guía y el proyecto “INCA”

Michelle Grindle,
Coordinadora del proyecto INCA
(Universidad de Alicante)

El proyecto INCA (Promoción de la internacionalización en Centroamérica) es un proyecto financiado por la Comisión Europea, a través del programa de financiación ALFA¹. Dentro de los objetivos del programa ALFA, encontramos el de “promover la Educación Superior en América Latina como medio para contribuir al desarrollo económico y social de la región”. El propósito del programa no es la movilidad estudiantil o del profesorado; sus acciones van destinadas a mejorar la capacidad de las instituciones de educación superior, y fomentar cooperación en ámbitos académicos entre las regiones de América Latina y Europa.

1. http://ec.europa.eu/europeaid/where/latin-america/regional-cooperation/alfa/index_en.htm

Desde el 1994 ALFA está funcionando y apostando para la mejora de las instituciones de América Latina, y es dentro de este contexto que nació el proyecto INCA, seleccionado en la convocatoria de 2008.

Dentro de los proyectos financiados por ALFA detectamos que muchas veces la región Centroamericana se quedaba apartada de las acciones propuestas, y proyectos destinados específicamente a esa región fueron muy escasos. Los países más ‘visibles’ a nivel mundial – Argentina, Brasil, por ejemplo – recibieron las invitaciones de los socios europeos a la hora de perfilar consorcios, pero otros países de la región Centroamericano – El Salvador, o Nicaragua, por ejemplo - apenas participaron en comparación. Una de las razones de esta situación es que las oficinas de relaciones internacionales de los países centroamericanos no estaban tan desarrolladas como las de otros países de Sudamérica.

Con esa visión, surgió la idea de proporcionar asistencia directa a las instituciones de educación superior en Centroamérica para fomentar su actividad internacional. En concreto, el proyecto INCA fue concebido con el objetivo general de **“reestructurar y modernizar las oficinas de relaciones internacionales de las universidades socias del proyecto”** y, específicamente, **“contribuir a la mejora del proceso de internacionalización de las instituciones de educación superior de Centroamérica”**.

Las actividades del proyecto INCA se centraron en 4 ejes:

1) Intercambio de Experiencias en Relaciones Internacionales: Actividades que incluyeron visitas de estudio para los socios centroamericanos a las universidades europeas participantes. En las visitas, se pretendía realizar una actividad de observación y aprendizaje sobre los

procesos y buenas prácticas en la gestión de actividades internacionales en las instituciones europeas.

2) Transferencia de Conocimientos de Gestión: Actividades que consistieron en formación para gestores de universidades, tanto de nivel alto (rectores, vicerrectores, gestores de servicio) y como de nivel medio (fundamentalmente gestores en relaciones internacionales). Las actividades de formación tuvieron un enfoque práctico, y abarcaron los temas de: Globalización e Internacionalización, Planificación Estratégica Internacional, Modelos de ORIs, Desarrollo de Servicios Internacionales, Networking y Cooperación Internacional, Financiación y Gestión de Proyectos y, por último, Herramientas Informáticas para ORIs.

3) Planes de Acción: Actividades que reunieron los conocimientos adquiridos en actividades anteriores. Estaban dirigidos a incrementar la capacidad institucional con elementos prácticos incluyendo la compra de equipamiento para la ORI, diseñando y lanzando una nueva página web por institución sobre relaciones internacionales, la producción y publicación de este mismo documento, y estableciendo a nivel institucional un plan estratégico para la internacionalización.

4) Networking y Sostenibilidad: Actividades destinadas a promover la cooperación regional en este ámbito, junto con diálogo a nivel nacional para políticas de relaciones internacionales. Se incluyen actividades tales como: Formulación de una red de internacionalización constituida por instituciones de educación superior de Centroamérica, conferencias internacionales y mesas redondas nacionales con actores claves.

Haciendo una reflexión sobre el proyecto, sus actividades y resultados, el proyecto INCA ha conseguido sus objetivos iniciales. Ha logrado proporcionar formación en las áreas claves a las personas adecuadas,

establecer planes de internacionalización en las 12 instituciones participantes con sus correspondientes páginas web e infraestructuras y, sobre todo, crear una red de internacionalización con un impacto alto y sostenible. Respaldo todo aquello, la cooperación regional se ha visto fortalecida, junto con la capacidad institucional de los socios.

En esta guía “Gestión de Oficinas de Relaciones Internacionales en Universidades de la región Centroamericana: Claves Prácticas”, esperamos compartir y exponer algunas de las lecciones aprendidas y casos prácticos. Esperemos que sea de su utilidad.

1. Promoción de la Internacionalización en América Central

Marisela Bonilla Freer, Coordinadora Científica del Proyecto INCA
(Instituto Tecnológico de Costa Rica)

1.1 Antecedentes

La internacionalización de la Educación Superior en América Central, ha sido promovida en las últimas décadas, primordialmente, por el Consejo Superior Universitario Centroamericano (CSUCA), sin embargo, este organismo regional reúne únicamente a instituciones de educación superior públicas.

Estas iniciativas han sido impulsadas a través de los diversos Sistemas del CSUCA, a saber: Sistema Regional de Estudios de Postgrado e Investigación (SICAR), Sistema Centroamericano de Acreditación de la Educación Superior (SICEVAES) y el Sistema Centroamericano de Relación Universidad – Empresa (SICAUS) y el Sistema Editorial Universitario Centroamericano (SEDUCA).

1. Promoción de la Internacionalización en América Central

Durante los últimos años estas acciones se han orientado especialmente, hacia la promoción de acciones de movilidad académica (docentes e investigadores) destacando el “Programa de Intercambio Académico México – Centroamérica ANUIES – CSUCA, hacia el aseguramiento de la calidad, y más recientemente hacia la armonización de los distintos programas de educación superior, bajo la coordinación del SICEVAES a través de la propuesta denominada “Armonización de los Sistemas de Educación Superior de los Países Centroamericanos”.

En el mes de septiembre del año 2009, durante la reunión de rectores que conforman el Consejo, se adoptó el acuerdo LXXXVIII, que plantea una serie de retos para las instituciones miembros y que giran en torno a la definición del crédito académico Centroamericano y su asignación y transferencia; establecimiento de una nomenclatura común de grados y títulos; duración o extensión de los planes de estudio por titulación; creación de programas académicos regionales; reconocimiento de estudios y títulos; establecimiento de un programa de movilidad académica y estudiantil; armonización académica regional; establecimiento de alianzas estratégicas, entre otros.

Se han dado otro tipo de iniciativas, impulsadas por algunas universidades como la Red Interuniversitaria de Cooperación (GIRA) creada en noviembre del 2008 con el propósito de trabajar conjuntamente a favor del desarrollo incluyente de Centroamérica. En la misma participan la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, León (impulsora del proyecto), Universidad de El Salvador, Instituto Tecnológico de Costa Rica, Universidad Pedagógica de Honduras, Universidad Nacional Autónoma de Honduras, Universidad Bluefields Indian & Caribbean University, Universidad de Alcalá de Henares y Universidad Complutense de Madrid.

1. Promoción de la Internacionalización en América Central

Con una visión clara del rumbo que tiene que tomar la Región para fortalecer la internacionalización, las Oficinas de Relaciones Internacionales (ORIs), se enfrentan a que los acuerdos adoptados por las altas autoridades institucionales en la materia, no fluyen adecuadamente, traduciéndose en una falta de información y poco seguimiento de las acciones.

Las IES de la Región, tradicionalmente han gestionado la internacionalización con un limitado enfoque regional y forma individualizada, e incluso, a lo interno de las mismas, son múltiples los actores que participan en el proceso. Esta situación ha inducido a una excesiva descentralización de la gestión, que impide a las ORIs conocer muchos de los proyectos y actividades en las que participan sus universidades y por consiguiente se tienen serias dificultades para contar con información sistematizada y estratégica que sirvan como orientadores en la definición de políticas y toma de decisiones.

En el año 2008 fue aprobado por la Comisión Europea el proyecto “Promoción de la Internacionalización en Centroamérica” (INCA), en el marco del Programa ALFA III, cuyo objetivo fue desarrollar las capacidades en el área de internacionalización de las instituciones de educación superior de América Central, mediante la transferencia del saber – hacer e intercambio de buenas prácticas, con el fin de modernizar las oficinas de Relaciones Internacionales de las siguientes universidades: Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC), Universidad del Valle de Guatemala (UVG), Universidad de El Salvador (UES), Universidad Tecnológica de El Salvador (UTEC), Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), Universidad Tecnológica de Honduras (UTH), Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua – León (UNAN-LEON); Universidad Católica Redemptoris Mater (UNICA), Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR), Universidad Latinoamericana de Ciencia

1. Promoción de la Internacionalización en América Central

y Tecnología (ULACIT), Universidad Tecnológica de Panamá (UTP) y Universidad Católica Santa María La Antigua (USMA).

El proyecto INCA ha contado con la colaboración de la Universidad de Alicante, España y ha sentado las bases para el desarrollo de una estrategia común, articulada y apegada a la realidad institucional de las 12 IES de la Región, con base en una serie de estudios y capacitaciones realizadas a lo largo de 3 años.

1.2 La situación de las IES en materia de Internacionalización

Producto de una serie de análisis realizados a través del proyecto INCA, se hizo un diagnóstico sobre la situación de la internacionalización en 12 universidades centroamericanas, mismo que incluye información sobre políticas, organización, estructura, convenios, movilidad académica y estudiantil, redes y proyectos internacionales.

La creación de las oficinas internacionales de las universidades que participaron en este estudio, datan desde 1985 con la creación de la ORI de la Universidad de El Salvador y un año después las ORI's del Instituto Tecnológico de Costa Rica y de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras.

En los años 90 se crearon las oficinas internacionales de la Universidad Tecnológica de Panamá (UTP), la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua – León (UNAN-León) y de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

En el año 2006, se creó la Oficina de la Universidad Católica Santa María La Antigua de Panamá (USMA), en el 2007 la de la Universidad Tecnológica de Honduras (UTH) y en el año 2011 la de la Universidad Católica Redemptoris Mater Nicaragua (UNICA).

1. Promoción de la Internacionalización en América Central

En el caso de la Universidad del Valle de Guatemala (UVG) y la Universidad Tecnológica de El Salvador (UTEC), al momento de este estudio, no contaban con una estructura de ORI, no obstante, se encuentran en el proceso de creación. Finalmente la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología de Costa Rica (ULACIT) cuenta con la figura de una oficina de Educación Global.

Merece destacar que tanto la UNAN-LEON, UNICA, UNAH Y ULACIT, están constituidas como vicerrectorados de relaciones internacionales.

Dentro del organigrama institucional ocho ORIS (UES, UNAN-LEON, USAC, UNICA-UNAH, USMA, UTP y ULACIT) dependen directamente de los rectorados, la UTH depende de una Junta de Asociados, mientras que en el ITCR depende de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión.

Entre las principales funciones desarrolladas por las oficinas, destacan los programas internacionales, movilidad estudiantil, movilidad académica, gestión de convenios, gestión de proyectos internacionales, gestión de fondos, evaluación, acreditación, homologación, relaciones internacionales e interinstitucionales y cooperación internacional.

De lo anterior se desprende, que el quehacer de las ORIS en América Central, se encuentra alineado con las principales tendencias de la internacionalización que indican diferentes mecanismos latinoamericanos y organismos como la Conferencia Regional de Educación Superior (CRES), la Unión de Universidades de América Latina (UDUAL), el Encuentro Latinoamericano y del Caribe de Educación Superior (ENLACE), la Organización Interamericana de Universidades (OUI), entre otros.

En relación con el establecimiento de políticas institucionales de internacionalización, en once IES, se cuenta con políticas al respecto,

1. Promoción de la Internacionalización en América Central

impactando mayoritariamente en el sector de los estudiantes y de los docentes.

Entre los principales retos que enfrentan las ORIS de referencia se identifican:

- Baja asignación presupuestaria.
- Poco personal.
- Falta de una cultura institucional de internacionalización.

Merece especial atención la baja asignación presupuestaria y del personal destacado para gestionar las actividades de internacionalización, mismos que se detallan en los siguientes cuadros.

Cuadro 1.
Relación del personal de las ORIS vs. población institucional atendida

Institución	Personal ORI	Personal Universidad	Estudiantes	Población total atendida	Núm. de Personas atendidas por cada funcionario de las ORIs
UES	5	3604	52134	55738	11147,60
UTH	2	930	17500	18430	9215,00
UNAN-LEON	12	1487	19246	20733	1727,75
USAC	18	46111	193348	239459	13303,28
UNICA	4	273	1850	2123	530,75
UTEC	2	357	19071	19428	9714,00
UNAH	4	4988	75953	80941	20235,25
ITCR	7	1369	14400	15769	2252,71
USMA	3	850	4500	5350	1783,33
UTP	6	2118	17000	19118	3186,33
UVG	2	952	3303	4255	2127,50

Fuente: Autoevaluación del grado de internacionalización de las ORIS, Proyecto INCA, 2011.

1. Promoción de la Internacionalización en América Central

Presupuesto asignado a la ORIS vs. inversión per cápita institucional para actividades de internacionalización

Institución	Presupuesto ORI	Personal Universidad	Estudiantes	Población total atendida	Inversión anual per cápita en Internacionalización
UES	128550	3604	52134	55738	\$ 2,31
UTH	1400	930	17500	18430	\$ 0,08
UNAN-LEON	45077	1487	19246	20733	\$ 2,17
USAC	499500	46111	193348	239459	\$ 2,09
UNICA	5500	273	1850	2123	\$ 2,59
UTEC	250000	357	19071	19428	\$ 12,87
UNAH	178507,68	4988	75953	80941	\$ 2,21
ITCR	10400	1369	14400	15769	\$ 1,52
ULACIT	176701	382	3000	3382	\$ 52,25
USMA	137000	850	4500	5350	\$ 25,61
UTP	103071	2118	17000	19118	\$ 5,39
UVG	12181	952	3303	4255	\$ 2,86

Fuente: Autoevaluación del grado de internacionalización, Proyecto INCA, 2011.

De lo anterior se desprende la baja inversión realizada por las universidades para apoyar la gestión de las ORIS centroamericanas. Sin embargo, este fenómeno ha impulsado a las instituciones a identificar fuentes alternativas de ingresos, a través de los programas internacionales, organización de eventos, venta de servicios, cursos de español y participación en proyectos internacionales, que les permite generar recursos para soportar su quehacer, como el caso del ITCR que generó en los últimos 5 años \$10,739.000.

Pese a la baja inversión, las instituciones cuentan con la infraestructura requerida para impulsar programas de cooperación e internacionalización y un marcado impulso para que el personal de las mismas se involucre en actividades internacionales, con una tendencia hacia las

1. Promoción de la Internacionalización en América Central

pasantías docentes y a la participación de investigadores en eventos internacionales.

Uno de los instrumentos más utilizados para ampliar las actividades de internacionalización son los convenios, sin embargo las 12 instituciones coinciden que su funcionalidad es muy baja.

Adicionalmente se destaca una alta y activa participación de los departamentos y facultades en acciones de colaboración con instituciones extranjeras.

Entre los elementos menos desarrollados destaca la utilización de tecnologías de información y comunicación, como herramienta para divulgar, gestionar y administrar actividades internacionales.

Así mismo se ha detectado una deficiencia en la producción de materiales en otro idioma, siendo que solamente 5 de ellas han diseñado sus páginas web en inglés y pocas cuentan con boletines informativos u otros medios.

En materia de contenidos internacionales y comparativos destacan los cursos de lengua extranjera y cursos regulares con contenido internacional. Así mismo la mayoría de ellas (8) cuentan con procedimientos para la transferencia de créditos.

Existe interés por promover la movilidad del personal docente y se refleja en su apertura en recibir visitas de personal de otras instituciones extranjeras, quienes se involucran en la impartición de cursos, seminarios, desarrollo de investigaciones así como en proyectos internacionales.

Los estudiantes tienen la posibilidad de participar en intercambios en el exterior, sin embargo es poco el soporte que se les da en el proceso

de asesoría y preparación para realizar estos estudios y solamente 3 cuentan con procedimientos claros al respecto. Así mismo esta movilidad se caracteriza por la falta de reciprocidad.

1.3 Impacto del proyecto “Promoción de la Internacionalización en Centroamérica”

El proyecto INCA se ha constituido en un impulsor para 12 ORIS de la región centroamericana, que han planteado una estrategia articulada, coherente y concertada sobre internacionalización de las IES, basado en las necesidades identificadas y en el potencial instalado en cada una de ellas.

Es importante destacar que se han aprovechado las sinergias existentes entre los miembros del consorcio y se ha dado paso a la colaboración interinstitucional, mediante el intercambio de buenas prácticas, capacitaciones entre los socios y asesorías. Se han identificado fortalezas que permitirán plantear acciones conjuntas en diversos campos, como por ejemplo a través de la oferta conjunta de programas internacionales.

Según han indicado las ORIS participantes en el proyecto, el mayor impacto se ve reflejado en las siguientes áreas:

- Mejora en la estructuración de la ORI
- Posicionamiento de la ORI
- Empoderamiento de los resultados del proyecto por parte del personal de las ORIS
- Aumento del presupuesto
- Reactivación de convenios
- Identificación de buenas prácticas
- Apoyo a estudiantes

1. Promoción de la Internacionalización en América Central

- Mejoramiento de la movilidad estudiantil y académica
- Apoyo en la gestión de proyectos internacionales a la comunidad institucional
- Aumento en la participación en proyectos internacionales

Así pues, se han sentado las bases para dar un espacio a las ORIS centroamericanas, que buscan un espacio de interacción y colaboración que facilite su gestión, con el fin de fortalecer y promover la internacionalización en América Central.

1.4 Bibliografía

Consejo Superior Universitario Centroamericano. Tercer Plan para la Integración Regional de la Educación Superior Centroamericana, PI-RESC III. 2007, Guatemala.

Snellman, Outi. Internationalisation of higher education: goals, prerequisites and quality assurance. Occasional paper. 1995, Helsinki: CIMO.

Proyecto Promoción de la Internacionalización en Centroamérica. Análisis sobre Micromanagement de las Oficinas de Relaciones Internacionales. 2010.

Proyecto Promoción de la Internacionalización en Centroamérica. Análisis sobre Macromanagement de las Oficinas de Relaciones Internacionales. 2010.

Proyecto Promoción de la Internacionalización en Centroamérica. Autoevaluación del grado de internacionalización a nivel institucional. 2011.

2. Estrategias y Modelos de Oficinas de Relaciones Internacionales

Michelle Grindle, Coordinadora del proyecto INCA (Universidad de Alicante)

2.1 Introducción

Una oficina de relaciones internacionales, u “ORI”, por su propia naturaleza y diseño, existe para proporcionar un punto de contacto frente al exterior, actuando así como intermediario entre agentes externos y la propia institución madre. Sin embargo, dentro de esta definición básica, puede haber segundos o terceros propósitos afectando la elección del diseño de la oficina, sus servicios y estructura institucional. En este capítulo, examinaremos distintos modelos identificados en la literatura y dentro del marco del proyecto INCA, sus objetivos, funciones y razones fundamentales.

Se puede decir que el principal objetivo de la “internacionalización” es integrar una dimensión externa e internacional a los objetivos y metas institucionales. No obstante, en un contexto altamente volátil y cambiante, se puede considerar adecuado “reexaminar y actualizar los

marcos conceptuales que abarcan la noción de la internacionalización vistos los cambios y retos actuales”². Es evidente que las instituciones y oficinas de relaciones internacionales deben contribuir a los objetivos de la internacionalización por medio de una correcta visión estratégica del modelo de las estructuras y sus servicios.

2.2 Marcos Conceptuales Institucionales para la Internacionalización

Distintos estudios de la internacionalización en un contexto global han descubierto una serie de marcos institucionales y modelos. Dentro de dichos marcos - en los cuales la propia ‘internacionalización’ puede tomar varias formas - una ORI u otra estructura internacional debe incorporarse, actuar, y adecuarse al objetivo y misión general de la institución. Como parte integral de una institución mayor con su propia estructura organizacional y cultura, ha de adaptarse a la misión general, y eso es cierto en el ámbito de la internacionalización como en cualquier otro objetivo.

Estrategias para la internacionalización deben ser “exhaustivas y transversales al proceso educativo”³, refiriéndose a que debe haber un elemento de *strategic fit*⁴. Quizá la distinción más básica que se puede destacar entre las estructuras de relaciones internacionales y sus entidades involucradas - como una ORI - debe ser entre **centralizada** y **descentralizada**. Por otra parte, hacemos en este capítulo una división estratégica basada en los resultados del estudio llevado a cabo por

2. Knight, J: “Internationalization Remodeled: definition, approaches and rationales”. Journal of Studies in International Education.

3. Gacel, J: Chapter of SAFIRO II Network on “Marco Teórico: Modelos de Oficinas de Relaciones Internacionales”, 2009

4. Término de inglés que significa “adecuados al propósito institucional”

2. Estrategias y Modelos de Oficinas de Relaciones Internacionales

Chan y Dimmock⁵, que tuvo el objetivo de identificar modelos de internacionalización. Sus resultados identificaron modelos que los autores denominaron **Internationalist**⁶ y **Translocalist**, creando una distinción interesante basada en el nivel de desarrollo económico relativo al país de origen de las instituciones de educación superior. Como ya se ha destacado, los modelos de relaciones internacionales y las unidades involucradas en el proceso deben acoplarse con los objetivos y estrategias de la internacionalización. Por lo tanto, primero es importante hacer una breve exploración de las estrategias de internacionalización antes de pasar a la elección de un modelo adecuado. Por último, se debe aclarar que es importante entender la internacionalización como un proceso más completo, no sólo basado en movilidades y curricula, y de hecho debe comprender un cambio en la cultura institucional, incorporando todos los elementos de la institución de educación superior.⁷

2.2.1 Modelos de Internacionalización

Como primer paso, una institución debe identificar de manera inconfundible *qué es su propia interpretación de la internacionalización como concepto*. La definición de este concepto puede ser amplio, e incluir desde una reforma curricular de una licenciatura, hasta una estructura institucional entera. Una estrategia exhaustiva de la internacionalización consistiría en un proceso guiado, con pasos instructivos, en el cual todos los departamentos, facultades y *stakeholders*⁸ están involucrados y entienden el proceso y objetivo

5. Chan, W and Dimmock, C: "The Internationalisation of Universities: Globalist, Internationalist and Translocalist Models". Journal of Studies in International Education, 2008.

6. Lo podemos traducir como "internacionalista" y "trans-localista"

7. Harari, 1989

8. Término del inglés cuyo traducción más apropiada puede ser "personas interesadas"

2. Estrategias y Modelos de Oficinas de Relaciones Internacionales

de internacionalizar una institución. En la mayoría de los casos, ‘estrategia’ es una palabra demasiado fuerte para definir el proceso, y las instituciones tienden a utilizar actividades espontáneas y *ad hoc*. Tales modelos operativos diferentes han sido identificados y demostrados dentro del consorcio del proyecto INCA (desde la planificación absoluta a la captura de oportunidades), y dan lugar a las diferentes estructuras que, en último lugar, dependen del objetivo general.

a) Modelo de internacionalización “integrada”

Para llegar a ser plenamente una institución ‘internacionalizada’, es importante la adopción de una estrategia exhaustiva que encubra todas las actividades, estructuras y políticas del ámbito o posibles ámbitos internacionales. Llamamos así este tipo de práctica “internacionalización integrada”, debido a su incorporación y extensión a nivel institucional. Con el propósito de crear un contexto y ambiente en los cuales actividades internacionales pueden coexistir e incrementar, se hace necesaria la adopción de políticas y prácticas que faciliten un modelo integrado de internacionalización. Los elementos claves de un modelo integrado están descritos a continuación, y han sido sacados como conclusión del proyecto INCA.

- En primer lugar, deben existir una serie de instrumentos políticos y burocráticos para promover y facilitar la actividad internacional de la institución y comunidad universitaria en general. Por otra parte, deben prestar asistencia a las demandas externas. Claramente, una ORI podría formar una parte importante del abanico de actividades y estructuras a nivel institucional.

2. Estrategias y Modelos de Oficinas de Relaciones Internacionales

- Para perseguir un modelo de internacionalización integrada, el apoyo y dirección de los gestores de nivel sénior (Rectores, Vicerrectores, Gestores, etc.) es fundamental para su éxito, y constituye un modelo que requiere un enfoque arriba-abajo.
- Junto con un enfoque arriba-abajo, un modelo de internacionalización integrada requiere políticas y objetivos formales (escritos y ratificados) a los cuales todos los actores de la comunidad universitaria se puedan referir y adherir. Es más, cualquier estructura creada para apoyar este proceso - por ejemplo, la ORI - debe de estar concebida con el fin de observar los mandatos escritos en la política formal de la institución.
- Tales políticas deben además subrayar las tareas, responsabilidades y expectativas específicas de todos los actores involucrados o potencialmente involucrados en un proceso de internacionalización o actividades internacionales futuras. Divisiones, líneas de responsabilidad y *reporting*, e interacción entre los distintos departamentos han de ser identificados y comprendidos para evitar así la replicación de actividades o, peor aún, la incidencia de actividades no llevadas a cabo como resultado de una asignación de tareas poco clara o imprecisa.
- Un enfoque de este tipo se presta a un cierto grado de centralización o, en un contexto ideal, a una centralización completa. Se debe entender centralización como un elemento medular y dedicado dentro de la estructura institucional que se concierne con todo aspecto internacional, incluso los aspectos políticos y la planificación estratégica de la misma. Bajo la responsabilidad de una unidad centralizada, puede haber una serie de departamentos para las distintas tareas internacionales, tales como una ORI, unidad de internacionalización de la investigación, oficina de cooperación, etc.

- Asimismo, estructuras que incentiven y financien el proceso han de estar de alguna forma presentes.

b) ad-hoc o “internacionalización espontánea”

Opuesto al modelo anterior, puede existir una situación en la que las instituciones llevan a cabo la internacionalización de manera específica a ciertos programas, actividades o cuando la oportunidad se presente, así denominado “internacionalización espontánea”. Tales actividades ‘ad hoc’ habitualmente surgen como resultado de la oportunidad. Si tal situación se deja continuar, es común encontrar un contexto en el cual la actividad internacional está descentralizada, y en el cual los departamentos o incluso individuos realizan actividades según su criterio personal y mediante acciones oportunas. Un proceso de este tipo se suele caracterizar por los siguientes aspectos, comprobados dentro del consorcio del proyecto INCA:

- Departamentos o facultados desarrollan contactos con IES extranjeras y comparten los resultados de la investigación o enseñanza. Puede llevar al intercambio de estudiantes o personal de manera ad hoc.
- El compartir los resultados de la investigación de esta manera puede llevar a una situación en la que los intereses de la institución en el ámbito de la investigación no se ven ni representados ni protegidos. De ese modo, se pierde conocimiento y ventajas competitivas.
- Quizás una institución no tiene presente la extensión de sus propias actividades internacionales. Sin un grado de centralización, es altamente difícil llevar la cuenta de las acciones que incorporen una dimensión internacional, que puede incluir contactos y vínculos, investigación colaborativa, intercambios (externos e internos), etc.
- No existe ningún plan estratégico o política formal para la internacionalización. Bajo este contexto, miembros de la comunidad

2. Estrategias y Modelos de Oficinas de Relaciones Internacionales

universitaria carecen de un marco en el cual basar sus actividades internacionales. Por tanto, es imposible que sus acciones contribuyan de manera eficaz y constructiva a un objetivo estratégico a nivel institucional.

- Algunos departamentos pueden crear de manera ad hoc puestos de trabajo y desarrollar habilidades complementarias a sus competencias académicas para hacer frente a actividades internacionales. Pueden incluir habilidades como *networking*, gestión de proyectos, conocimientos sobre programas de movilidad, etc.
- Ningún departamento específico dentro de la institución está a cargo de la creación de una cultura de internacionalización; no existe un punto de contacto centralizado para la comunidad universitaria con respecto a sus dudas, ninguna infraestructura de apoyo etc. Paradójicamente, incluso en este modelo espontáneo una ORI u oficina similar puede existir. Sin embargo, el mayor mandato de la oficina puede ser tratar los estudiantes de intercambio y poco más, sin tener un papel o lugar estratégico en la institución.

Es evidente que entre los dos modelos existirán distintas ventajas y desventajas claras. En resumen, se puede subrayar lo siguiente:

2. Estrategias y Modelos de Oficinas de Relaciones Internacionales

	VENTAJAS	DESVENTAJAS
INTEGRADO	<ul style="list-style-type: none"> - Las actividades internacionales contribuyen a un objetivo específico establecido - Las estructuras de apoyo existen o se crearán - Las líneas de responsabilidad y reporting son claras y establecidas - Se puede difundir objetivos claros para promover el desarrollo y crecimiento de la actividad internacional - La profesionalización del proceso (profesionales en el ámbito internacional). 	<ul style="list-style-type: none"> - Puede necesitar una inversión - Puede necesitar un cambio en la cultura institucional - Puede crear procesos burocráticos que podrían obstruir o entorpecer la actividad internacional, a su vez desanimando ciertas acciones.
ESPONTÁNEO	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidad y libertad para participar y desarrollar acciones internacionales - El enfoque flexible puede promover la innovación y una participación más alta de la comunidad universitaria - Burocracia menor - Desarrollo de otras habilidades dentro de las facultades, que ayude a mejorar el alcance de los recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de control y monitoreo del proceso de internacionalización de la institución - Se podría llevar a cabo acciones que contradicen los intereses y objetivos de la institución (por ej. compartir resultados de la investigación) - Falta de 'profesionalización' del proceso de internacionalización. Actividades se llevan a cabo por gente sin la apropiada experticia.

En relación a los distintos modelos de internacionalización presentados, se anexa el plan estratégico de la Dirección de Relaciones Internacionales 2008-2013 desarrollado por la Universidad Tecnológica de Panamá en el marco del proyecto INCA, el cual define las áreas estratégicas de la unidad.

2.3 El concepto de “Centralización” y la ORI

Como fue descrito anteriormente, una de las distinciones más básicas entre los diferentes modelos de la internacionalización y estructuras

2. Estrategias y Modelos de Oficinas de Relaciones Internacionales

relacionadas puede ser entre los que estén centralizados, y aquellos que se encuentran descentralizados. Ya se ha establecido que, en los marcos modificados en el proyecto, es más común ver una relación lineal entre un modelo o marco 'integrado' y estructuras centralizadas, estructuras 'espontáneas' y descentralizadas. Es de suma importancia subrayar que la 'centralización' no implica una oficina o unidad única que esté a cargo de todos los procesos internacionales que una institución realiza. Más bien se refiere a una unidad cuyo mandato es controlar y dotar de una estrategia al proceso. Una unidad de este tipo actuará como 'paraguas' que encubra todos los departamentos y unidades que realicen actividades internacionales y apoyan un proceso de internacionalización. Por lo contrario, la descentralización es evidente: describe un proceso en el cual los departamentos, facultades e individuos pueden actuar según su propio criterio y sin el control de una unidad central.

Puede que algunos autores propugnen la idea de la Oficina de Relaciones Internacionales como la figura central y punto de contacto para todo el proceso de internacionalización de una institución. Sin embargo, no es un modelo que se ha visto durante el curso de este proyecto INCA y en otras iniciativas llevadas a cabo por las instituciones europeas participantes. Es más común que una ORI debe ser una parte integrada y fundamental del abanico de servicios que una institución ofrece bajo el control de una unidad centralizada. Podemos incluso atrevernos a decir que no debe ser el mandato y función normal de una ORI el ser la unidad responsable para dar una estrategia a las relaciones internacionales, sino ser una estructura de carácter operativa del marco político. Por consiguiente, de las conclusiones y resultados del proyecto, podemos recomendar que la centralización de la internacionalización y actividades internacionales deben realizarse en un nivel

2. Estrategias y Modelos de Oficinas de Relaciones Internacionales

superior; Siendo esto un Vicerrectorado específico para las relaciones internacionales o cooperación, una unidad específica creada para un proceso de internacionalización, u otra unidad de un nivel alto. Una ORI debe ser una parte consubstancial del proceso estratégico, pero en la mayoría de los casos no el responsable de dicho proceso

2.4 Modelos “Internationalist” y “Translocalist” y su relación con las ORI

Chan y Dimmock identificaron dos modelos a través de un estudio que establecen el propósito de la internacionalización en diferentes instituciones. Los modelos tenían las siguientes características:

MODELO “INTERNATIONALIST”	MODELO “TRANSLOCALIST”
<ul style="list-style-type: none">- Se encuentra sobre todo en economías desarrolladas con población multicultural y, sobre todo, en el mundo anglófono.- Son instituciones completas con enfoque en la investigación, que mantienen números importantes de estudiantes internacionales, investigación transnacional y con reputación internacional.- Tiene el objetivo de buscar excelencia y estatus a nivel mundial (“World-class”).- La estrategia enfoca la internacionalización cara al exterior: ofertas académicas globales, alianzas estratégicas, relaciones (partnerships) para el desarrollo.- La internacionalización en casa (“Internationalisation at home”) se lleva a cabo de manera más descentralizada (vía las facultades individuales).	<ul style="list-style-type: none">- Se encuentra más habitualmente en los países en vías de desarrollo, los que tengan una población por la mayor parte homogénea, o los que tengan prioridades internas sociales.- Su enfoque primario es la enseñanza de licenciaturas con menos volumen de estudiantes internacionales, personal propio nativo, y con el fin de servir a la comunidad local.- Su objetivo es ser una institución nacional de excelencia que proporcione educación superior de alta calidad, cultivando una cultura nacional y global entre alumnado y personal, e interesándose por la tarea de construcción ‘social’ (“nation-building”).- Enfoca la internacionalización en casa: sobre todo la internacionalización del currículum con una dimensión internacional, creación de una dimensión de habla-inglesa, y menos énfasis en los partnerships internacionales.

2. Estrategias y Modelos de Oficinas de Relaciones Internacionales

Los modelos descritos arriba pueden ser útiles para una institución que busque establecer su propia tipología y entender sus propias actividades internacionales, aunque reiteramos que son únicamente eso; modelos. Si una institución es capaz de identificar rasgos de su propio proceso en tales modelos, entonces será posible determinar las necesidades en cuanto a estructuras y unidades necesarias.

Con respecto a la ORI, podemos considerar lo siguiente:

- **MODELO “INTERNATIONALIST”**: Podemos relacionar este modelo a un modelo integrado de internacionalización en el que debe existir una estrategia clara de desarrollo. Como parte del proceso, los servicios y funciones de la ORI deben de estar orientados hacia el gran número de movilidades para estudiantes y personal de la institución, estructuras de apoyo para los *partnerships* y proyectos colaborativos y, de algún modo, proporcionar un grado de *marketing* de la institución y sus actividades internacionales. La ORI debe ser una unidad específica dedicada a conseguir los objetivos internacionales de la institución.
- **MODELO “TRANSLOCALIST”**: Con una perspectiva más interior, el modelo “translocalist” de la internacionalización necesitará una estructura con otras características a la anterior. Tales estructuras a lo mejor requieren de una ORI con distintas funciones: apoyo lingüístico, vínculos para el desarrollo de curriculum internacionales, servicios para estudiantes entrantes, etc.

2.5 La ORI como mecanismo fundamental en la máquina de la internacionalización

La ORI no se debe considerar una parte fundamental de una institución internacionalizada, o en proceso de internacionalizarse. Es una estructura que normalmente existe hasta en la institución más peque-

2. Estrategias y Modelos de Oficinas de Relaciones Internacionales

ña y con menos actividad internacional. Sin embargo, su importancia relativa varía de manera significativa. Ha sido posible identificar ORIs dentro del consorcio del proyecto que tienen un papel activo en el proceso de internacionalización de la institución, y otras que están conceptualizadas como simplemente otro ‘servicio’ de la institución sin apenas ningún peso estratégico.

No se puede identificar un modelo ‘ideal’ o ‘normal’ para la organización interna o estatus legal de una ORI. En todo caso, el modelo ‘ideal’ siempre será el que mejor combine con la estrategia internacional de la institución, sus procesos y estatus como se explicó anteriormente. Dentro del proyecto se han visto distintos tipos de unidades. Las que se organizan en base a los servicios ofrecidos (Movilidad, Proyectos, Investigación) y otras que dividen la estructura interna por grupos objetivos o ‘consumidores’ (estudiantes entrantes, estudiantes locales, investigadores...). Aplicando los modelos y herramientas descritos, la mayoría de las instituciones pueden identificar la mejor organización interna. Una institución ‘internacionalista’, por ejemplo, podría beneficiarse de una organización basada en un diseño orientado a los servicios, para de esa manera poder tratar de forma eficaz y profesional los temas relacionados con la Movilidad, Investigación, etc.

Del mismo modo, dentro del proyecto ha sido posible observar dos modelos operativos distintos en términos de financiación y estatus legal: autónomo y con ánimo de lucro (Universidad de Alicante), e Institucional y sin ánimo de lucro (el resto de las universidades del consorcio).

- ORI -AUTÓNOMA / CON ÁNIMO DE LUCRO: Este modelo es único y pertenece solo a uno de los participantes en el proyecto. La ORI en este caso de estudio se trata de una empresa (Sociedad Anónima) que pertenece a la Universidad, y que se autofinancia a través de

2. Estrategias y Modelos de Oficinas de Relaciones Internacionales

los servicios ofrecidos. La ORI incorpora servicios para la comunidad universitaria, pero actúa como proveedor de otros servicios para externos de la comunidad local (Servicio de traducción, organización de eventos y congresos, etc.). El personal de la oficina no son funcionarios, y están al margen de los procedimientos usuales de contratación de la institución, mientras que la gestión financiera también se realiza al margen de la universidad.

- ORI – INSTITUCIONAL / SIN ÁNIMO DE LUCRO: Este modelo es el más común para las ORIs y consiste en una unidad integrada en la estructura universitaria, con personal funcionario o contratado por la misma institución. La ORI existe fundamentalmente para ofrecer apoyo a la comunidad universitaria así como estudiantes entrantes. Sigue las líneas de actuación normal de las políticas institucionales de recursos humanos y gestión financiera. Algunas de estas ORIs ofrecen más servicios, sobre todo lo relacionado con la captación de financiación a través de proyectos internacionales.

El primero de los dos modelos tiene ciertas ventajas. Primero, ofrece una fuente de ingresos para la institución, así como un grado alto de flexibilidad en los servicios que ofrece. Sin embargo, sus fortalezas también construyen alguna debilidad: una ORI que se auto-financia tiene la posibilidad de no llegar a sus objetivos financieros y, sin una integración y seguimiento cuidadoso, podrá estar en conflicto con el objetivo de internacionalización de la institución madre.

El segundo de los modelos descritos ofrece ciertas ventajas por su entendimiento inherente con el proceso de internacionalización de la institución, y, como consecuencia, que sus actividades y objetivos tendrán total concordancia con ello. Sin embargo, a veces se puede ver restringido por la burocracia institucional y no tendrá flexibilidad por ello en muchos casos.

2.6 Reflexiones

En este capítulo hemos identificado brevemente algunos de los diferentes propósitos, estrategias y estructuras de la internacionalización, y hemos posicionado la ORI en este contexto.

Podremos subrayar algunas reflexiones para finalizar:

- Quizás lo más importante, que no podemos identificar un modelo o estructura ‘ideal’ para la internacionalización y la Oficina de Relaciones Internacionales;
- Los modelos y estructuras adoptados deben construirse para combinar estratégicamente (strategic fit) con el objetivo general de la institución;
- Para diseñar dichas estructuras, funciones y modelos, una institución debe primero entender su propia estrategia o proceso de internacionalización, examinando e identificando los objetivos y capacidades futuras;
- Se recomienda tener una estrategia formalizada de la internacionalización, tomando en consideración si este proceso será un objetivo específico de la institución (sea a nivel ‘internacionalista’ o nivel ‘translocalista’);
- Una unidad centralizada de la internacionalización podrá ser considerado lo ideal cuando una estrategia formalizada existe. Es más, la unidad centralizada a cargo de la estrategia no debe ser la ORI, sino una unidad de nivel superior (de gestión);
- La ORI debe ser una parte fundamental de una estructura internacional, con la estructura interna y estatus legal dependiendo totalmente de la tipología de la institución y el nivel de actividad internacional.

3. Funciones y servicios de la ORI

Virginia Ferrer, gestor de proyectos
(Universidad de Alicante)

3.1 Introducción

La Oficina de Relaciones Internacionales (ORI) surge para dirigir y respaldar la estrategia internacional de una universidad con independencia de quién sea el beneficiario final, bien sea la propia universidad, la comunidad en su totalidad, el personal docente, los investigadores o los estudiantes. La Oficina de Relaciones Internacionales debería responder a preguntas como:

- ¿Cómo matricularme en esta universidad si soy un estudiante internacional? ¿Y cuándo?
- Como estudiante, ¿dónde ir si necesito ayuda con los convenios prácticos al acceder o dejar la universidad?
- Soy un empleado del departamento 'x' y necesito ayuda con un nuevo acuerdo de cooperación, ¿dónde acudir y qué medidas adoptar?

3. Funciones y servicios de la ORI

- Mi departamento desea emprender una iniciativa en el extranjero pero necesitamos conseguir nuevas fuentes de financiación, ¿cuáles son las posibilidades actuales de obtener nueva financiación?
- Soy un investigador internacional que necesita ayuda con los problemas logísticos que supone mudarse a una nueva universidad, ¿dónde acudir para recibir asistencia?

A lo largo de este capítulo, intentaremos ofrecer una visión general de los servicios mínimos que una ORI debería proporcionar y de los distintos perfiles de usuarios que necesitan orientación en un momento determinado de su vida académica en una Institución de Educación Superior.

3.2 Objetivo principal de la ORI

El objetivo principal de la ORI variará levemente dependiendo del tipo de universidad, sus características principales, su estrategia o incluso del entorno; pero en general todas las ORIs afrontan un objetivo similar que se puede definir del siguiente modo:

La Oficina de Relaciones Internacionales busca promover la internacionalización de la universidad en contacto directo con la dirección, las facultades y los departamentos universitarios.

Este objetivo principal se muestra en los siguientes subobjetivos:

- Promover la universidad a nivel internacional mediante el desarrollo de iniciativas y actividades internacionales.
- Coordinar programas y convenios educativos internacionales.
- Desarrollar las relaciones externas con socios y colaboradores establecidos en todo el mundo.

3. Funciones y servicios de la ORI

- Informar y aconsejar a la comunidad universitaria sobre los diferentes programas de cooperación internacional en el ámbito de la Educación Superior.
- Actuar como una unidad de referencia para todos los estudiantes de intercambio y personal docente (tanto entrante como saliente).
- Gestionar los programas de movilidad del personal docente e investigador.
- Gestionar los programas de movilidad de los estudiantes.

3.3 'Clientes' de los servicios de la ORI

Los usuarios de los servicios de la ORI podían dividirse de la manera siguiente:

a) usuarios internos

- La propia Universidad
- Las diferentes facultades y departamentos que conforman la universidad
- El personal académico, tanto profesores como personal administrativo
- Investigadores
- Estudiantes

b) usuarios externos

- Universidades extranjeras, incluidas las distintas facultades y departamentos
- Estudiantes, profesores o investigadores entrantes

3.4 Descripción de los servicios proporcionados

No todas las ORIs ofrecen exactamente el mismo tipo de servicios, puesto que cada universidad prioriza las actividades de acuerdo con su estrategia internacional, sin embargo hay una gama de servicios que se deberían proporcionar en primer lugar.

A la propia universidad

Con el fin de facilitar que la universidad obtenga el máximo beneficio de los servicios prestados por la ORI, la dimensión internacional debería quedar integrada en todas sus políticas y programas institucionales de modo que las actividades internacionales puedan alcanzar un lugar prioritario en el desarrollo institucional.

Una vez que se cumpla el requisito previo, la ORI actuará como coordinadora de toda la actividad internacional institucional. Podríamos decir que este es el servicio principal ofrecido por la ORI y se puede dividir en los siguientes servicios:

- Contribuir a conceptualizar, diseñar y poner en práctica políticas y estrategias internacionales.
- Sugerir y monitorizar políticas internacionales para la universidad.
- Representar a la universidad a nivel internacional en todas sus relaciones con las instituciones externas.
- Iniciar, mantener y actualizar las relaciones internacionales o los contactos de colaboración con la comunidad internacional.
- Investigar y archivar todas las actividades de cooperación y los intercambios institucionales realizados por la universidad, es decir, conservar un registro de todas las actividades internacionales.

3. Funciones y servicios de la ORI

- Ser un canal de comunicación para con las instituciones externas en materia de la política internacional y las actividades existentes.

Caso estudio: La OFICINA DE COOPERACIÓN del Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC) es la responsable de establecer las relaciones de cooperación internacional y locales relativas al apoyo de los programas de estudio en el extranjero, programas de intercambio académico, programas de intercambio de estudiantes, donaciones, convenios, proyectos internacionales, networking internacional, etc. La Oficina de Cooperación presenta sus principales funciones del siguiente modo:

- Establecer contactos y conocer la filosofía y el modo de trabajo de los programas de financiación.
- Gestionar todos los convenios firmados por el TEC.
- Reforzar la cooperación con las instituciones externas en las áreas prioritarias del TEC.
- Proveer a la institución principal con una base de datos de las fuentes de financiación de cooperación existentes.
- Aconsejar a los departamentos del TEC durante la preparación de las propuestas del proyecto sobre los distintos Programas de formación.
- Aprovechar la capacidad tecnológica del Tecnológico de Costa Rica para generar acciones de cooperación internacional en el ámbito regional.
- Y ser el canal institucional oficial de acuerdo con el Ministerio de Relaciones Internacionales y otras instituciones tales como la Oficina de Inmigración, Embajadas, etc., cuando provenga de los asuntos de cooperación internacional.

http://www.tec.ac.cr/sitios/Vicerrectoria/vie/cooperacion/Paginas/default_ing.aspx

Facultades y Departamentos

La Oficina de Relaciones Internacionales debe aconsejar y guiar a las distintas facultades y departamentos que componen la universidad durante su actividad internacional. Los principales servicios para estas unidades son los siguientes:

- Promover el inicio, desarrollo y puesta en práctica de nuevos acuerdos de colaboración.
- Ofrecer su apoyo durante la puesta en práctica de los nuevos proyectos de colaboración con otras IES. Dicho apoyo incluirá la búsqueda de las fuentes de financiación internas y externas, la preparación y

3. Funciones y servicios de la ORI

presentación de las propuestas del proyecto y la revisión para comprobar que los requisitos se cumplen en su totalidad.

- Coordinar las visitas de docentes e investigadores extranjeros a las facultades y departamentos universitarios.

En este sentido, la Oficina de Relaciones Internacionales debe ofrecer su apoyo a la comunidad académica facilitando información sobre las

Caso Estudio: Secretaría de Relaciones Nacionales e Internacionales de la Universidad de El Salvador (El Salvador)

El Origen de esta Secretaría data de 1985, siendo el objetivo principal el de estrechar lazos de solidaridad y cooperación a nivel nacional e internacional, que permita potenciar su quehacer institucional.

Su apoyo a las Facultades y Departamentos se realiza a través de las siguientes 4 funciones:

- En coordinación con las distintas facultades se encarga de identificar futuros proyectos de cooperación.
- Coordinar y gestionar la financiación de proyectos tecnológicos y de infraestructura ante los distintos organismos de cooperación.
- Monitoreo y evaluación de proyectos ejecutados con fondos de cooperación internacional.

Dichas funciones se plasman a través de las siguientes 4 actividades:

- Actualizar las fuentes de cooperación y trasladar a las unidades académicas la información monitoreada, los manuales de convenios y los formatos necesarios para la elaboración de proyectos.
- Asistir a las distintas facultades y departamentos en la firma de nuevas cartas y convenios de cooperación, y darles posterior seguimiento.

La realización de dichas actividades ha supuesto un impacto directo en la Secretaría de Relaciones Nacionales e Internacionales de la Universidad de El Salvador, el cual se puede traducir en lo siguiente:

- Una mejora en la estructuración de la ORI
- Reconocimiento de la ORI como unidad encargada de apoyar la investigación, la docencia y la proyección social de la Universidad de El Salvador
- Empoderamiento del equipo técnico
- Se ha logrado que cada Facultad nombre 2 referentes técnicos.
- Se ha logrado obtener financiación para más de 50 proyectos, lo que en total ha supuesto más de 6 millones de dólares, y se han identificado 76 nuevos proyectos financiados con fondos de cooperación
- Se han firmado nuevos Convenios de Cooperación y se han reactivado numerosos convenios 'durmientes', por lo que en la actualidad el 70% del total de convenios están activos.

3. Funciones y servicios de la ORI

No obstante y con el propósito de mejorar el rendimiento de la Secretaría de Relaciones Nacionales e Internacionales se han identificado las siguientes necesidades:

- Falta de un presupuesto adecuado
- Necesidad de fortalecer la concienciación de internacionalización
- Falta de programas de movilidad académica

Para solventar estas necesidades se desarrollan las siguientes estrategias:

- Fortalecer la política de internacionalización
- Instaurar una política de gestión financiera, científica y tecnológica
- Establecer mecanismo tales como Reglamentos, Manuales de Procedimientos y cambio de legislación universitaria

www.ues.edu.sv/sri

convocatorias de financiación existentes, ofreciendo asistencia durante la preparación de las propuestas del proyecto y también durante la gestión de dichos proyectos de colaboración.

Personal docente e investigador, administrativo y estudiantes

La actividad de una ORI se hace más visible al ofrecer determinados servicios a la universidad. Estos servicios son los ofrecidos al personal docente e investigador, administrativo y estudiantes, tanto si acceden como si dejan la universidad. Estos servicios pueden resumirse en:

- Organizar y coordinar la recepción de los docentes y de los estudiantes extranjeros.
- Ofrecer cursos de idiomas
- Promover y gestionar los programas de movilidad para estudiantes y personal docente.
- Informar periódicamente sobre actividades internacionales y becas.
- Desarrollar una guía para los estudiantes internacionales que les ayudará en su adaptación a la nueva universidad. Esta guía puede

3. Funciones y servicios de la ORI

incluir información de la universidad, las distintas ofertas de alojamiento, las gestiones obligatorias a la llegada a la universidad (ej. Seguro médico, obtención del visado, etc.), información sobre las actividades culturales, etc. En resumen, esta guía tiene que facilitar al nuevo miembro una rápida integración en la universidad, pero también en el estilo de vida del nuevo país.

- Promover la coexistencia de los estudiantes locales y extranjeros a través de diversas actividades y eventos culturales.
- Controlar la estancia de los miembros extranjeros, es decir, de los estudiantes y del personal docente y administrativo que ha accedido a la universidad en el marco de un convenio internacional.
- Crear una base de datos del personal docente y administrativo y de los estudiantes que se envían a otras Instituciones de Educación Superior IES y también del personal y de los estudiantes que llegan a la universidad.

Caso Estudio. Servicios para estudiantes en la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (Costa Rica)

Los diferentes servicios ofrecidos por la Oficina de Educación Global de ULACIT son los siguientes:

- Convenios de movilidad estudiantil y docente

ULACIT participa en ferias internacionales como NAFSA para contactar con otras ORIs a fin de establecer convenios de intercambio que incluyan matrícula y colegiatura para un mínimo de dos estudiantes

- Contratos con grupos e instituciones proveedores de servicios educativos

La Oficina de Educación Global tiene suscritos diversos contratos con otras instituciones en donde han acordado un porcentaje de descuento para los estudiantes de intercambio.

- Programas de trabajo-estudio en el exterior

La Oficina internacional suscribe contratos con instituciones que ofrecen programas de intercambio de trabajo y estudio en otros países, como por ejemplo:

- Disney: Puesto de trabajo en Disney World y estudios en la Universidad de Central Michigan.

3. Funciones y servicios de la ORI

- Internships International- Coordina programas de trabajo para estudiantes internacionales en Estados Unidos.
- Going Global- Empresa que ubica estudiantes en trabajos en diferentes países.
- Programas de idiomas
 - Cursos de español para extranjeros.
 - Tutorías por solicitud- francés, inglés
 - Subcontratación de instituto externo de idiomas para grupos pequeños.
- Programa Académico de Intercambio Cultural – ACE
El “Academic Cultural Exchange (ACE) Program”, es un paquete donde los estudiantes extranjeros pueden realizar cursos de español y electivas en varias disciplinas con énfasis en Negocios Latinoamericanos, Literatura y Cultura Latinoamericana.
A través de dicho programa, se diseñan programas de investigación en temas como Ecología Tropical y Sostenibilidad Ambiental en La Marta, refugio de vida silvestre propiedad de la universidad. Los estudiantes deben realizar inventarios de aves y otras especies que se encuentran en la Reserva Biológica.
- Cursos especializados de verano en áreas relacionadas con las Ciencias Ambientales.

3.5 Conclusiones

En este capítulo se han desglosado los servicios mínimos que puede ofrecer una ORI de una Institución de Educación Superior (IES) dependiendo del grupo al que van destinados. Lógicamente, el ofrecimiento de estos servicios variará en función de la política e intereses de cada Institución, por lo que puede que haya Instituciones que incidan más en movilidad mientras que otras tengan como prioridad apoyar a las distintas facultades y departamentos en la búsqueda de financiación a través de proyectos internacionales de cooperación.

En cualquier caso, la Oficina de Relaciones Internacionales debe potenciar las relaciones internacionales de su Institución a través de contactos con otras instituciones, entidades y organismos internacionales.

3. Funciones y servicios de la ORI

De esta forma, contribuirá a la proyección académica, social, cultural e investigadora a nivel internacional de su Institución. En el anexo 1 se adjuntan algunos modelos tipo de convenio en inglés y en español que pueden ser útiles para instituciones que están empezando en estas cuestiones.

4. Networking y cooperación internacional

Aliandra Barlete, Experta invitada

4.1 Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo ofrecer una visión del uso de la cooperación internacional y networking como aspectos clave para mejorar la internacionalización de las instituciones de educación superior. Se centrará en el proceso de establecer cooperación internacional, así como en dar recomendaciones para mejorar el networking, como una parte importante del trabajo de la Oficina Internacional de una universidad. Este capítulo también incluye una introducción a la cuestión de la captación de fondos desde la ORI, que se desarrollará con más detalle en el siguiente capítulo.

La cooperación internacional es un elemento clave en el proceso de internacionalización de la educación superior. Esta realidad no es nueva, y se puede ver fácilmente, por ejemplo, en el gran número de instituciones que están creando, o mejorando, un departamento para

4. Networking y cooperación internacional

la gestión de actividades internacionales – una oficina de relaciones internacionales (ORI).

Las universidades con tradición investigadora, en especial, han sido más activas a la hora de promover la cooperación internacional. Los proyectos de investigación en colaboración, las publicaciones conjuntas, la búsqueda de financiación internacional, forman parte de la rutina diaria de los investigadores, que se basan en el tema de la experticia para desarrollar relaciones de trabajo. No obstante, podría considerarse para todas las instituciones, con independencia de su vocación, la posibilidad de establecer y asumir la cooperación internacional como parte de las actividades de enseñanza, aprendizaje y extensión.

El hecho de impulsar la capacidad de la ORI, mantener y fomentar los contactos a nivel mundial puede resultar un aspecto definitorio en la configuración de la cooperación internacional de una institución. En definitiva, un buen networking abrirá las puertas de una cooperación exitosa.

¿Cuál es el papel del networking en la cooperación internacional?	El networking es una actividad legítima e importante que puede funcionar de dos formas: como promotor y como producto de la cooperación internacional. Puede promover la cooperación mediante la transformación de los contactos personales o iniciales en una (esperemos fructífera) relación. Por otro lado, una vez que las instituciones hayan iniciado el proyecto de colaboración, el networking resultante será un factor importante para garantizar la calidad de la colaboración, el desarrollo y la celebración de las actividades previstas.
--	---

4.2 Tipos de cooperación internacional en la educación superior

Hay diversas maneras de promover la cooperación internacional entre universidades. De acuerdo con la Agencia Brasileña de Cooperación, hay cuatro **tipos principales de cooperación**:

4. Networking y cooperación internacional

Cooperación técnica Transferencia de conocimientos, experiencia y tecnología, con el objetivo de una aplicación práctica. Sin ánimo de lucro.	Cooperación financiera Concesiones de recursos financieros en condiciones privilegiadas por parte de un país a otro, incluyendo donaciones.
Cooperación tecnológica y científica Intercambio de información, documentos y ayuda para la investigación, intercambio académico.	Cooperación pedagógica Programas para la formación de recursos humanos, becas dirigidas a regiones seleccionadas del mundo, vacantes en las universidades.

En la clasificación anterior, **la Cooperación tecnológica y científica** y **la Cooperación pedagógica** son las principales categorías en las que la mayoría de las instituciones pueden participar. Al buscar oportunidades para la cooperación y la financiación, es importante prestar atención a esos dos tipos de cooperación.

¿Conoce bien su universidad?

Evalúe las posibilidades de su institución para la cooperación:

- Reúnase con los investigadores; conozca su trabajo, proyectos futuros, habilidades en lenguas extranjeras.
- Identifique las necesidades de formación para preparar al personal de la ORI de cara a los proyectos de financiación y cooperación.
- Consulte otros sectores (biblioteca, TI, cuestiones estudiantiles, registro, estudios de posgrado) para obtener ideas para el proyecto.
- Observe la población internacional: identifique a los actores clave para ayudar en el networking.

La forma más común de cooperación inter-institucional es la que se produce cuando dos instituciones acuerdan alcanzar un objetivo de forma conjunta y utilizan actividades específicas para posibilitar esta cooperación. Se denomina comúnmente cooperación bilateral.

4. Networking y cooperación internacional

Hay un amplio abanico de **actividades de cooperación** en las que su universidad puede participar. Las más comunes son:

- Redes académicas
- Proyectos de investigación
- Proyectos de desarrollo de capacidades para el personal administrativo y docente
- Producción de material docente
- Publicaciones conjuntas
- Programas de movilidad
- Eventos y conferencias conjuntas
- Intercambio de información, bases de datos, publicaciones
- Críticos externos, consultores o expertos en procesos de evaluación
- Programas de voluntariado

4.3 Rationale (fundamentos)

Diferentes **razones** motivan a las instituciones a participar en una o más actividades arriba detalladas:

1. Mejorar la calidad de la educación superior. Las instituciones que colaboran juntas, crecen juntas. Las universidades desean mejorar la calidad de su enseñanza, aprendizaje e investigación y emplean la colaboración para llevarlo a cabo. Sin embargo, la combinación **calidad + cooperación** dio un giro inesperado: la cooperación se utilizó en primer lugar como fuente de calidad a nivel institucional. Ahora, la mayoría de las agencias evaluadoras a nivel nacional e internacional utiliza la cooperación internacional como un indicador de calidad. Es imposible separar una de la otra.
2. Modernizar la gestión institucional. Al igual que sucede en el proyecto INCA, estar expuesto a las buenas prácticas y utilizar la crea-

4. Networking y cooperación internacional

tividad para adaptarlas a su realidad, puede ser un aspecto importante en hacer a las instituciones más eficientes. El intercambio de experiencias le ayudará a comprender que “hay más de una forma de hacer lo mismo”.

3. Recaudación de fondos. La cooperación internacional permite a las instituciones acceder a la financiación externa, normalmente con autonomía de las autoridades universitarias y del Ministerio de Educación. La mayoría de los planes de financiación están basados en el proyecto, por lo que las instituciones no deberían esperar a aumentar sus presupuestos de forma significativa puesto que la financiación se concede con un fin específico.
4. Desarrollo de capacidades. La cooperación permite a la institución compartir los conocimientos y proporcionar formación al personal. La capacidad de desarrollo puede adoptar la forma de movilidad, talleres y cursos (en la organización o aprendizaje online/e-learning).

4.4 Gestión de la cooperación internacional

¿Dónde comenzar a desarrollar la cooperación internacional? En la actualidad, la principal forma de llevar a cabo actividades de cooperación es normalmente en forma de **proyectos** o **programas**. Los proyectos se pueden usar para organizar cualquier tipo de actividades, tales como los programas de movilidad, la investigación, la formación del personal, etc. El formato también permite una gestión eficiente de los proyectos, así como el desarrollo de las actividades propuestas. Un programa es un grupo de proyectos distintos con el mismo objetivo. Los elementos básicos de un proyecto son:

- Título provisional
- Datos de contacto del solicitante
- Socios de la acción

4. Networking y cooperación internacional

- Objetivos
- Metodología
- Resultados esperados
- Descripción de actividades y responsabilidades (p.e. plan de acción)
- Un presupuesto detallado de todas las actividades realizadas durante la duración del proyecto
- Un calendario que muestre el desarrollo temporal de las actividades
- Una lista de documentación de apoyo que exprese el compromiso de la institución y de los socios con el proyecto

Si su institución está planeando mejorar su participación en cooperación, sería importante ofrecer al personal de la ORI la promoción de formación específica relativa a la redacción de la propuesta del proyecto y gestión.

La mayoría de las agencias de cooperación exigen propuestas bajo el formato de un formulario de solicitud. Por ejemplo: los programas de la Unión Europea.

Otras agencias de cooperación no publican convocatorias específicas para conceder ayudas. Estas organizaciones disponen de unos fondos y los solicitantes participan en un proceso abierto, sin requisitos establecidos, como fechas de entrega, temática, presupuesto, etc. Es el caso de la Agencia para el Desarrollo Internacional de Estados Unidos, USAID.

4. Networking y cooperación internacional

Ejemplo: Proceso abierto de financiación ante la Agencia para el Desarrollo Internacional de Estados Unidos	
Nombre del programa	USAID
Sitio web	www.usaid.gov
Guía para solicitantes	http://www.usaid.gov/policy/ads/300/30354s1.pdf
Requisitos para la financiación de proyectos que no surgen de una convocatoria específica	<p>Los procesos abiertos constan de 2 fases: una fase de documento conceptual (proyecto de 5 páginas) y un proyecto más largo.</p> <p>Para el <u>documento conceptual</u> de 5 páginas se requiere:</p> <p>a) Portada/Introducción: Nombre y dirección de la organización; Tipo de organización; punto de contacto; Nombres de otras organizaciones a quien haya presentado la solicitud y/o estén financiando la actividad propuesta; Firma del representante autorizado del solicitante.</p> <p>b) Información técnica: Título conciso y objetivo de la actividad propuesta; Discusión de los objetivos, metodología, resultados anticipados, y cómo el trabajo ayudará a cumplir la misión de la USAID, tipo de apoyo requerido de la USAID (p. ej., fondos, instalaciones, equipamiento, materiales o recursos humanos).</p> <p>c) Información adicional: Coste estimado; breve análisis de los costes (p.ej., salarios, viajes, etc.); Duración propuesta de la actividad; breve descripción del trabajo y la experiencia previa del solicitante, tanto a nivel funcional como geográfico.</p> <p>- Si se aprueba el documento conceptual, se contactará con los solicitantes para que envíen un proyecto más elaborado.</p> <p>a) Propósitos/Objetivos del Programa;</p> <p>b) Antecedentes/Introducción;</p> <p>c) Descripción del programa;</p> <p>d) Logros/Resultados/Cronología;</p> <p>e) Plan de Monitorización/Evaluación ;</p> <p>f) Plan de Gestión;</p> <p>g) Sección de Negocios/Costes: Datos de la actividad y la línea presupuestaria (formulario SF424); Soporte detallado de los costes; Participación de costes/Apoyo de otro donante/Ingresos del programa; Ejecuciones de proyectos anteriores (proyectos similares durante los últimos 3 años).</p> <p>h) Representaciones/Certificaciones</p>
Duración del proyecto	Decidido por el solicitante.
Particularidades	No existe impreso de solicitud. Pueden tardar 2 meses en responder al documento conceptual. Sólo proyectos excepcionales se aprobarán bajo este plan.
Tiempo necesario para preparar el proyecto	1 – 2 meses.

4. Networking y cooperación internacional

Tenga en cuenta que todas las agencias solicitan casi la misma información y una información completa para evaluar los proyectos, aun cuando utilicen distintos formatos para la presentación.

Una vez comprendemos el formato para la cooperación, ¿cuál es el proceso de preparación de un proyecto de cooperación? Existen dos aspectos principales que la ORI debería tener en cuenta a la hora de planificar una propuesta, que se puede aplicar a la Cooperación Bilateral o la Cooperación Técnica:

Aspectos a considerar	Relevancia para las propuestas
Recursos disponibles	Las organizaciones externas designan recursos para los proyectos en áreas específicas (medio ambiente, desarrollo de capacidades, inclusión social, etc.), que se distribuirá de acuerdo con las líneas de prioridad y las regiones seleccionadas por la organización. Las instituciones crean un proyecto observando las directrices de la convocatoria.
Proyectos e ideas existentes que necesitan financiación	Proyectos espontáneos que necesitan financiación. En este caso, las universidades crean propuestas basadas en sus propias necesidades o tienen ideas que surgen como consecuencia de otros proyectos. Estas propuestas pueden debatirse con el Ministerio de Educación, otras instituciones y las agencias de financiación, que pueden mostrar interés en la propuesta y decidir financiarlas. Además, estos proyectos pueden ser adaptados a las distintas convocatorias de solicitud, cuando sea pertinente.

¿Quién hace qué? Definir las responsabilidades en las actividades de cooperación

Determinar las tareas y el reparto de las responsabilidades es una herramienta de gestión importante en materia de cooperación.

Como norma general, la ORI debería asumir un papel de liderazgo al coordinar las actividades de cooperación a nivel institucional. Es importante contabilizar el número de acciones internacionales en las que

4. Networking y cooperación internacional

participa la universidad, considerando que la mayoría de instituciones llevan a cabo la cooperación de forma descentralizada. Esto ocurre normalmente porque los docentes suelen organizar sus actividades en su propio ámbito de experticia, sobre todo como resultado de eventos internacionales, publicaciones o movilidad, más que a organizarla como parte de una estrategia institucional.

Sin embargo, con el fin de poner en práctica un proyecto o programa, es mejor nombrar a un **coordinador del proyecto**, que participará directamente en las actividades del proyecto incluida la redacción de informes. Esta persona trabajará directamente con la ORI y mantendrá a la institución informada de los avances del proyecto. Delegar la responsabilidad de la coordinación y la gestión diaria del proyecto también es una estrategia para aumentar la implicación por parte de otros sectores de la universidad con las actividades propuestas por la ORI.

Gestión financiera: ¿qué hacer con los fondos cuando llegan?

La administración financiera es un aspecto que a menudo se pasa por alto en la colaboración internacional. Puesto que las subvenciones suelen llegar a una cuenta bancaria institucional y tienen sus propias particularidades, los sistemas financieros y contables de la universidad están raramente preparados para gestionar con facilidad las cantidades asignadas a las instituciones.

Con el fin de evitar dolores de cabeza durante los periodos de pago y de envío de informes, es esencial planificar **reuniones con los departamentos de gestión y contabilidad** con el fin de conocer y aclarar las exigencias de la agencia del donante. Si se lleva a cabo en las primeras etapas del proyecto, contribuirá positivamente al éxito de su ejecución.

Referencias y fuentes de información

Agencia Brasileña de Cooperación. Disponible en: <http://www.abc.gov.br>.

CINDA, PNUD (1992). Manual de Gestión de la Cooperación Internacional. Santiago, Chile: PNUD.

ICFES (2002). Guía para la Internacionalización de las Instituciones de Educación Superior de Colombia. Bogotá, D.C.

“Establecer relaciones cooperativas es una parte fundamental del trabajo diario de la ORI, y en especial, de su Director, que debería promover, iniciar, mantener y actualizar las relaciones institucionales con el mundo académico institucional. La ORI debe dar continuidad a los proyectos de cooperación que crean las unidades administrativas y académicas, coordinar las visitas de las autoridades a las instituciones extranjeras, organizar y recibir visitas de docentes y personalidades extranjeras. Se debe realizar un breve informe después de cada una de estas actividades, que esté a disposición de la comunidad universitaria.

Guía para la internacionalización de las instituciones de educación superior de Colombia

5. Financiación y gestión de proyectos internacionales

Roberto Escarré, Director de la Oficina de Gestión de Proyectos Internacionales (Universidad de Alicante)

5.1 Introducción: La Oficina de Relaciones Internacionales autosostenible

Las principales prioridades institucionales establecidas por las instituciones de Educación Superior Latinoamericanas (Encuesta Global de la IAU sobre la Internacionalización de la Educación Superior 2009) en cuanto a internacionalización son la movilidad saliente para estudiantes, el intercambio internacional de estudiantes y la atracción de estudiantes internacionales, además de la colaboración en materia de investigación. Estas actividades normalmente implican una importante financiación.

5. Financiación y gestión de proyectos internacionales

Las universidades asumen que la búsqueda de fuentes alternativas de ingresos es un factor clave para desarrollar actividades. Dichas fuentes podrían incluir ingresos provenientes de:

- Fundaciones sociales y el sector privado;
- La comercialización internacional de los resultados de investigación;
- Un sistema de tasas educativas para los estudiantes nacionales e internacionales;
- Otros medios de proporcionar educación a nivel transnacional
- Proyectos internacionales de las organizaciones internacionales y fundaciones (Unión Europea, Banco Interamericano de Desarrollo, Fundación Ford, etc.)

Las Oficinas de Relaciones Internacionales de más éxito en Latinoamérica suelen combinar más de una de estas fuentes de ingresos y ponen en práctica una clara estrategia de recaudación de fondos. El principal objetivo es convertirse en tan autosuficiente y autónoma como sea posible.

El presente capítulo se centrará en algunas ideas básicas a tener en cuenta para desarrollar una estrategia de la ORI con el propósito de aumentar la participación de su universidad en convocatorias competitivas. De modo que nos centraremos en la última de las posibles fuentes de ingresos antes mencionadas; los proyectos internacionales de convocatorias competitivas de organizaciones y fundaciones internacionales.

5.2 Educación Superior y donantes internacionales

Las organizaciones internacionales y los donantes privados son conscientes de que la Educación Superior desempeña un papel fundamen-

5. Financiación y gestión de proyectos internacionales

tal en el desarrollo. Ayuda a generar el capital humano necesario en áreas clave como la salud, la agricultura y la ingeniería y aumenta la capacidad de autosuficiencia de un país. Hay una tendencia creciente de actividades de financiación desarrolladas por las instituciones de educación superior provenientes de la “Ayuda al Desarrollo”. En esta área los donantes más importantes son el Banco Mundial, la Unión Europea y las distintas Agencias Nacionales. Además de estos, hay muchos actores a los que normalmente las Instituciones de Educación Superior no consideran posibles “inversores”. La siguiente tabla sintetiza los distintos tipos de ayuda proporcionando algún ejemplo de los principales donantes.

Tipo de ayuda	Definición	Principales Donantes
Ayuda bilateral	Ayuda proporcionada por el gobierno de un país directamente a otro	Francia (AFD), Alemania (GTZ), Japón (JICA), Países Bajos (Nuffic), España (AECID), Suecia (SIDA), RU (DFID), Estados Unidos (USAID)
Ayuda multilateral	Ayuda o préstamos concedidos por el gobierno de un país a una agencia internacional	Banco Mundial, Comisión Europea, Bancos regionales de desarrollo (ADB, AFDB, BID)
Fundaciones privadas	Organizaciones benéficas que distribuyen fondos privados más que públicos/gubernamentales	Fundación Bill & Melinda Gates, Corporación Carnegie, Fundación Rockefeller, Fundación Ford, Fundación John D. y Catherine T. MacArthur, Fundación William y Flora Hewlett, Fundación Andrew W. Mellon, Fundación Kresge.

Tabla 1: Principales tipos de ayuda recibidos para respaldar la Educación Superior (ES) y principales donantes. Acrónimos: Agencia Francesa de Desarrollo (AFD), Departamento de Desarrollo Internacional del RU (DFID), Agencia de Cooperación Técnica Alemana (GTZ), Agencia Japonesa de Cooperación Internacional (JICA), Organización Holandesa para la Cooperación Internacional en Educación Superior (Nuffic), Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional (SIDA), Agencia para el Desarrollo Internacional de Estados Unidos (USAID), Banco Asiático de Desarrollo (ADB), Banco Africano de Desarrollo (AFDB), Banco Interamericano de Desarrollo (BID, siglas en inglés: IADB), Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).

5.3 Fuentes de financiación para las Universidades Centroamericanas

En el **Anexo 2** se establece una lista de algunas fuentes de financiación para las Instituciones de Educación Superior de Centroamérica. Dichas fuentes de financiación se han dividido de acuerdo al origen de la misma (Latinoamérica, Europa, Agencias Nacionales) y sólo muestran algunas posibilidades en las que podrían aplicarse, puesto que sería casi imposible abarcar todas las posibilidades existentes.

5.4 Estrategias

Las siguientes son algunas ideas para establecer estrategias básicas con el fin de mejorar la participación de su institución en programas internacionales.

- En primer lugar, debería estar claro la **función de la ORI** en la estrategia internacional de recaudación de fondos de la institución. Si hay más actores (unidades, fundaciones, etc.) trabajando en este ámbito, las competencias de cada uno deben estar definidas con el fin de beneficiarse de posibles sinergias. La mayoría de las ORIs desempeñan la función de respaldar a los investigadores o a los docentes en las distintas etapas del proceso, sobre todo:
 - Facilitar información sobre las oportunidades de financiación (convocatorias);
 - Networking y ayuda para establecer consorcios;
 - Gestión del proyecto, excluyendo la parte científica;
 - Organización de eventos internacionales (reuniones, conferencias, congresos) en el marco del proyecto;
- **Evaluar la capacidad.** Identificar las áreas de fortaleza es importante, puesto que pocas universidades pueden afirmar ser fuertes en todas

las áreas. Un análisis profundo de los puntos fuertes y las debilidades podría resultar crucial: algunos donantes (por ejemplo, los fondos de investigación) estarán más interesados en desarrollar los puntos fuertes y otros fondos (cooperación para el desarrollo) lo estarán más en rectificar los puntos débiles. El punto de partida para todas las iniciativas de recaudación de fondos internacionales, por tanto, debe ser un análisis honesto y preciso de los puntos fuertes y débiles de la institución.

- **Desarrollar competencias internas de recaudación de fondos.** Las universidades necesitan desarrollar sus propias competencias de recaudación de fondos mediante la formación de distintos actores en el campus. La mayoría de las convocatorias son tan específicas (nanotecnología, TIC, desarrollo institucional) que si no logra que participe el personal que trabaja en estos temas, tendrá menos oportunidades de obtener la financiación.
- **“Learning by doing”.** Participar en proyectos internacionales requiere tiempo. Es francamente difícil empezar a trabajar en proyectos internacionales dirigiendo un proyecto de 5 millones de euros. La mayoría de universidades comienzan participando en consorcios internacionales como socios, desempeñando un papel secundario y con una financiación modesta. Aunque estas experiencias aportarán a la universidad la capacidad de iniciar proyectos futuros y más ambiciosos, en los que podrían aumentar el papel que desempeñan para convertirse en líderes.

5.5 Cuestiones básicas en la redacción de propuestas

La mayoría de las oportunidades de financiación de las IES están llegando a través de convocatorias competitivas en las que las universidades deben presentar proyectos de acuerdo con directrices estable-

cidas, fechas concretas, etc. Las siguientes son algunas instrucciones básicas a tener en cuenta en el proceso de presentación de un proyecto internacional.

Antes de comenzar la redacción del proyecto

- **Familiarícese con el Programa de financiación.** Lea la información facilitada en el sitio web del programa. Ahí encontrará respuestas a las Preguntas frecuentes de anteriores convocatorias de propuestas, que pueden responder algunas de sus preguntas. Si es posible, asista a la Jornada informativa para solicitantes que el programa suele organizar cuando se lanza una convocatoria.
- **Lea exhaustivamente las Directrices para los solicitantes.** En dicho documento puede encontrar los elementos básicos a tener en cuenta a la hora de redactar la propuesta: objetivos, alcance, presupuesto, etc.
- **Desde el principio, sea consciente de la fecha límite de presentación.** Prepare un plan de trabajo para la finalización de su propuesta, en el que trace las actividades esenciales que deben llevarse a cabo y los logros que deben alcanzarse dentro de los plazos previstos. Asegúrese de incluir algunos días con poca carga de trabajo, ¡inevitablemente surgirán cuestiones imprevistas!
- **Tenga en cuenta que los evaluadores son el primer público objetivo de su propuesta.** No olvide que los evaluadores son las personas que leerán y evaluarán su solicitud. Pese a ser seleccionados cuidadosamente, poseen distinta formación y pueden no ser especialistas en el tema de su propuesta. De modo que póngase en el lugar de los evaluadores: todo en la propuesta es evidente para usted como autor, sin embargo, no será necesariamente así para los evaluadores, ¡que sólo verán la información que usted facilite!

- **Tenga en cuenta que la evaluación no se desarrollará en condiciones de “lujo”.** Los evaluadores tienen que analizar un gran número de propuestas a contrarreloj. No tendrán tiempo de leer su propuesta más de una vez. Por tanto, ¡asegúrese de que dicha lectura les será suficiente para comprenderla correctamente!
- **Tenga en cuenta que los evaluadores deben hacer su elección entre muchas propuestas de excelente calidad.** Una convocatoria de propuestas y su evaluación es un proceso competitivo. Finalmente sólo se seleccionarán el 10 – 15% de las propuestas, debido a la cantidad limitada de financiación disponible. Esto no implica que el restante 85% sean malas propuestas, simplemente son menos buenas. Por tanto, no puede permitirse ningún punto débil en la propuesta. ¡TODAS las partes deben ser de excelente calidad!

Algunos criterios para conseguir una solicitud correcta

- **Siga estrictamente las normas y disposiciones de la Convocatoria de Propuestas.** Al complementar el formulario de solicitud, respete estrictamente las normas tal y como explican las Directrices para los solicitantes. No omita o añada ningún capítulo, ni cambie su secuencia. Sobre todo, respete las limitaciones referidas a un número determinado de páginas que se indican para algunas secciones. Algunos donantes (como por ejemplo, la Comisión Europea) facilitan un formulario de solicitud que no está diseñado específicamente para un programa concreto. Normalmente, usan el mismo formulario para muchos tipos de proyectos distintos. Por tanto, en determinados momentos puede que no esté completamente seguro sobre cómo completarlo. En ese caso, si no encuentra una explicación en el manual, consulte primero la sección de Preguntas frecuentes en

5. Financiación y gestión de proyectos internacionales

la página web y si continúa sin encontrar la respuesta allí, siempre puede preguntar al Director del proyecto.

- **Encuentre un buen título para el proyecto.** El título del proyecto debe ser conciso y autoexplicativo de acuerdo con la acción propuesta.
- **Redacte un Resumen convincente.** No podemos remarcarlo lo suficiente. Superar el primer obstáculo en el camino para el éxito de la propuesta depende de la calidad del resumen de su proyecto (normalmente llamado Nota Conceptual). Debe convencer a los evaluadores en sólo 4 páginas para que recomienden su solicitud para una evaluación posterior, por tanto, lo que usted dice debe estar bien estructurado, ser conciso y completo!
- **Realice un análisis detallado de los antecedentes del proyecto.** Dicho análisis establecerá la base para la acción que propone. Debe identificar las áreas problemáticas esenciales; definir a los ‘clientes’ y a las partes interesadas, y los vínculos y la complementariedad con otras iniciativas de tal modo que las actividades que planea llevar a cabo y las soluciones que propone surjan de forma lógica del análisis. Si inicia la preparación de su propuesta con la metodología del Marco Lógico⁹, como le recomendamos, le conducirá automáticamente a realizar el mencionado análisis de los antecedentes.
- **Identifique objetivos, métodos y resultados claros.** Muestre que tiene una idea clara sobre el proyecto; que sabe exactamente qué hacer, cómo hacerlo y por qué. De nuevo, el Análisis del Marco Lógico le ayudará a estructurar sus ideas y a comprobar su lógica.
- **Desarrolle un plan de trabajo bien estructurado.** Muestre en su plan de trabajo que posee una visión realista de la secuencia y temporización de las actividades que van a llevarse a cabo en el desarrollo

9. El **Marco Lógico** es una herramienta de gestión utilizada principalmente en el diseño, monitorización y evaluación de proyectos de desarrollo internacional.

del proyecto, las aportaciones requeridas en cada momento y los resultados que espera conseguir. Sea honesto sobre las posibles limitaciones y realice una previsión adecuada para las mismas en el plan de trabajo.

- **Asegúrese de tener una adecuada gestión del ciclo del proyecto.** Como consecuencia de unos indicadores objetivamente verificables mal definidos (OVI), muchas de las solicitudes suelen ser rechazadas. Recuerde que, si su proyecto es seleccionado para obtener financiación, deberá remitir informes regularmente sobre su progreso. La Monitorización & Evaluación debería, por tanto, estar incluida como una actividad esencial en la propia estructura del plan de trabajo.
- **Calcule un presupuesto realista.** Los costes del proyecto presupuestado deben ser razonables y realistas. En muchas de las solicitudes recibidas, la contribución solicitada es prácticamente idéntica al límite máximo de subvención establecido por el donante, dando la impresión de que esta cifra es el punto de partida al formular el proyecto y, posteriormente, se va completando con actividades para justificar la cantidad. Sin embargo, es improbable que este método tenga como resultado un proyecto diseñado de forma óptima. Al preparar el presupuesto, es más lógico partir de consideraciones realistas relativas a las actividades necesarias para desarrollar la acción de forma satisfactoria y después traducirlas en costes. ¡Evite dar la impresión de que el presupuesto se ha “inflado artificialmente” con el propósito de obtener la máxima subvención posible!
- **Tenga una estructura textual clara.** El texto de la propuesta debe ser claro y conciso para su fácil lectura. Debe contar con títulos y subtítulos precisos y utilizar párrafos cortos para estructurarlo. La información que facilita debería limitarse a lo que resulta esencial para describir la acción propuesta y debería mostrar una secuencia lógica. Evite las redundancias y no use acrónimos sin explicación.

Se dará poco crédito a las afirmaciones dogmáticas del tipo “este proyecto será totalmente sostenible”. Algunas solicitudes están con frecuencia tan poco estructuradas y su contenido está tan poco fundamentado como para plantear dudas sobre el conocimiento del tema por parte de los autores, sin mencionar su capacidad para gestionar el proyecto. No olvide que la mayoría de las propuestas no son documentos científicos. Obsérvelo desde un punto de vista pragmático: usted desea obtener financiación para desempeñar un trabajo bien definido en un plazo de tiempo claro que producirá un rendimiento tangible. ¡Es mucho más que una propuesta de negocio! En una sociedad, es una práctica común que cada socio realice una contribución a la propuesta, en particular, los segmentos textuales relativos a su función designada en el proyecto. No obstante, esto implica el riesgo de que el producto final no sea homogéneo en lo referente al estilo, detalle de contenido, presentación, etc. Por tanto, se recomienda que una persona realice la edición final de la propuesta para garantizar la homogeneidad de todos los textos. Dicha persona también debería ser responsable de realizar una última comprobación de que la solicitud está completa y de que cumple con todas las disposiciones de la Convocatoria de propuestas.

- **Utilice un lenguaje de buena calidad.** La mayoría de las convocatorias requieren el inglés como idioma de la propuesta/proyecto. Ni que decir tiene que el uso de un buen inglés “estándar” es un activo para su solicitud. Cuando haya acabado de redactarla, asegúrese de que un hablante nativo realiza una revisión ortográfica e idiomática de la propuesta. Una propuesta no debe formularse de forma sofisticada, pero debería resultar fácil de leer y, lo que es más importante, de comprender. ¿De qué otro modo podrían los evaluadores evaluar su propuesta?

5.6 Gestión de proyectos internacionales

La Oficina de Relaciones Internacionales normalmente desempeña un papel de apoyo a los proyectos internacionales. El apoyo puede incluir el contacto con los socios y el donante, la gestión financiera, etc. La mayoría de las actividades de gestión quedan descritas en el proyecto y cuentan con unas directrices claras establecidas por el donante en el contrato. Si su institución no está coordinando el proyecto, sólo habrá algunas actividades de gestión de apoyo a la institución en el informe, etc. Pero si su institución está coordinando el proyecto, de la gestión del proyecto debería encargarse personal específico. Normalmente, en este caso los donantes facilitan publicaciones y buenas prácticas para apoyar a los coordinadores de los proyectos nuevos. Además de eso, las buenas prácticas y los parámetros establecidos por las asociaciones especializadas (como el Instituto de Gestión de Proyectos - <http://www.pmi.org/>) también podrían aplicarse en proyectos relativos a las IES.

Referencias

- Lewis, Sian. “Financiación de la Educación Superior. Hechos y cifras”. Red de Ciencia y Desarrollo, 2009
- Unidad de Gestión del Programa Edulink “Manual for preparing an Edulink Application”, 2007
- VVAA. “Educación Superior en Latinoamérica: La Dimensión Internacional”. World Bank, 2005

6. El uso de las herramientas informáticas para actividades internacionales

Francisco Gallego, Experto IT
(Universidad de Alicante)

6.1 Introducción a las TIC para las ORIs

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) constituyen una poderosa herramienta para participar en los avances socioeconómicos generados por los mercados mundiales. Sin embargo, hasta el momento, pese a que la mercantilización de la información es una tendencia creciente, el potencial de las TIC no está beneficiando a la gran mayoría de países en vías de desarrollo. En una economía global basada en el conocimiento existe un serio riesgo de que las TIC aumenten la brecha digital ente los países muy desarrollados y en vías de desarrollo.

6. El uso de las herramientas informáticas para actividades internacionales

Incluso en el ámbito de las Oficinas de Relaciones Internacionales (ORIs), el uso de las TIC ofrece ventajas competitivas que pueden ser un factor clave para el éxito.

6.2 TIC y recursos humanos

Como en cualquier otra organización, las ORIs poseen un conjunto de perfiles profesionales distintos. En algunos casos, puede haber un experto en materia de TIC entre ellos. Aunque en otros, puede que sólo haya expertos en otros ámbitos con algunos conocimientos relativos a las TIC.

Un experto en TIC puede desarrollar las siguientes tareas:

- Análisis, diseño y planificación del software.
- Desarrollo / adquisición y mantenimiento de aplicaciones informáticas.
- Adquisición y mantenimiento de equipos informáticos.
- Asistencia y formación (*helpdesk* en materia de TI).

Otros perfiles profesionales de una ORI podrían ser los directivos, asistentes, personal administrativo, etc. Estos otros perfiles también utilizan los recursos TIC como el software de productividad personal (procesador de textos, hojas de cálculo, bases de datos, etc.) y otras herramientas específicas con el fin de desarrollar sus respectivas tareas. Prolongar esta ventaja competitiva en el tiempo depende de una continua actualización y de la formación del personal en materia de TIC.

El trabajo en equipo es otro elemento clave para estimular la productividad global en cualquier organización, pero podría necesitar la es-

6. El uso de las herramientas informáticas para actividades internacionales

estructura jerárquica requerida y fomentar el “espíritu de equipo”. Sobre todo, el equipo de TI debería alinear claramente sus objetivos con los de la organización para no perder el rumbo.

En un equipo de TI en la organización, podríamos definir distintos roles como el de: analista, programador, diseñador de bases de datos, administrador del sistema u operador del *helpdesk*. La mezcla de varias de estas funciones en una persona puede producir una mejora en la productividad. Otros perfiles están muy vinculados al equipo de TI, este sería el caso del diseñador gráfico, el oficial de información (documentalista) o el personal jurídico (protección de datos y concesión de licencias). En cualquier caso, se requiere una cooperación fluida con el propósito de alcanzar los objetivos deseados.

En contraposición con el equipo interno, el equipo de TI puede ser externo, de modo que esta actividad la desempeñe una organización externa subcontratada. En estos casos, se recomienda no subcontratar actividades clave, y tener un contrato o acuerdo por escrito en el que se especifique claramente qué tareas y cómo van a desarrollarse. Combinar los servicios internos y externos podría adaptarse mejor a los requisitos de la organización y ofrecer mejores resultados.

En resumen, hay ventajas e inconvenientes para cada opción por lo que se requiere un análisis de su ORI.

6.3 Software: libre y de código abierto vs propietario

El software libre y de código abierto (en inglés, F/OSS, FOSS) es el software que se licencia concediendo el derecho a los usuarios de utilizar, estudiar, modificar y mejorar su diseño gracias a la disponibilidad del código fuente. Este enfoque ha adquirido impulso y aceptación en la

6. El uso de las herramientas informáticas para actividades internacionales

medida en que los posibles beneficios son cada vez más reconocidos tanto por los particulares como por las organizaciones. En el contexto de software libre y de código abierto, por “libre¹⁰” entendemos la libertad de copiar y reutilizar el software, más que referirnos al precio del software. Para comprender el concepto, deberíamos “pensar en *libre* como en libertad de expresión y no como en cerveza gratis”. En contraposición, el **software propietario** son los programas informáticos licenciados bajo el derecho jurídico exclusivo del titular de los derechos de autor. Al adquirir una licencia se le concede el derecho a utilizar el software en determinadas condiciones, pero quedan restringidos otros usos como la modificación, la posterior distribución o la ingeniería inversa.

En el momento de decidir adquirir algún software concreto, debe tener en cuenta una serie de factores interrelacionados como son:

- los recursos disponibles:
 - Tecnológicos: ¿Ya contamos con sistemas compatibles? ¿Deberíamos considerar la sustitución de algún programa informático heredado y obsoleto que tal vez no funcione bien en el futuro?
 - Económicos: ¿Podemos permitirnos el coste? ¿Va a generar la inversión un rendimiento suficiente?
 - Humano: ¿Posee su personal habilidades suficientes para instalarlo y utilizarlo? ¿Vamos a contar con apoyo externo durante el periodo de adaptación pertinente?
- Política institucional:
 - Planes de colaboración: ¿Podemos establecer un plan de colaboración con alguno de los principales proveedores de software?

10. En inglés la palabra “free” posee dos significados distintos: 1. libre o 2. gratis. Por ello, en algunos casos podría ocasionar confusión en relación con el término “free software”: software libre y no software gratuito.

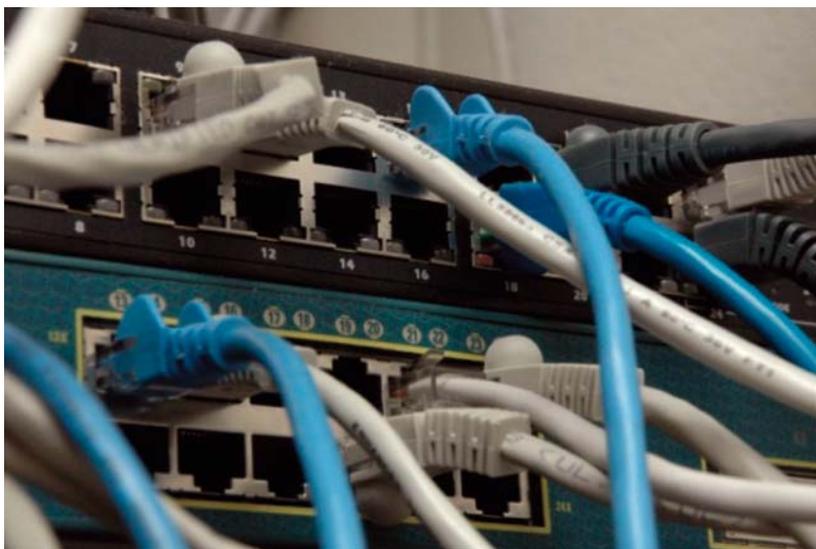
6. El uso de las herramientas informáticas para actividades internacionales

- Desarrollos propios: ¿Contamos nosotros o la organización matriz con algún tipo de desarrollo propio en materia de FOSS?

Responder a las preguntas anteriores tanto en lo que respecta a las alternativas de FOSS y software propietario nos guiará en la decisión sobre una u otra opción.

6.4 Infraestructura en equipos informáticos

No se puede lograr una gestión eficaz sin prestar atención al suministro de una infraestructura básica en materia de TI. Las instituciones varían enormemente en cuanto a las necesidades en infraestructura y esto es un reflejo de su propio grado de desarrollo. Las instituciones, por tanto, deberán decidir qué elementos de los detallados a continuación les son de aplicación y en qué grado.



6. El uso de las herramientas informáticas para actividades internacionales



Los recursos en materia de equipos informáticos pueden variar en cuanto a las características como son: el procesamiento, almacenamiento, fiabilidad, robustez, tolerancia a fallos, compatibilidad e interoperabilidad. Pese a estas características específicas, las organizaciones tienen ciertas necesidades generales en cuanto a equipos informáticos como: ordenadores personales, redes de transmisión de datos, servidores dedicados a tareas internas y externas y otros periféricos (impresora, escáner, lector de código de barras, SAI, etc.).

Los ordenadores personales han evolucionado hasta los distintos y actuales formatos y capacidades. Un ordenador personal puede ser un ordenador de mesa, un portátil, un *netbook*, una tableta PC, etc. En la actualidad, algunos productos con fines domésticos o de bajo coste pueden adaptarse a los requisitos profesionales, pero recuerde que a veces *lo barato puede salir caro*. Por otra parte, cada minorista ofrece un abanico de productos profesionales que pueden proporcionarle

6. El uso de las herramientas informáticas para actividades internacionales

el mejor rendimiento y puede incluir una ampliación adicional de la garantía. Los planes de *leasing* o alquiler también pueden resultar interesantes.

Toda infraestructura en **red** está basada en las actuales tecnologías de conectividad por cable, conmutación o enrutamiento. Además, las medidas de seguridad pueden establecerse a distintos niveles como los cortafuegos, los filtros *antispam* para el correo electrónico, una LAN virtual (VLAN) con el propósito de compartimentar Redes de Área Locales (LAN) o protocolos de seguridad en redes inalámbricas como WPA2. Otros protocolos de seguridad en red pueden instalarse para acceder a servicios concretos a través de Internet como la encriptación con HTTPS para los sitios web o una Red privada virtual (VPN) para utilizar servicios locales de fuera de su LAN.

Los **servidores** pueden ofrecer un amplio número de servicios tanto internos en la oficina como externos (en Internet). Los servicios más comunes son la web o cualquier otro tipo de aplicación, base de datos, directorio/autenticación, impresión, archivos compartidos, etc. Hay una gran cantidad de minoristas que pueden ofrecer equipos de calidad a este respecto como: DELL, HP, IBM, ACER, SUPERMICRO, SUN, Apple, etc. Sin embargo, este tipo de equipos necesitan ser instalados cuidadosamente y mantenerse en un entorno controlado. Con este propósito, se establecen centros de datos que facilitan sistemas de control de acceso, de enfriamiento y generadores de energía de emergencia. Esta infraestructura específica genera un elevado *TCO* (coste total de propiedad).

Con el fin de reducir los costes de los servidores, se están utilizando técnicas de *virtualización* de modo que los servidores se optimizan al máximo. Además, este tipo de servicio últimamente también se está

6. El uso de las herramientas informáticas para actividades internacionales

externalizando a través de distintos tipos de alojamiento web: *hosting* o *housing*, de servidores privados virtuales (VPS) y la nube computacional (en inglés, *cloud computing*). Las plataformas de servidor más comunes, como LAMP (Linux, Apache, MySQL y PHP) pueden reproducirse con facilidad en una *nube virtual privada* que una única organización puede utilizar de modo transparente.

Tomar una decisión sobre cada elemento de la infraestructura del equipo informático supone considerar los siguientes factores:

- Necesidades reales
- Capacidad económica
- Vida útil y depreciación
- Fallos y roturas que pueden producir costes adicionales
- Integración con el equipo informático existente (si lo hubiese)

6.5 Intranet / Extranet

En esta guía, nos referimos a la **Intranet** como a un sitio web interno de una organización que puede alojar múltiples servicios y constituir un componente y punto de encuentro importante para la colaboración y la comunicación interna.

Las Intranets contrastan también con las Extranets. Mientras que las intranets generalmente quedan restringidas a los empleados de la organización, a las **extranets** también pueden tener acceso los terceros aceptados como, por ejemplo, clientes, proveedores, socios u observadores externos. Las extranets extienden una red privada a Internet con disposiciones especiales relativas a la autenticación, autorización y registro. Con lo que ambos términos difieren principalmente en el ámbito de acceso y en los mecanismos de control.

6. El uso de las herramientas informáticas para actividades internacionales



En ambos casos se pueden ofrecer un conjunto de características distintas para la colaboración y la comunicación. Las características principales pueden ser las siguientes:

- Gestión de los perfiles de los usuarios principales
- Gestor de tareas
- Repositorio de documentos
- Directorio y servicio de mensajería
- Foro
- Sistema de gestión de contenidos del sitio web público
- Gestión de los usuarios de la web
- Base de conocimientos

6. El uso de las herramientas informáticas para actividades internacionales

En este momento, existen diversos productos de FOSS y de software propietario que pueden ajustarse a las características arriba mencionadas en distinto grado, los más destacables son los siguientes:

- Alfresco
- Confluence
- Druppal
- eGroupware
- Joomla
- phpGroupWare
- Plone
- OpenGroupware
- Open Wonderland
- Trac
- Zimbra

Algunas de las alternativas mencionadas pueden requerir una adaptación a las necesidades específicas de una ORI concreta. Esto puede requerir un trabajo extra para desarrollar estos cambios en el producto genérico. Por otra parte, un desarrollo personalizado de la aplicación con nuestro propio personal o con personal externo es una opción posible.

Tomar una decisión sobre cómo proceder en este momento requerirá tener en cuenta los siguientes factores:

- Necesidades reales
- Capacidad económica
- Disponibilidad de personal técnico

6.6 Sitios web públicos y redes sociales

Un **sitio web** es un conjunto de páginas web relacionadas que contienen imágenes, vídeos u otros activos digitales. Un sitio web está alojado en al menos un servidor web, accesible a través de una red mediante una dirección de Internet, también llamada URL.

Por lo tanto, el primer paso para definir un sitio web es establecer su nombre de dominio. Puede ser por medio de un nombre de dominio específico (como myIRO.net) o mediante un subdominio de su organización matriz de dominios (como en myIRO.myOrganisation.org). En cualquier caso, seleccionar la URL para un sitio web es un paso delicado que determinará su uso futuro y posicionamiento.

Sin embargo, antes de comenzar con la actual codificación del sitio web, necesitaremos realizar un análisis previo de manera que los siguientes aspectos importantes queden establecidos: objetivos del sitio web, estructura de contenidos y usabilidad, diseño gráfico y accesibilidad.

6.6.1 *Objetivos*

Con el fin de determinar este punto, en primer lugar tenemos que definir el propósito del sitio web, este puede ser: promocional, facilitar un servicio, entretenimiento, compra/venta, etc. Después, debe definir claramente el grupo de gente que considere público objetivo. Entonces, debería redactar una descripción general de los contenidos para poner en el sitio web. Y por último, puede definir los objetivos de su sitio web a partir de las acciones para alcanzar dicho propósito de los consumidores utilizando los contenidos descritos. Este enfoque nos

conduce a definir un conjunto de objetivos más próximo a la realidad y a las necesidades concretas de su organización.

6.6.2 Estructura de contenidos y usabilidad

Antes de estructurar los contenidos de nuestro sitio web, debemos tener en cuenta el concepto de **usabilidad**. Jakob Nielsen lo define como [Jakob Nielsen (1994), *La Ingeniería de la Usabilidad*] “*la usabilidad es el atributo de calidad que mide la facilidad de uso de las interfaces*”. Un sitio web *usable* es aquel en el que los usuarios pueden interactuar de la forma más fácil, cómoda y segura posible. Para diseñar un sitio web usable, necesitamos pensar en cómo va a utilizar el usuario su sitio web más que en presentarle lo que quieres que él vea.

Existen unos elementos claves para la usabilidad y algunos puntos importantes para cada uno de ellos:

- Simplicidad: interfaz intuitiva (principio KISS), lenguaje sencillo, división de tareas complejas en otras más simples y un orden lógico de lectura (de izquierda a derecha y de arriba a abajo).
- Consistencia: Tamaño y color de la fuente, títulos, listas, etc.
- Estabilidad: lo que sucede cuando se desactiva el javascript, las imágenes o el CSS.
- Seguridad: tolerancia y comunicación del error.

Una vez que estas cuestiones de usabilidad estén controladas, es momento de establecer la estructura del sitio web. Con este fin, la navegación debe definirse por medio de un método claro para ir desde una página a otra de forma ordenada e intuitiva. Esto se podría hacer mediante uno o varios niveles de menú. Además, el contenido en sí

6. El uso de las herramientas informáticas para actividades internacionales

mismo debe organizarse en diferentes (independientes o interrelacionadas) secciones y en un orden temático o personalizado.

6.6.3 *Diseño gráfico*

La identidad gráfica del sitio web es otro aspecto importante. Aquí no debemos olvidar respetar cualquier identidad visual preestablecida ya definida para su ORI o su institución matriz. De cualquier manera, diseñar coherencia en todos los elementos gráficos provocará un sentido de armonía y calidad de modo que su correcto uso pueda garantizar una comunicación perfecta.

6.6.4 *Accesibilidad*

La accesibilidad web se refiere a la práctica global de hacer que los sitios web sean usables por la gente capacitada o discapacitada. No existe una clara delimitación entre la usabilidad y la accesibilidad. Un sitio web usable tiene más posibilidad de cumplir con las directrices de accesibilidad y la mayoría de los sitios web accesibles cumplen los criterios de la usabilidad.

En 1999 la Iniciativa de Accesibilidad a la Web (WAI), un proyecto realizado por el Consorcio World Wide Web (W3C), publicó las Pautas de Accesibilidad al Contenido en la Web (WCAG) 1.0. En los últimos años, estas pautas han sido generalmente aceptadas como las pautas definitivas sobre cómo crear sitios web accesibles. El 11 de diciembre de 2008, la WAI dio a conocer las WCAG 2.0 como una Recomendación. Las WCAG 2.0 esperan estar actualizadas y contar con una tecnología más neutral. Sin embargo, existen otras directrices nacionales

6. El uso de las herramientas informáticas para actividades internacionales

o normas para otros países que pueden basarse hasta cierto punto en las recomendaciones previas del W3C.

Existen herramientas para la evaluación de la accesibilidad web que facilitan la creación de un sitio web, entre las que encontramos las siguientes:

- Validación de XHTML: <http://validator.w3.org>
- Validación de CSS: <http://jigsaw.w3.org/css-validator>
- TAW (Test de Accesibilidad Web): <http://www.tawdis.net>
- JAWs: es un lector de pantalla, un software para usuarios invidentes. <http://www.freedomscientific.com/jaws-hq.asp>

6.6.5 Estadísticas del sitio web

Con el fin de saber cómo está funcionando nuestro sitio web, no hay nada mejor que mirar el registro de visitas de los servidores internos. Sin embargo, estos archivos de registro son muy amplios, por lo que su análisis resulta un poco tedioso. Usar herramientas de análisis para este fin es aconsejable. Aquí puede encontrar una lista de las principales herramientas de estadísticas para los sitios web:

- **Webalizer:** un clásico analizador de registros que también es FOSS. Es rápido, personalizable y una opción sensata. Sin embargo, su informe puede parecer un poco difícil para los inexpertos.



6. El uso de las herramientas informáticas para actividades internacionales

- **AWStats:** una herramienta de informes gráficos que resulta amena y presenta muchas clases diferentes.
- **Piwik:** FOSS que se puede instalar en el mismo servidor web que un módulo PHP. Introduce algunos códigos de javascript en cada página web monitorizada que se usa para el rastreo de visitas. Puede que tenga una respuesta lenta del servidor, pero realiza unos informes muy detallados.
- **Google Analytics:** servicio propietario externo que por el momento es gratuito. Es necesario tener una cuenta en Google e insertar un código de seguimiento en cada página. Ofrece informes sobre prácticamente todos los datos necesarios. Toda la información se almacena en los servidores de Google, lo que ha provocado algunas preocupaciones en materia de privacidad y ha sido prohibido en algunos países.



6.6.6 Posicionamiento

En febrero de 2009, Netcraft, una empresa de monitorización del tráfico de Internet, que ha hecho un seguimiento del crecimiento de la Web desde 1995, informó de que en 2009 existían 215.675.903 si-

6. El uso de las herramientas informáticas para actividades internacionales

tios web con nombres de dominio y contenido sobre los mismos, si lo comparamos con los 18.000 sitios web en agosto de 1995.

El posicionamiento de un sitio web en esta red de redes mundiales atestada de páginas implica lograr estar en la mejor posición dentro de un listado de resultados de búsqueda en un texto de búsqueda específico. Para lograr este posicionamiento, **las arañas web** (también llamadas robots web o en inglés *crawlers*) están permanentemente indexando sitios web y estableciendo la relevancia que se puede dar a un conjunto de términos predefinido.

La Optimización del Motor de Búsqueda (**SEO**) es el proceso por el que se mejora la visibilidad de un sitio web o de una página web en los motores de búsqueda a través de resultados de búsqueda de un modo “natural” o gratuito (“orgánica” o “algorítmica”). El proceso SEO considera cómo funcionan los motores de búsqueda, qué búsquedas realiza la gente, los términos de búsqueda reales introducidos en los motores de búsqueda y qué motores de búsqueda son los preferidos por los “consumidores”. La optimización de un sitio web puede implicar la edición de su contenido y el HTML y el código asociado, tanto para aumentar su relevancia para las palabras claves específicas como para eliminar las barreras para las actividades de indexación de los motores de búsqueda. Promover un sitio para aumentar el número de enlaces externos o *backlinks* es otra táctica SEO.

Algunos han clasificado las técnicas SEO en dos amplias categorías: las técnicas que los motores de búsqueda recomiendan como parte de un buen diseño y aquellas técnicas que los motores de búsqueda no aprueban y cuyo efecto tratan de minimizar, conocidas como *spamdexing*. Algunos expertos en la industria clasifican estos métodos bien como SEO de sombrero blanco o SEO de sombrero negro. Los de

6. El uso de las herramientas informáticas para actividades internacionales

sombrero blanco suelen dar resultados duraderos, mientras que los de sombrero negro prevén que sus sitios serán finalmente prohibidos una vez que los motores de búsqueda descubran lo que están haciendo. Es muy recomendable no utilizar SEO de sombrero negro, sobre todo cuando este esté subcontratado, puesto que puede producir un castigo en el posicionamiento que deberá ser solucionado.

Por último sobre este punto, las redes sociales están siendo consideradas como generadores del tráfico de Internet para los sitios web y mejoran el posicionamiento. Por tanto, publicitar breves referencias en las redes sociales puede resultar la forma más barata de aumentar el número de visitantes de nuestro sitio web.

6.6.7 Redes sociales

Una red social de Internet está constituida por un grupo de particulares que, por medio de una red digital, se interrelacionan y comparten intereses como amistad, parentesco, intereses comunes, intercambio financiero, antipatía, relaciones sexuales, relaciones de creencias, conocimientos o prestigio.

Las redes sociales pueden utilizarse en beneficio de su ORI de varios modos. Para el uso externo, pueden ser:

- Maximizar el número de canales para la difusión de actividades, proyectos y conocimiento.
- Mejorar la presencia en Internet con el fin de ofrecer una mejor visibilidad de su marca.
- Ofrecer canales de difusión más personalizados para los socios y asociados.

6. El uso de las herramientas informáticas para actividades internacionales

- Establecer una comunicación bidireccional con nuestra comunidad de usuarios.

Además, para el uso interno:

- Mejorar las relaciones internas en la oficina
- Reforzar la gestión de los conocimientos

Hay varios ejemplos de redes sociales que pueden ser agrupadas dependiendo de sus objetivos:

- Para profesionales: linkedIn, Xing, Unience (inversores), leading-newthinking (publicidad), etc.
- Ocio: facebook, Myspace, Habbo, kedin, moterus, etc.
- Microblogging: twitter, tumblr, etc.
- Intercambio de contenidos: Youtube, Slidshare, Flickr, Picasa, etc.
- Marcadores sociales y de contenidos: technorati, del.icio.us, etc.

Twitter, Facebook y otros servicios similares se están convirtiendo en una plataforma importante para el marketing y las relaciones públicas, con un crecimiento acentuado en el número de anunciantes en los medios sociales. Además, ha aparecido el nuevo perfil profesional de “social manager” (responsable social de la empresa) en algunas empresas con el propósito de desempeñar estas tareas.

6.7 Conclusiones del capítulo

A lo largo de este capítulo hemos recorrido algunas de las distintas alternativas, estrategias en materia de TIC. Algunas conclusiones pueden extraerse para finalizar esta breve explicación:

6. El uso de las herramientas informáticas para actividades internacionales

- Lo más importante sería adaptar las distintas alternativas de TIC al presupuesto y necesidades de la oficina.
- Una buena gestión de los recursos humanos en materia de TIC es un factor clave.
- Se recomienda una formación continua y una vigilancia tecnológica.

Anexo 1. Ejemplos de convenio internacional

**CONVENIO MARCO DE COLABORACIÓN UNIVERSITARIA INTERNACIONAL
ENTRE LA UNIVERSIDAD DE(PAÍS) Y LA UNIVERSIDAD DE
.....(PAÍS).**

En....., ade.....de 200...

De una parte el Señor Rector Magnífico de la **Universidad de**, Sr., actuando en nombre y representación de este organismo, con domicilio en, con poderes suficientes para la celebración de este acto.

Y de otra el Señor Rector Magnífico de la **Universidad de**
Sr. D.
.....
.....

Intervienen en función de sus respectivos cargos y en el ejercicio de las facultades que para convenir en nombre de las entidades que representan tienen conferidas y

EXPONEN

Que este Convenio ha sido promovido por ambas Universidades sobre la base de:

- a.- Que ambas instituciones se encuentran unidas por la comunidad de objetivos en los campos científico y cultural.
- b.- Que las Universidades son, precisamente, instituciones que promueven el intercambio de conocimiento científico y cultural.
- c.- Que tienen igualmente, objetivos comunes en lo relativo al fomento de la investigación, la formación, así como en cuanto a la difusión de la cultura.
- d.- Que son instituciones con personalidad jurídica propia, que les permite celebrar convenios de esta naturaleza para el mejor cumplimiento de los fines que tienen encomendados.
- e.- Que ambas Universidades tienen interés en fomentar una colaboración internacional basada en la igualdad y la asistencia mutua.

Por todo lo expuesto las partes intervinientes suscriben el presente Convenio Marco de colaboración con sujeción a las siguientes

CLÁUSULAS

PRIMERA.- La colaboración proyectada deberá desarrollarse en el marco de este Convenio, de conformidad con Acuerdos Específicos que habrán de ser aprobados y firmados por los Rectores de la Universidad..... y la de.....y que abarcarán

Anexo 1. Ejemplos de convenio internacional

el ámbito general de la docencia, la investigación y las actividades culturales.

SEGUNDA.- Los Acuerdos Específicos mediante los cuales se definan los programas de colaboración establecerán en detalle:

1.- El intercambio de investigadores, personal docente y estudiantes, dentro del marco de las disposiciones vinculantes entre ambos países y de los procedimientos internos de cada Institución, pero, con la decidida intención de suprimir los obstáculos académicos, tanto materiales como formales, que impidan el intercambio ágil de universitarios de ambas instituciones.

2.- La realización de ediciones conjuntas de monografías históricas, lingüísticas o de cualquier otro tipo que respondan al interés común de ambas instituciones.

3.- La realización de proyectos de investigación, de acuerdo con las disponibilidades presupuestarias, en cualquiera de las ramas de interés común en ambas instituciones.

4.- La creación y organización de actividades docentes coordinadas.

5.- La organización de coloquios internacionales.

TERCERA.- Cada Universidad elaborará un programa anual de actividades, que será remitido a la otra. Ambas propuestas confluirán en un programa de actividades común a las dos Universidades para el año académico. Este programa anual, y los Acuerdos Específicos a que éste conduzca, serán considerados como anexos del presente Convenio Marco.

Anexo 1. Ejemplos de convenio internacional

CUARTA.- El programa anual y los Acuerdos Específicos detallarán las actividades a realizar, lugar de ejecución, unidades responsables, participantes, duración, programa y los recursos económicos necesarios para su realización, así como su forma de financiación.

QUINTA.- El programa anual será aprobado por las dos Universidades antes del inicio del curso. En caso necesario se podrá presentar ante organismos competentes nacionales e internacionales otras actividades comprendidas en el programa con vistas a su financiación.

SEXTA.- Cada una de las Universidades elaborará también anualmente un informe de actividades realizadas, que será remitido a la otra parte, conjuntamente con el programa propuesto para el siguiente año académico.

SÉPTIMA.- Para la ejecución del presente Convenio y del programa anual de actividades, cada una de las dos Entidades nombrará a una persona o Departamento de la Universidad como coordinador/a responsable. Por la Universidad de, el Vicerrectorado con competencias en materia de de Relaciones Internacionales y Cooperación, tendrá a su cargo la coordinación del Convenio. Por la Universidad deserá.....

OCTAVA.- El presente Convenio Marco de Cooperación interuniversitaria entrará en vigor en el momento de su firma y tendrá una vigencia de tres años(3), prorrogándose tácitamente por períodos de igual duración, salvo denuncia por escrito de cualquiera de las partes, que deberá efectuarse con 3 meses de antelación.

Y en prueba de conformidad firman el presente Convenio por duplicado y en todas sus hojas, en la fecha al principio indicada.

Anexo 1. Ejemplos de convenio internacional

Por la **Universidad de**

Fdo.:

Rector

Por la **Universidad de**

Fdo.:

Rector

INTERNATIONAL UNIVERSITY COOPERATION OUTLINE AGREEMENT BETWEEN THE UNIVERSITY OF AND THE UNIVERSITY OF

(Place), (month) (day), 200...

On one side, the Honourable Mr. Vice-Chancellor (President) of the **University of**

And on the other, the Honourable Mr....., Vice-Chancellor (President) of the **University of**

intervene in virtue of their respective positions and in the exercise of the powers conferred upon them by the institutions they act on behalf of, and

STATE

that this Agreement has been promoted by both Universities on the assumption that...

a.- ...both institutions are united by common objectives in scientific and cultural fields.

b.- ...Universities are, precisely, institutions that encourage scientific and cultural knowledge exchange.

c.- ...they equally share the same objectives in areas such as research promotion, training, and also culture dissemination.

d.- ...they are both institutions with their own legal status, which allows them to sign agreements of this kind so as to better achieve the aims they have been entrusted to pursue.

e.- ...both Universities are interested in encouraging an international collaboration scheme based on equality and mutual assistance.

For all the abovementioned reasons, the intervening parties sign this Collaboration Outline Agreement in accordance with the following

CLAUSES

FIRST.- The projected collaboration will take place within the framework of this Agreement, in keeping with Specific Agreements that must be approved and signed by the Vice-Chancellors of the University of and the University of These agreements will cover the general context of teaching, research, and cultural activities.

SECOND.- The Specific Agreements through which the collaboration schemes are defined will establish the detailed conditions for...

1.- ...the exchange of researchers, teaching staff and students, within the framework of the binding regulations between both countries and following the internal procedures of each

Institution, but always with the decisive intention to remove all the academic obstacles, both material and formal, that might prevent the development of an agile university exchange programme between both institutions.

Anexo 1. Ejemplos de convenio internacional

2.- ...the preparation of joint editions of historical, linguistic or other types of monographs based on the common interests of both institutions.

3.- ...the implementation of research projects, depending upon the financial resources available, in any of the fields of interest for both institutions.

4.- ...the development and organisation of coordinated teaching activities.

5.- ...the organisation of international colloquia.

THIRD.- Each University will elaborate an annual activity programme that will be sent to the other University. Both proposals will be integrated into a single joint programme of activities for the corresponding academic year. This annual programme and the Specific Agreements it may lead to will be considered annexes of this Outline Agreement.

FOURTH.- The annual programme and the Specific Agreements will provide details about the activities to be carried out, the place where they will be developed, the units responsible for them, the participants, the duration, the schedule, and the economic resources needed to perform the activities as well as their form of financing.

FIFTH.- The annual programme will be approved by both Universities before the beginning of the academic year. If necessary, other activities can be presented before national and international competent bodies with a view to analysing their funding.

SIXTH.- Each University will also elaborate an annual report of performed activities that will be sent to the other party together with the programme proposed for the following academic year.

Anexo 1. Ejemplos de convenio internacional

SEVENTH.- Each one of the two institutions will appoint a person or University Department as coordinator or coordinating unit responsible for the implementation of this Agreement and the annual activity programme. At the University of, the will be in charge of agreement coordination tasks. At the University of, this role will correspond to

EIGHTH.- This Interuniversity Cooperation Outline Agreement will come into force at the moment of its signature, will be valid for three years, and will be tacitly extended for periods of the same duration unless a report is filed in writing by either party three months before the end of the duration of the corresponding Agreement.

And as a proof of conformity with all the above, this document is signed in duplicate and on all sheets, on the date indicated at the beginning, by

On behalf of the **University of**

Signed:

Vice-Chancellor

On behalf of the **University of**

Signed:

Vice-Chancellor

Anexo 2.
**Algunas fuentes de financiación para
proyectos de instituciones de educación
superior centroamericanas, clasificadas
por ámbito/origen de la financiación**

Anexo 2

IBEROAMERICA

CYTED (Ciencia y Tecnología para el desarrollo)	Redes Temáticas, Acciones de Coordinación de Proyectos de Investigación, Proyectos de Investigación Consorciados	http://www.cyted.org http://www.cyted.org/cyted_investigacion/participa.php
OEI Organización de Estados Iberoamericanos	Movilidad académica	http://www.campus-oei.org http://www.oei.es/superior.htm
CAB Convenio Andrés Bello	Becas y otras actividades de cooperación académica	http://www.convenioandresbello.org

Anexo 2

UNION EUROPEA (La Comisión Europea)

PROGRAMA ALFA	<ul style="list-style-type: none">- Subprograma A: Gestión Académica e Institucional.- Subprograma B: Formación Científica y Técnica	http://ec.europa.eu/europeaid/where/latin-america/regional-cooperation/alfa/index_es.htm
ERASMUS MUNDUS	El Programa ofrece ayudas financieras para las instituciones y becas para individuales. La financiación es para Másteres y Doctorandos europeos; socios No-Europeos de las instituciones de Educación Superior, Proyectos para promover la educación Superior en todo el mundo.	http://ec.europa.eu/education/programmes/mundus/index_en.html
PROGRAMA MARCO	Teóricamente todos las prioridades temáticas están abiertas a los países no-europeos, pero principalmente a través de las actividades denominadas SICA (Specific International Cooperation Actions)	http://cordis.europa.eu/fp7/public_es.html

ALEMANIA

<p>DAAD Servicio Alemán de Intercambio Académico</p>	<p>Movilidad para extranjeros) y para alemanes en base de proyectos individuales u/o institucionales (becas para estancias de docencia, investigación y estudios en Alemania para extranjeros y en todo el mundo para Alemanes – desde 3 semanas a tres años</p> <ul style="list-style-type: none">- Programas para el fomento de la internacionalización de las universidades alemanas (seminarios, estudios, mejoramiento de servicio, training para personal, proyectos de internet, de asesoramiento);- Subsidios para cursos de verano en Alemania- Fondos para acciones de tutoría/asistencia social, asesoramiento, cultural etc. para las universidades alemanas- Programa de “lectores” (docentes de lengua Alemana en universidades de otros países)- Cátedras específicas en universidades internacionales, docencias en diferentes disciplinas- Subsidio para asesores alemanes en el extranjero- Visitas de académicos extranjeros en Alemania - Subsidio y coordinación de acciones de marketing internacional (agencia “Gate”)	<p>www.daad.de</p>
--	---	---

Anexo 2

	<ul style="list-style-type: none">- Seminarios de alumni, fomento a asociaciones de alumni, subsidio para bibliografía e equipamiento para ex-becarios- Servicios de “placement” para programas de becas de otros países (Argentina, México)- Información sobre posibilidades de estudiar e investigar en Alemania/en el Extranjero- Subsidios para cursos de lengua en Alemania- Subsidio de viajes de grupos de estudiantes (a Alemania/al Extranjero) - Agencia nacional de IAESTE (subsidio e intercambio de pasantías)- Fomento de programmes de estudio en lengua alemana en extranjero- Fomento de colaboración entre institutos de germanística (solo GUS, Europa central)- Fomento de cooperación entre universidades diferentes regiones (administración, desarrollo de programas)- Fomento al desarrollo de programas integrados de doble titulación- Fomento del desarrollo de programas de estudios alemanes en el extranjero- Subsidio para la organización de summer schools en el extranjero para universidades alemanas	
--	--	--

Anexo 2

DFG Fundación Alemana de Investigación	<ul style="list-style-type: none">- Fomento de la formación de “colegios de graduados internacionales” becas para investigadores extranjeros- Subsidio para la asistencia en congresos internacionales para alemanes- Ayuda para equipamiento e bibliografía para instituciones extranjeras. Programa de reintegración para investigadores alemanes en el extranjero (programa Emmy Noether)- Becas de investigación (alemanes e extranjeros) en Alemania y en el Extranjero	www.dfg.de
Fundación Alexander von Humboldt	<p>Estadías de investigación individual de posdoctorado de 6 meses hasta un año de duración (prórroga a dos años posible)</p> <ul style="list-style-type: none">- Diferentes premios de investigación para científicos extranjeros de alto nivel- Fomento de la organización y asesoramiento de científicos extranjeros en universidades alemanas (programa Welcome Centers)	www.avh.de http://www.avh.de/de/netzwerk/beratung/doc/avh_infoblatt_sp.pdf

Anexo 2

Conferencia de Rectores de Universidades Alemanas	Información: la página “Hochschulkompass” con Información acerca de los programas de estudios de la universidades alemanas e sobre los convenios internacionales de las universidades alemanas. Información, publicaciones e talleres acerca del proceso Bolonia y sus instrumentos (Transcript of records, ECTS, Diploma Supplement) Servicios para la internacionalización (Programa de los Asesores Bolonia) Convenios marco de reconocimientos de títulos e grados Premio para la mejor de cooperación internacional (1991-2003, actual sin funcionamiento)	www.hrk.de
Oficina Internacional del BMBF	Proyectos, networking	http://www.internationales-buero.de http://www.internationales-buero.de/en/767.php
Fundación Konrad Adenauer	Becas para estadias de estudios y/o investigación en universidades alemanas para académicos extranjeros	www.kas.de http://www.kas.de/wf/en/42.8/
Fundación Hanns Seidel	Becas para estadias de estudios y/o investigación en universidades alemanas para académicos extranjeros	www.hss.de

Anexo 2

Fundación Friedrich Ebert	Becas para estadias de estudios y/o investigación en universidades alemanas para académicos extranjeros La Fundación cuenta con un programa de becas y de fomento de estudios para apoyar a estudiantes y a científicos jóvenes alemanes y extranjeros especialmente capacitados en esta área, los cuales entienden su formación académica no sólo como un primer paso hacia una carrera profesional sino como expresión de su compromiso con la democracia, el Estado y la sociedad	www.fes.de
Fundación Heinrich Böll	Becas para estadias de estudios y/o investigación en universidades alemanas para académicos extranjeros (pregrado y doctorados)	www.boell.de
Fundación Friedrich Naumann	El Programa de Becas acepta solicitudes de estudiantes y universitarios extranjeros graduados en universidades alemanas, en caso los solicitantes califiquen de acuerdo a nuestros requerimientos para la obtención de becas.	http://www.fnst-freiheit.org/

Anexo 2

Fundación Volkswagen	Todas las actividades están relacionadas con proyectos específicos: <ul style="list-style-type: none">- Gastos de viaje para investigadores- Talleres, simposios y escuelas de verano- Gastos de personal y otros gastos no relacionados con el personal de los proyectos- Becas para investigadores jóvenes – alemanes e internacionales- Cursos de idiomas	www.volkswagenstiftung.de
Servicio Católico Académico de Extranjeros	Estadías de postgraduados extranjeros en Alemania <ul style="list-style-type: none">- becas para estudiantes extranjeros que ya se encuentran en Alemania	www.kaad.de
Servicio evangélico de desarrollo	Becas para estudios en Alemania u otros países para graduados con experiencia laboral <ul style="list-style-type: none">-Becas para proyectos e investigación para docentes de universidades eclesiástica de países en vías de desarrollo-Seminarios de reintegración-Becas para estudios de postgrado para extranjeros	www.eed.de

Anexo 2

Servicio de intercambio pedagógico	Becas para estancias (pasantías en escuelas) en el extranjero de estudiantes de profesorados alemanes. Becas para estancias (pasantías en escuelas) en Alemania de estudiantes de profesorados extranjeros	www.kmk-pad.org
Fundación Robert Bosch	Proyectos, publicaciones, estudios, conferencias - Estadías en el extranjero – para egresados y estudiantes - Estadías en Alemania – para egresados y estudiantes “Lectorados” en universidades	www.bosch-stiftung.de
Fundación Fritz Thyssen	Proyectos, becas, conferencias, gastos de viaje, biblioteca e impresión	www.fritz-thyssen-stiftung.de

Anexo 2

INWENT	<p>Financiación de estancias de formación y participación en programas universitarios para extranjeros y para alemanes.</p> <p>Los programas cubren una amplia gama de temas y tareas lo que se refleja en nuestras áreas de gestión:</p> <ul style="list-style-type: none">- Gobernanza y procesos de reformas- Prevención de crisis y promoción de la paz- Desarrollo Social- Medio ambiente y recursos naturales- Gestión empresarial sostenible- Comercio exterior y relaciones internacionales- Desarrollo regional y urbanización- Labor educativa vinculada al desarrollo	http://www.inwent.org/index.php.en
GTZ	<p>Presta asistencia técnica y financiera (fondos, servicios, equipamiento, bienes de consumo, capacitación). Otorga becas con fondos de Cooperación Técnica.</p>	http://www.gtz.de/en/

Anexo 2

DVV International Cooperación internacional orientadas al desarrollo	Enfatiza la formación y el perfeccionamiento de los educadores de adultos; posibilita la evaluación e investigación de orientación práctica; fomenta el desarrollo de material didáctico; apoya la infraestructura institucional y material; brinda asesoría en el marco de procesos de desarrollo organizativo; aportar al reconocimiento y la consolidación de la educación de adultos; cultiva la cooperación con organizaciones regionales e internacionales	http://www.iiz-dvv.de/spanisch/default.htm
Sociedad Carl Duisberg Asociación de Benefactores para el Fomento de la Ciencia y las Humanidades	Prepara programas para relacionar la educación superior, la investigación y la industria, promueve la idea de las fundaciones como promotores de las ciencias y las humanidades, promueve relaciones internacionales en educación superior e investigación, apoya a las fundaciones privadas, asesorar al gobierno así como a otras instituciones.	http://www.cdg.de/

Anexo 2

ESPAÑA

MEC Ministerio de Educación y Ciencia	Proyectos de Investigación, cooperación educativa al desarrollo, becas, etc.	Acciones Complementarias Internacionales http://www.mec.es/ciencia/cooperacion/ http://www.micinn.es/portal/site/MICINN/menuitem.94f5cc1dd5adb3dc81ebe01001432ea0/?vgnextoid=fae4b9746e160210VgnVCM1000001034e20aRCRD&vgnextchannel=fae4b9746e160210VgnVCM1000001034e20aRCRD Becas y ayudas para la cooperación interuniversitaria con Brasil http://www.educacion.gob.es/exterior/br/es/estudiarenespanha/becas.shtml
AECID Agencia Española de Cooperación Internacional	Proyectos de cooperación, becas	http://www.aecid.es/ Programa de Cooperación Interuniversitaria-PCI http://www.becasmae.es/pci/ Becas MAE http://www.becasmae.es/

Anexo 2

CSIC Consejo Superior de Investigaciones Científicas	Convenios Bilaterales financiados por el CSIC, suscritos con instituciones extranjeras homólogas Proyectos conjuntos Estancias breves	Relaciones Bilaterales y Multilaterales http://www.csic.es/sgri/rel-bilaterales/rel-bilaterales.html http://www.csic.es/sgri/rel-bilaterales/proyectos-estancias.html
Fundación Carolina	Becas, ayudas de investigación, ayudas de estancias cortas	http://www.fundacioncarolina.es/

Anexo 2

FRANCIA

INRIA Instituto Nacional de Investigación en Ciencias de la Computación y Control	Pasantías, proyectos conjuntos de investigación	http://www.inria.fr/ Programas Internacionales http://en.inria.fr/institute/recruitment/join-us/internships-programme
Égide	Becas	http://www.egide.asso.fr
Programa Hermès Fundación de Ciencias Humanas de Paris	Becas	http://www.msh-paris.fr Programa http://www.msh-paris.fr/usted-la-fmsh/
IRD	Becas y proyectos de investigación	http://www.ird.fr/es/ http://irdal.ird.fr

Anexo 2

<p>CIRAD Centro de Cooperación Internacional de Investigación Agronómica para el Desarrollo</p>	<p>Construyendo equipos científicos en países de desarrollo, que caben en la comunidad regional e internacional, está reconocido como la clave al desarrollo.</p> <p>El CIRAD apoya a estos equipos en incrementar su capacidad científica.</p> <p>Además responde a solicitudes de proporcionar formación (Training) para el personal de la alta gestión en países de desarrollo. El CIRAD también provee a organizaciones científicas en países de desarrollo con apoyo institucional para ayudarlos en implementar su política de capacitación mediante el análisis de sus necesidades científicas de formación y mediante la implementación de sus estrategias de formación. El CIRAD además provee un soporte considerable en el ámbito de información científica y técnica y en sistemas de información.</p> <p>Becas de CIRAD</p> <p>El CIRAD puede aportar un apoyo financiero a doctorados, a post-doctorados, a investigadores de instituciones socias o también a profesionales por su compromiso de dirigir su proyecto de formación o de consolidación de competencias.</p>	<p>Programas</p> <p>http://formation.cirad.fr/finance-ments/bourses_cirad</p> <p>http://formation.cirad.fr/finance-ments/bourses_francaises</p> <p>http://www.cirad.fr/fr/index.php</p> <p>http://formation.cirad.fr/</p>
---	--	--

Anexo 2

	<ul style="list-style-type: none">- El apoyo a la formación dentro de los polos de competencias en la cooperación- El apoyo a los doctorados- La acogida y la formación de los socios científicos del Sur- La acogida de post-doctorado	
Cátedras Internacionales de Investigación Blaise Pascal	Proyecto y desplazamiento (todo incluido)	http://www.chaires-blaise-pascal.org
IARC Centro Internacional de Investigaciones sobre el Cáncer	Becas Postdoctorales, pasantías científicas, transferencia de tecnología	http://www.iarc.fr/en/about/index.php http://www.iarc.fr/en/education-training/index.php
IBRO Organización Internacional de Investigaciones sobre el Cerebro	Becas Postdoctorales, pasantías científicas	http://www.ibro.org/ BECAS http://www.ibro.info/Pub/Pub_Main_Display.asp?LC_Docs_ID=4254

Anexo 2

AUF Agencia Francesa de la Francofonía	Con el fin de atender estos objetivos en la mejor manera posible, la AUF está dotada con cuatro ámbitos de competencia reagrupados al corazón del programa “Apoyo de tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) al desarrollo de la enseñanza superior y de la investigación”. <ul style="list-style-type: none">- Formaciones abiertas y a distancia y nuevos tecnologías educativas- Formaciones profesionales- Edición y difusión de la información científica y técnica (IST)- Apoyo a la infraestructura (con la dirección de los recursos informáticos)	http://www.auf.org/
Fundación Robert Schuman	Las interacciones entre el régimen de pensiones y los flujos financieros: el caso de la Europa ampliada <ul style="list-style-type: none">- la elección de los regímenes de cambio de países de Europa Central antes y después de la adhesión Europea- la evolución institucional de la PESC- la identidad Europea o la mutación de actores sociales europeos	http://www.robert-schuman.eu/frs_fondation_robert_schuman_es.php

Anexo 2

Fundación Fyssen	<p>La fundación FYSSSEN quiere sostener sobretodo en particular la investigación en el ámbito de:</p> <ul style="list-style-type: none">- Etnología – psicología- Neurobiología- Antropología – etnología- Paleontología humana – arqueología <p>Estas becas que tienen un importe anual de máximo 22.000 EUR concierne un primer post-doctorado con un doctorado de menos de un año desde el 01.09.2007. Están destinados a investigadores jóvenes, menos de 35 años, franceses o extranjeros titulados de un doctorado francés y que forman parte de un laboratorio en Francia, que desean irse a un laboratorio extranjero e investigar en el extranjero o franceses titulares de un doctorado extranjero, que forman parte de un laboratorio extranjero, y que vienen a trabajar a un laboratorio francés.</p>	<p>http://www.fondation-fyssen.org/</p>
-------------------------	---	--

Anexo 2

Asociación Francés de Mujeres Diplomadas de Universidades	<p>Las demandas deben ser estudiantes al final de su tesis o de sus post-doctorado.</p> <p>La ayuda esta donada a un proyecto de estudios y de investigación que implican una movilidad. Los estudiantes pueden ser franceses para un proyecto de estudios con el extranjero o extranjeros por un proyecto de estudios en Francia.</p> <p>La estudiante debe ser adherente a AFFDU o si ella es extranjera adherente a la asociación correspondiente de FIFDU dentro del país de origen. Las ayudas financieras son de un importe de entre 300 y 1500 EUR</p>	<p>http://www.intevry.fr/affdu/Bourses/bourse.html</p> <p>http://www.int-evry.fr/affdu/index.htm</p>
--	---	---

Anexo 2

Instituto Pasteur	<p>En esta etapa del Programa de Cooperación de AMSUD-PASTEUR, se realiza una llamada de perfiles de investigación dentro del objetivo de definir los grandes dominios de investigación y del trabajo de redes. Esta llamada tiene por objetivo la elaboración de proposiciones regionales de un alto alcance y de calidad científica, antes de integrar las proposiciones que se deben presentar próximamente ante la Unión Europea en vista de una financiación posible.</p> <p>Dentro de esta óptica hay que sugerir los ámbitos temáticos o los perfiles de investigación que se consideran de gran interés para la región. Una vez seleccionadas, estas llamadas serán realizadas y consecuentemente integradas dentro de las diferentes opciones.</p> <p>Como orientación, hay que enfatizar una serie de ámbitos temáticos o de perfiles de investigación consideradas de gran interés por la Red de AMSUDPASTEUR, que no excluye otras sugerencias que se podrían considerar de interés general para la región:</p> <ul style="list-style-type: none">- La creación de capacidades de estudios geonómicos dentro de la región- La creación de plataformas técnicas regionales	<p>http://www.pasteur-international.org/ip/easysite/pasteur-international</p>
--------------------------	--	--

Anexo 2

	<ul style="list-style-type: none">- La biología estructural- La interacción patógeno- La ecología microbiológica- La medicina molécula- El medio-ambiente y la sanidad humana- Las nuevas Tecnologías terapéuticas- La producción de moleculares de interés terapéutico- Las nuevas tecnologías para la prevención de enfermedades- Los nuevos instrumentos diagnósticos- Las Investigaciones dentro del ámbito de agricultura relacionadas con la sanidad humana	
--	--	--

Anexo 2

<p>INSERM Instituto Nacional de la Salud y de la Investigación Médica</p>	<p>Programas de huéspedes</p> <p>Según el perfil, varios programas de huésped de investigación e ingeniería están propuestas en INSERM</p> <ul style="list-style-type: none">- Estudiantes de M.D. (medical doctor) <p>Las Becas regionales de INSERM están destinadas a financiar estudiantes doctorados trabajando en laboratorios de INSERM para un periodo de 3 años.</p> <p>Los estudiantes están seleccionados después de la llamada de la propuesta difusión. La selección hace las escuelas doctorales y los comités científicos regionales de INSERM (conseils scientifiques consultatifs régionaux Inserm, CSCRI). El director general de INSERM valida la selección.</p> <ul style="list-style-type: none">-Investigadores extranjeros jóvenes (nivel post-doctorado)-Personal de hospital y personal de hospital de enseñanza-Huésped, farmacéutico, odontólogo, veterinario-Investigadores experimentados (francés o extranjero)-investigadores para la enseñanza-ingeniero de “grandes ecoles”	<p>http://www.inserm.fr/</p> <p>Programas</p> <p>http://www.inserm.fr/en/rh/accueil/dispositifs/</p> <p>http://www.inserm.fr/en/rh/</p>
---	---	---

Anexo 2

<p>CNAM Consejo Nacional de Arte y Oficios</p>	<p>Movilidad Internacional</p> <p>Estudiantes interesados en la formación de nivel Bac+5 o doctorados en Finanzas, Management, Recursos Humanos, innovación de materiales, video-juegos, o Bio-Informática, pueden hacer a la CNAM todo o parte de su curso de estudios. Si los estudiantes desean, pueden ser orientados sobre la investigación, pueden hacer un máster o unirse a la escuela doctoral en cotutela con su universidad de origen. El CNAM también puede acoger estudiantes de Erasmus. Los acciones de Tempus de CNAM</p> <p>Dentro del marco de los programas de Tempus y de Tempus Meda, el CNAM comprometido en varios acciones actualmente en curso de realización, en particular en Rusia. En Palestina, el CNAM está implicado en una acción relativo a la auto-información de adultos (Programa Tempus RUFO).</p>	<p>www.cnam.fr</p> <p>Programa http://formation.cnam.fr/ http://www.cnam.fr/37812335/0/fiche____pagelibre/</p>
--	--	---

Anexo 2

HOLANDA

NUFFIC Organización Holandesa para la Cooperación Internacional en Educación Superior	El programa holandés de “Fellowships” (NFP) empezó en enero de 2003. El programa ofrece posibilidades de otorgar becas para la participación de profesionales—que están en medio de su carrera – en cursos especiales de Máster, cursos especialistas de corta duración, estudios de Ph. D., cursos apropiados y cursos de formación en Holanda. El objetivo de este programa es de ayudar a las organizaciones de los países autorizados de crear capacidades mediante la educación y la formación de empleados. El programa está financiado mediante el presupuesto de desarrollo de la cooperación por el Ministerio Holandés de Asuntos Exteriores y administrado por NUFFIC (mira: http://www.nuffic.nl/nfp). El programa no tiene como objetivo especial los países de América Latina pero está destinado a 57 países autorizados a escala mundial. Los países autorizados en América Latina son: Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, Guatemala, Nicaragua, Perú.	http://www.nuffic.nl/nfp
--	---	---

Anexo 2

	<p>El programa holandés para el refuerzo de la educación post-secundaria y de la capacidad de aprendizaje (NPT) es un programa de cooperación entre el Sur y el Norte para ayudar a los países de desarrollo de reforzar su capacidad institucional para poder proveer la educación post-secundaria y la formación. Para llevar esa tarea a cabo NPT moviliza el conocimiento técnico de las organizaciones holandesas. La capacidad de educación y formación que la NPT califica es relevante para los sectores y temas que son los objetivos para la ayuda holandesa bilateral otorgada a los países en cuestión. La ayuda puede ser otorgada a organizaciones en el Sur que juegan un papel fundamental para el desarrollo de la educación post-secundaria y de la capacidad de formación. Eso incluye instituciones de la educación post-secundaria, ministerios gubernamentales, comisiones nacionales y ONGs. Es posible también recibir una ayuda más general para el sector de la educación superior como también para proyectos que exceden los sectores y temas elegidos.</p>	<p>www.nuffic.nl/npt</p>
--	---	---

Anexo 2

	<p>La cooperación holandesa de desarrollo se concentra en un número limitado de países. Los países que participan en el NPT han sido elegidos por el Ministerio Holandés de Asuntos Exteriores entre los países con que Holanda mantiene arreglos de cooperación de muchos años. Los países otorgados en América Latina son Colombia y Guatemala. La NPT tiene un presupuesto anual de unos 31 millones de Euros. El programa está administrado por la organización holandesa de la cooperación internacional de educación superior (NUFFIC) por encargo del gobierno holandés. (Mira: www.nuffic.nl/npt)</p> <p>El Programa prestigioso de Huygens (HSP) está abierto para estudiantes excelentes de todos los países del mundo. El programa tiene por objetivo estudiantes con talento que quieren venir a Holanda en su última fase de estudios de “Bachelor” o durante sus estudios de “Master”. La educación anterior del estudiante tiene que haber ocurrido fuera de Holanda. Los estudios en Holanda tienen que constituir una profundización y ampliación de los estudios anteriores del país de origen. El programa está financiado por el Ministerio Holandés de Educación, Cultura y Ciencia y administrado por NUFFIC Asuntos Exteriores (Mira: www.nuffic.nl/hsp).</p>	<p>www.wilweg.nl</p>
--	--	---

Anexo 2

	<p>El Programa DELTA es un programa de becas organizado por NUFFIC en colaboración con las instituciones holandesas de educación superior.</p> <p>El objetivo de DELTA es de atraer estudiantes de alta calidad a Holanda.</p> <p>NUFFIC provee las instituciones con becas – que bajo condiciones generales: – están autónomas de distribuir las a estudiantes en forma de estipendios. Los estudiantes pueden usar las becas de DELTA para cubrir algunos de sus gastos, el hospedaje, el viaje, los costes de la matrícula y los gastos de vivir. En América Latina DELTA está disponible para estudiantes de Brasil y México.</p> <p>La oficina internacional de estudiantes de la institución donde se planea de estudiar puede ofrecer más informaciones sobre el proceso de aplicación para esa beca. Las informaciones de contacto para los Oficinas internacionales de estudiantes de todas las instituciones de educación superior están listadas en www.wilweg.nl.</p>	
--	--	--

Anexo 2

	<p>El Programa Talenten (HSP) es un programa de estipendios destinados a estudiantes excelentes de Holanda (Bachelor y Master) que desean estudiar en una institución prestigiosa en el extranjero. La elección del país y de la universidad ejerce el candidato, de ese modo el programa se puede usar para estudiar en América Latina. La condición explícita del HSP es que la institución elegida precisa de una reputación excelente en el ámbito de estudios elegidos (www.nuffic.nl/hsp).</p> <p>Los VSB Fondos están destinados a estudiantes holandeses que han terminado su Bachelor y que quieren continuar sus estudios o que quieren llevar a cabo una investigación en el extranjero. No existe ninguna restricción referente a los países de destinación, de ese modo el programa se puede usar también para estudiar en América Latina. El candidato está responsable para la admisión a los estudios o del programa de investigación</p>	<p>www.grantfinder.nl</p>
<p>NWO Organización Holandesa para la Investigación Científica</p>	<p>Becas y proyectos</p>	<p>http://www.nwo.nl http://www.nwo.nl/wotro</p>

Anexo 2

NORUEGA

NORAD Agencia Noruega para la Cooperación al Desarrollo	Becas, educación cultural, transferencia de tecnología	http://www.norad.no
--	--	---

Anexo 2

Fundación Calouste Goulbenkian	Todas las actividades de financiamiento <ul style="list-style-type: none">- Bolsa científica de investigación- Bolsa artística de Ernesto de Sousa- Bolsa educativa de estudiantes de enseñanza secundaria y superior- Bolsa educativa de estudios de corta duración- Bolsa artística de estudio de especialización y valoración profesional en el extranjero- Bolsa artística de estudio de especialización y valoración profesional en los estados unidos- Bolsa educativa de estudios de larga duración- Bolsa educativa de estudio para estudiantes armenios- Bolsa educativa de estudios para la post-graduación y especialización destinadas a estudiantes africanos de lengua portuguesa e de Timor de este- Bolsa educativa, artística y científica de investigación para extranjeros- Bolsa artística para el perfeccionamiento artístico (música)- Bolsa artística para residencias artísticas en Berlín y en Madrid- Bolsa artística para residencias artísticas en Nueva York – ISCP la Location One- Bolsa artística para residencias artísticas en compañía con instituciones extranjeras- Bolsa artística de programa de apoyo a la danza	http://www.gulbenkian.pt
---------------------------------------	--	---

Anexo 2

Centro Nacional de Cultura	Becas CRIAR LUSOFONIA - ARTES PLÁSTICAS; Becas CRIAR LUSOFONIA - LITERATURA; -becas JOVENS CRIADORES	http://www.cnc.pt/Categoria.aspx?Cod=BOLSAS http://www.cnc.pt
Fundación Mario Soares	Investigación genérica Investigación compleja Investigación por año	http://www.fundacao-mario-soares.pt http://www.fundacao-mario-soares.pt
FCT	Están abiertos en permanencia los concursos de bolsas a conceder mediante la candidatura institucional, principalmente para Bolsas de Científicos Invitados (BCC) y de Becas de Gestión de Tecnología (BGCT): 1. Becas de científicos invitados (BCC) 2. Becas de post-doctorados (BPD) 3. Becas de doctorado (BD) 4. Becas de maestro (BM) 5. Becas de licencia sabática (BSab) 6. Becas de desarrollo de carreras científicas (BDCC) 7. Becas de doctorado en empresas (BDE) 8. Becas de estancia en organizaciones científicas y tecnológicas	Organización http://www.fct.mctes.pt

Anexo 2

ITALIA

ALPIP América Latina Piemonte Politécnico	Movilidad	http://www.alpip.polito.it/
--	-----------	---

Anexo 2

REINO UNIDO

British Council	becas	http://www.britishcouncil.org
		Programas: http://www.britishcouncil.org/science-sister.htm
Sociedad Real de Londres	ciencias naturales incluyendo las matemáticas, ingeniería, medicina, aspectos científicos de la psicología, geografía, historia de la ciencia y arqueología. organización de reuniones y conferencias científicas, publicaciones de trabajos de investigación, donaciones de equipamiento para el desarrollo de pequeños proyectos de investigación y cooperación financiera para proyectos de investigación	http://www.royalsoc.ac.uk/

Anexo 2

SUECIA

SIDA Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo	Ofrecen becas en el área de agricultura y cultivos, salud, comercio, investigación, democracia, equidad y desarrollo sostenible	http://www.sida.se
IFS Fundación Internacional para la Ciencia	Becas	http://www.ifs.se/

Anexo 2

SUIZA

FCS Comisión Federal de Becas del Gobierno Suizo	Mensualidades y billete aéreo de regreso al país de origen	http://www.sbf.admin.ch/htm/bildung/stipendien/eskas-e.html
---	--	---

**Anexo 3.
Plan Estratégico de Dirección de
Relaciones Internacionales 2008-2013
Universidad Tecnológica de Panamá**

Fortalezas

- Convenios Internacionales suscritos.
- Buen posicionamiento con el Cuerpo Diplomático y Organismos Internacionales acreditados en Panamá.
- Experiencia en movilidad estudiantil y cooperación internacional
- Contactos estratégicos con prestigiosas universidades del exterior.
- Conciencia Institucional hacia la internacionalización.

Oportunidades

- Apertura a la internacionalización universitaria.
- Tendencia a la educación sin fronteras.
- Conectividad internacional (ser parte de redes, asociaciones, programas, etc.).
- Convenios internacionales por suscribir.
- Creciente demanda de todos los sectores de la UTP para participar en programas de movilidad.
- Tendencia a la formación para una cultura internacional.

Áreas Estratégicas

- Movilidad.
- Cooperación internacional.
- Gestión para la consecución de fondos.
- Promoción internacional de la UTP.
- Capacitación.
- Gestión Administrativa.

Factores Críticos de Éxito

- Limitación Presupuestaria.
- Apoyo de las Autoridades universitarias superiores.
- Capacidad de negociación.
- Contactos a nivel internacional.
- Imagen de la UTP a nivel internacional.
- Personal Capacitado.

Sobre los objetivos estratégicos









Sobre los proyectos y acciones

Objetivo Estratégico Propuesto	Líneas Estratégicas Propuestas	Proyectos/Acciones Propuestas
Desarrollar la internacionalización de la enseñanza, la investigación y la gestión universitaria	Insertar un componente internacional en los programas existentes	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar convenios existentes y propiciar nuevos para incrementar la movilidad de docentes e investigadores. • Explorar posibilidades con FUNIBER y UTP VIRTUAL para ofrecer cursos a distancia con universidades del exterior a través de la plataforma virtual . • Identificar instituciones educativas en el exterior para solicitar profesores visitantes a fin de ofrecer seminarios o módulos específicos o por semestre.
	Enriquecer las actividades docentes, investigadoras y administrativas como resultado de la internacionalización	<ul style="list-style-type: none"> • Procurar las visitas de científicos del exterior a los centros de investigación. • Facilitar al sector investigador información acerca de redes de investigación a nivel internacional. • Facilitar información sobre fuentes cooperantes para proyectos de investigación. • Proponer un Programa de Movilidad para Gestores Administrativos en el exterior. • Organizar eventos de capacitación en gestión universitaria con expertos internacionales.
	Adecuar el sistema de créditos académicos de la U TP a los estándares internacionales (Declaración de Bologna)	<ul style="list-style-type: none"> • Traer expertos europeos para ofrecer seminarios y talleres sobre el sistema educativo europeo. • Elaborar un estudio sobre la conveniencia de la adaptación de nuestro sistema al sistema europeo.

	<p>Potenciar la UTP en el extranjero como destino para estudiantes extranjeros</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer cursos de verano para estudiantes extranjeros (cursos de español, cursos técnicos especializados, acompañados de un componente cultural y turístico) en inglés y español. • Promover información sobre los distintos programas para el mercado exterior en inglés a través de folletería, y la página web. • Distribuir información publicitaria de la UTP en las líneas aéreas, aeropuertos, embajadas, etc.
	<p>Ofrecer materias en idioma inglés (con créditos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar a los docentes con disposición de participar en el programa. • Coordinar con los docentes cursos que pudieran ofrecerse en inglés. • Coordinar con los docentes la estructura curricular del curso. • Coordinar con las Facultades el reconocimiento de créditos y convalidaciones de asignaturas de tales cursos.
	<p>Propiciar acciones conjuntas con instituciones educativas en continentes con poca relación; establecer convenios estratégicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar países con fortalezas en áreas de interés para UTP. • 2. Establecer convenios con universidades de las regiones identificadas. • 3. Establecer convenios con empresas para la movilidad profesional y organizaciones internacionales.
	<p>Introducir programas permanentes de enseñanza del español como segunda lengua</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer programas de enseñanza del español como segunda lengua dirigidos al mercado de extranjeros establecidos en Panamá. • Establecer cursos dirigidos al mercado exterior de acuerdo a los calendarios académicos del exterior.

Anexo 3

Objetivo Estratégico Propuesto	Líneas Estratégicas Propuestas	Proyectos/Acciones Propuestas
Contribuir al posicionamiento de la UTP en el campo regional e internacional	Ofertar cooperación internacional para realizar emprendimientos en el exterior (cartera de CTI)	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar la encuesta para el sector de la UTP para levantar la información de las fortalezas y debilidades. • Levantar la Oferta de Cooperación Internacional de la UTP (de acuerdo a nuestras áreas de excelencia) por área y modalidad de la cooperación. • Ofertar asistencia técnica de la UTP a países con menor experiencia. • Conocer las necesidades de la UTP en materia de cooperación internacional (capacitación, asistencia técnica, pasantías, talleres, etc.).
	Aumentar la presencia de la UTP en Foros y Organismos Internacionales reconocidos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar foros importantes en materia de educación superior, ciencia y tecnología. • Promover la presencia y participación de UTP en dichos foros. • Ofrecer información de foros y cursos para el personal durante el período de verano.
	Trabajar para lograr un posicionamiento regional e internacional mediante la identificación de socios potenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Procurar la admisión de la UTP en organismos internacionales de integración universitaria como la Unión de Universidades de América Latina y el Caribe. • Potenciar a la UTP e)n las organizaciones en las cuales es miembro.
	Reforzar el reconocimiento internacional de nuestras áreas de excelencia	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr certificaciones internacionales. • Participar en concursos internacionales que otorguen premios a las áreas de excelencia. • Divulgar los premios y reconocimientos de la UTP a nivel internacional.

Anexo 3

	<p>Promover la presencia de invitados especiales a la UTP, v.g. Ganadores de Premios Nóbel, inventores destacados, personalidades del mundo de la ingeniería, empresarios, otorgar el título de Dr. Honoris Causa</p>	<ul style="list-style-type: none">• Identificar a los principales.• Contactar e invitarlos a la UTP.• Buscar fuentes de financiamiento para traerlos.
	<p>Comercio internacional de servicios educativos de extensión</p>	<ul style="list-style-type: none">• Colaborar con las unidades respectivas para promover los servicios en el exterior.• Investigar cuales son certificables y potenciarlos.• Potenciar los diplomados de la UTP en el exterior con personal propio.
	<p>Promover en el exterior la oferta educativa de postgrados de la UTP como herramienta de ingreso y posicionamiento</p>	<ul style="list-style-type: none">• Propiciar el acercamiento con las fuentes cooperantes de becas (BID. OEA, etc.) para que nuestros programas de postgrados cuenten con estudiantes extranjeros becados por los estos organismos.• Sugerir a las Unidades correspondientes la oferta de becas para sus giras internacionales de promoción de postgrados.

Anexo 3

Objetivo Estratégico Propuesto	Líneas Estratégicas Propuestas	Proyectos/Acciones Propuestas
<p>Propiciar las condiciones para que la comunidad universitaria opere en el mundo de la internacionalización global y multicultural</p>	<p>Habilitar a los estudiantes para trabajar con y en el extranjero</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Propiciar una relación con las empresas multinacionales que operan en Panamá y fuera del país a fin de propiciar pasantías de estudiantes. • Invitar a personal del exterior y egresados de UTP (que trabaje en Panamá o fuera del país) para dar testimonio de experiencias motivadoras a los estudiantes de la UTP. • Propiciar conferencias a estudiantes sobre la cultura del trabajo de otros países (cómo ser un profesional exitoso trabajando con empresas orientales, el mundo árabe, la unión europea, etc.).
	<p>Aumentar la movilidad internacional de estudiantes, docentes, investigadores y administrativos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Propiciar más opciones de intercambios para experiencia profesional en el exterior en América Latina, Europa, Estados Unidos, Canadá y la región oriental. • Propiciar la movilidad de investigadores en centros de investigaciones e institutos especializados en Europa, Estados Unidos, y en países específicos de América Latina como México, Chile, Brasil y Argentina. • Procurar a los interesados información de personas de contacto en el exterior para la agilización de contactos en universidades del exterior. • Capacitar al personal para encontrar contrapartes internacionales. • Identificar base de datos de expertos en el exterior que desarrollan líneas de investigación para establecer redes.

Anexo 3

Innovación de la educación superior por medio de la educación a distancia internacional	<ul style="list-style-type: none">• Explorar posibilidades con universidades para ofrecer cursos, foros, seminarios, y otras modalidades a distancia a través de la plataforma virtual.
Introducir el conocimiento de diversas culturas en nuestra universidad	<ul style="list-style-type: none">• Propiciar conferencias, cursos, videoconferencias, exposiciones, ferias, etc. sobre diversas culturas.• Identificar elementos que sean comunes a nuestra cultura y utilizarlo para potenciar la internacionalización y la cooperación bilateral.• Propiciar en base a nuestros convenios una interacción multicultural con la UTP de las expresiones artísticas (teatro, danzas, canto, etc.).• Identificar fuentes cooperantes nacionales y del exterior para favorecer la participación de los grupos culturales de la UTP en el exterior.
Promover programas de becas para estudios de lenguas (en el CEL) con créditos universitarios	<ul style="list-style-type: none">• Establecer los mecanismos internos para que se acrediten los cursos de lenguas que ofrece el Centro de Lenguas.• Ofrecer cursos de español (gratis el primer módulo) para captar prospectos de fuentes de cooperantes (OEA, ONU, Embajadas, empresas extranjeras involucradas en el proyecto de expansión del Canal, etc.).

Anexo 3

Objetivo Estratégico Propuesto	Líneas Estratégicas Propuestas	Proyectos/Acciones Propuestas
Coadyuvar al mejoramiento de la calidad de la educación superior en la UTP, a través de la Evaluación, Acreditación y Certificación Universitaria	Propiciar la Evaluación y el Aseguramiento de la Calidad de los Programas Académicos de la UTP	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar profesionales con experiencia en el exterior con disposición en participar y aportar en el proceso. • Colaborar en la búsqueda de las fuente de financiamiento para facilitar el desarrollo de estudios. • Promover y potenciar los programas académicos acreditados en la UTP. • Incrementar la inscripción de la UTP a organizaciones de carácter internacional relacionadas con el mejoramiento de la calidad de la educación superior.
	Fomentar la Capacitación y difusión de resultados continuos de Evaluación, Calidad y Acreditación ante la Comunidad Universitaria	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer mecanismos para desarrollar el fortalecimiento de la capacitación en los temas de relacionados con Evaluación, Calidad y Acreditación. • Divulgación masiva de los resultados de los procesos y las publicaciones en torno a los sistemas de gestión educativa en la UTP.
	Facilitar la interacción y presencia de experiencias nacionales e internacionales con pares externos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar socios potenciales en las áreas de interés. • Aportación a la base de datos de los sistemas de gestión educativa con información de contactos, instituciones y otros agentes involucrados. • Propiciar pasantías y prácticas profesionales que coadyuven al desarrollo y la implementación de la calidad educativa en la UTP.

Anexo 3

	<p>Promover la acreditación de los programas académicos de Pregrado y Postgrado</p>	<ul style="list-style-type: none">• Establecer contacto con agencias acreditadoras y certificadoras a nivel regional e internacional.• Coadyuvar con la gestión de calidad educativa para obtener las acreditaciones y certificaciones correspondientes.
	<p>Aumentar el reconocimiento, equiparación y convalidación de los títulos otorgados por la UTP, a través de la acreditación y la internacionalización universitaria</p>	<ul style="list-style-type: none">• Promoción internacional de los programas académicos acreditados y certificados, para propiciar el intercambio entre las comunidades universitarias.• Garantizar que se cumplan las normativas en cuanto al reconocimiento, equiparación y convalidación de títulos universitarios.
	<p>Desarrollar alianzas estratégicas entre diferentes organismos e instituciones dedicadas a la evaluación, medición e investigación educativa, a fin de potenciar la cooperación</p>	<ul style="list-style-type: none">• Identificación de socios estratégicos o contactos que patrocinen o viabilicen la acreditación y certificación universitaria en la UTP.• Establecimiento de convenios con organizaciones e instituciones que coadyuven con el intercambio de conocimiento en las áreas referidas.• Gestionar y apoyar el fomento y la cooperación nacional e internacional para el patrocinio de foros, conferencias, talleres y otras temáticas relacionadas con la calidad de la educación.

Inca

Coordinador del proyecto:

Universidad de Alicante (UA), España (Coordinador Administrativo)
Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR), Costa Rica (Coordinador Técnico)

Socios del proyecto:

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología de Costa Rica (ULACIT), Costa Rica
Universidad Católica Santa María la Antigua (USMA), Panamá
Universidad Tecnológica de Panamá (UTP), Panamá
Universidad del Valle de Guatemala (UVG), Guatemala
Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC), Guatemala
Universidad Tecnológica de El Salvador (UTEC), El Salvador
Universidad de El Salvador (UES), El Salvador
Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua-León (UNAN-León), Nicaragua
Universidad Católica "Redemptoris Mater" (UNICA), Nicaragua
Universidad Tecnológica de Honduras (UTH), Honduras
Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), Honduras
Universidad Pierre-Mendes France II Grenoble (UPMF), Francia

www.inca-network.org



INCA es un proyecto financiado
por el programa ALFA
de la Comisión Europea



uni>ersia

