

1.



Programa de Trabajo  
Estratégico 2017-2021



Universidad Veracruzana

Plan de Desarrollo de las  
Dependencias

**PLADE**  
2017-2021

Dirección General de Relaciones Internacionales  
“Consolidando la visión global de la  
Universidad Veracruzana”

Titular: Dr. Mario Oliva Suárez

30/05/2018





# Contenido

	Introducción.....	2
	El reto estratégico de la Dirección General de Relaciones Internacionales.....	3
I.	Diagnóstico.....	5
	Avances de la DGRI en los procesos de internacionalización.....	5
	Retos y perspectivas de la internacionalización en la UV	8
II.	Planeación.....	13
	Misión, visión y políticas al 2021.....	14
	Objetivos estratégicos generales.....	15
	Mapa estratégico de la DGRI para el periodo 2017 – 2021.....	17
	Líneas de acción, metas e indicadores.....	18
III.	Seguimiento y evaluación.....	24
	Referencias.....	28

# Introducción

## La importancia de la internacionalización

La Universidad Veracruzana, consciente de su papel como institución generadora de conocimiento y capital humano para el desarrollo social, económico y cultural del país, asume la responsabilidad de generar nuevas y más creativas formas de cumplir con los objetivos del Plan de Desarrollo al 2030, los cuales incluyen a grandes ejes transversales tales como la internacionalización, el género, la interculturalidad, la sustentabilidad, la inclusión, la promoción de la salud, los derechos humanos y la justicia, entre otros. Al igual que muchas otras universidades públicas en el mundo, la Universidad Veracruzana ubica justamente en la Internacionalización la oportunidad de coadyuvar al fortalecimiento de las funciones sustantivas para incidir en la solución de problemas globales a través de personas capaces de fomentar el diálogo intercultural y de generar conocimiento en entornos diversos.

Existe mucha literatura sobre el concepto, las implicaciones y la contextualización de la internacionalización de la educación superior, sin embargo, podemos decir que a nivel institucional, la internacionalización es el proceso que integra la dimensión internacional, intercultural y global en las funciones sustantivas de la educación superior (Knight, 2003). Este proceso ha venido posicionándose como prioridad institucional en los últimos 20 o 25 años a nivel mundial, mientras que en México, no fue hasta hace escasos 10 años que se ha convertido en un elemento deseable, importante y necesario para el fortalecimiento de la calidad educativa en las universidades. En este mismo sentido, la internacionalización de la Educación Superior ha sido una pieza clave en la última década del siglo veintiuno (Weber et al, 2008), no tan sólo para la perspectiva institucional, sino para la construcción de políticas y ejes programáticos de gobiernos y organismos encargados de promover el entendimiento mutuo y la cooperación académica internacional.

La internacionalización nació como respuesta a los procesos de globalización de la educación, los cuales incluyen diversos aspectos como la investigación conjunta con pares

internacionales, la movilización de estudiantes y profesores, la internacionalización en casa, la internacionalización del currículo, el aprendizaje de lenguas extranjeras, la creación de redes temáticas, la educación transfronteriza, la oferta de programas conjuntos o de doble titulación, el reclutamiento de estudiantes internacionales, entre muchas iniciativas que reflejan la apertura de las instituciones de educación superior hacia la generación de conocimiento en el marco del diálogo, la tolerancia y la cooperación.

A pesar de que se piensa que la motivación para ejercer la internacionalización es para destacar las ventajas académicas y/o financieras de una institución educativa a nivel nacional e internacional, este proceso debe ser realmente la oportunidad para desarrollar políticas y estrategias creativas, equitativas y recíprocas con otras universidades, motivando la generación del diálogo intercultural (Woodin, Lundgren, & Castro, 2011) como base de la cultura de cooperación sobre la cual se debe regir la formación de ciudadanos en todo el mundo.

### El reto estratégico de la Dirección General de Relaciones Internacionales

Este documento, “Consolidando la visión Global en la UV”: Plan estratégico de la Dirección General de Relaciones Internacionales, ofrece un marco de trabajo de mediano plazo y con alto sentido estratégico, promoviendo la integración de la dimensión de internacionalización en la Universidad Veracruzana en los próximos cuatro años. De igual forma, esta iniciativa tiene como finalidad contribuir a la visión y objetivos institucionales trazados en el Programa de Trabajo Estratégico institucional: Pertinencia y Pertenencia 2017 – 2021 y en las directrices de largo plazo descritas en el Plan de Desarrollo 2030.

El programa estratégico transversal de internacionalización e interculturalidad tiene actualmente en la vida académica de la Universidad Veracruzana, más que un sentido de complementariedad, un papel fundamental para generar pertinencia en las funciones académicas y de gestión. La institución desde hace más de una década, se asume como una que forma individuos capaces de generar el conocimiento y los recursos necesarios para resolver no tan sólo problemas y desafíos locales, sino dar respuesta a un sinnúmero de retos

de carácter global que trasciende las fronteras físicas y conceptuales, dando lugar a una universidad abierta, dinámica, comprensiva y consciente de la realidad mundial.

El presente plan tiene el objetivo contribuir a la planeación estratégica institucional con metas que fortalezcan la capacidad de la universidad para desarrollar acciones de cooperación académica nacional e internacional en las funciones sustantivas. Este documento identificará una serie de elementos clave y prioridades sobre las cuales la Universidad Veracruzana a través de la Dirección General de Relaciones Internacionales (DGRI) fortalecerá los procesos de aseguramiento de la calidad de nuestros programas educativos, con plena correspondencia y pertinencia a la actual dinámica global en el ámbito de la Educación Superior.

## I. Diagnóstico

Avances de la DGRI en los procesos de internacionalización.

A partir de su creación, la DGRI ha tenido la tarea de agrupar y reorientar las acciones de internacionalización existentes en la Universidad Veracruzana. Además de esta reorganización, se ha dado a la tarea de fungir como una verdadera dependencia de apoyo al fortalecimiento de las funciones sustantivas a través de sus programas, centros, eventos, cursos, talleres y proyectos, los cuales impactan de manera clara a los ejes y programas de los planes estratégicos de trabajo de la anterior y la presente administración. A continuación se mencionan algunos de los principales logros que ha obtenido la DGRI en el periodo 2013 – 2017, correspondiente al Programa de Trabajo Estratégico “Tradición e Innovación”.

La gestión de convenios académicos internacionales ha mejorado de manera significativa, a través de un trabajo coordinado de las cinco dependencias involucradas: Rectoría, Oficina del Abogado General, Secretaría Académica, Secretaría de Administración y Finanzas y Dirección General de Relaciones Internacionales. Actualmente se cuenta con 288 convenios con acciones vigentes con instituciones y organismos de 34 países.

Los Centros de Idiomas y auto acceso atendieron a 131,874 estudiantes. Es decir que, en promedio por año, 32,968 estudiantes realizaron un curso de lengua extranjera: Inglés, Francés, Italiano, Alemán, Portugués, Japonés, Chino mandarín, náhuatl o totonaco. Otro gran avance fue la creación y aplicación de un examen diagnóstico en línea (EDIL) para alumnos de nuevo ingreso. En total se aplicaron 57,547 exámenes, lo cual permitió orientar a los estudiantes a inscribirse al curso idóneo para su conocimiento de inglés.

La Escuela para Estudiantes Extranjeros (EEE) continúa manteniendo el prestigio que la distingue desde hace 60 años. Promueve el aprendizaje del español como lengua extranjera como parte del fortalecimiento de la función académica de la UV. Se atendieron un total de

296 alumnos de los cuales 56 estudiantes a través del Diplomado en Didáctica Español como Lengua Extranjera, 196 a través del Programa de Estudios sobre América del Norte (PEAN) y 44 extranjeros, provenientes de 11 países para cursar experiencias educativas de español, cultura, civilización. A la par de la oferta de la EEE, la DGRI ha diseñado el Programa Emergente de Atención a Jóvenes Migrantes Universitarios (Promete-UV), dirigido a los aspirantes y estudiantes migrantes retornados/deportados, nacidos o crecidos en los Estados Unidos, con el que se favorecerá su integración a la dinámica educativa en la UV. Con relación a la oferta de Servicios, se ha mejorado y fortalecido en un 70% la oferta de hospedajes a través de familias que proporcionan alojamiento a estudiantes visitantes. De la misma manera la atención en asuntos migratorios es más precisa dada la relación que se mantiene con el Instituto Nacional de Migración. Durante los cuatro últimos años se han establecido estrategias que permitan la mejora en atención y oferta de servicios los estudiantes y profesores visitantes, con la finalidad de contribuir a la proyección internacional de la UV.

Otro de los aspectos principales e imprescindibles del proceso de Internacionalización es la Movilidad Estudiantil. Se ha diversificado de manera importante las opciones que tienen los estudiantes para realizar estancias semestrales y de corta duración. En la administración pasada un aproximado de 1,100 estudiantes de licenciatura participaron en programas de movilidad internacional y nacional, logrando una representación proporcional de todas las Áreas Académicas y regiones. De igual forma, se recibieron un poco más de 400 estudiantes de universidades mexicanas y extranjeras, incrementando la presencia de estudiantes internacionales y nacionales en programas educativos. Cabe destacar que otro de los logros importantes en este ámbito ha sido el de los apoyos o becas de movilidad, ya que la gestión de la DGRI ha permitido obtener recursos anuales promedio entre 8 y 10 millones de pesos, lo cual implica el acceso a apoyos económicos de diversas fuentes, generando a la Universidad Veracruzana cerca de 40 millones de pesos durante el periodo que se reporta. Cabe resaltar que el proceso de Movilidad Estudiantil y Académica se logró certificar por la Norma ISO 9001 durante este periodo.



En el ámbito de la Internacionalización del currículo (IDC) se han desarrollado 21 talleres en los que han participado cerca de 900 profesores de las cinco regiones de la UV. Los resultados de los talleres de IDC y del aprovechamiento de estrategias de Internacionalización en Casa han posicionado a la UV como un referente tanto en México como en otros países, tales como Canadá, Nicaragua, Costa Rica, Colombia y Ecuador. Se han recibido solicitudes de IES de esos países para difusión, asesoría y capacitación.

La DGRI ha mantenido una presencia permanente en seminarios, talleres y las redes de cooperación académica promovidas a través de las organizaciones de educación superior más importantes tales como, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), la Asociación Mexicana para Educación Internacional (AMPEI), el Consorcio para la Educación Superior en América del Norte (CONAHEC), la Asociación Internacional de Universidades (IAU), la Unión de Universidades de América Latina (UDUAL), la Asociación Hispana de Colegios y Universidades (HACU), la Organización Universitaria Interamericana (OUI), la Asociación Europea para Internacionalización de la Educación Superior (EAIE) y la Asociación Universitaria Iberoamericana de Posgrados (AUIP).

En torno a la naturaleza académica de la DGRI, fue realizado satisfactoriamente el coloquio anual de la Cátedra Interamericana "Carlos Fuentes" (CICF) en la Universidad de Brown, Rhode Island, Estados Unidos con la temática "Fronteras de Cristal en las Américas. Así mismo, se participó en la organización de la Conferencia de Líderes de la Red Talloires "Responsabilidad Social y Dignidad Humana a través de la Educación Superior".

Como expresión de la consolidación de la Dirección General de Relaciones Internacionales, se publicó en el marco de la Feria Internacional del Libro Universitario, la obra colectiva "La dimensión internacional en la educación superior: Experiencia y compromiso de la Universidad Veracruzana", donde se recoge de manera resumida todo el quehacer realizado por nuestra casa de estudios en el proceso de internacionalización. Se realizaron cada año un

Encuentro de Internacionalización de la UV, cada año en una región distinta como estrategia para generar sensibilidad en cuanto a la importancia de la dimensión internacional.

Todas estas actividades de internacionalización en casa coadyuvan al desarrollo y adquisición de competencias y atributos internacionales, interculturales y al trabajo interdisciplinario en la formación ciudadana y global de los alumnos y de los académicos, compromiso que refrenda la DGRI a través del presente instrumento de planeación.

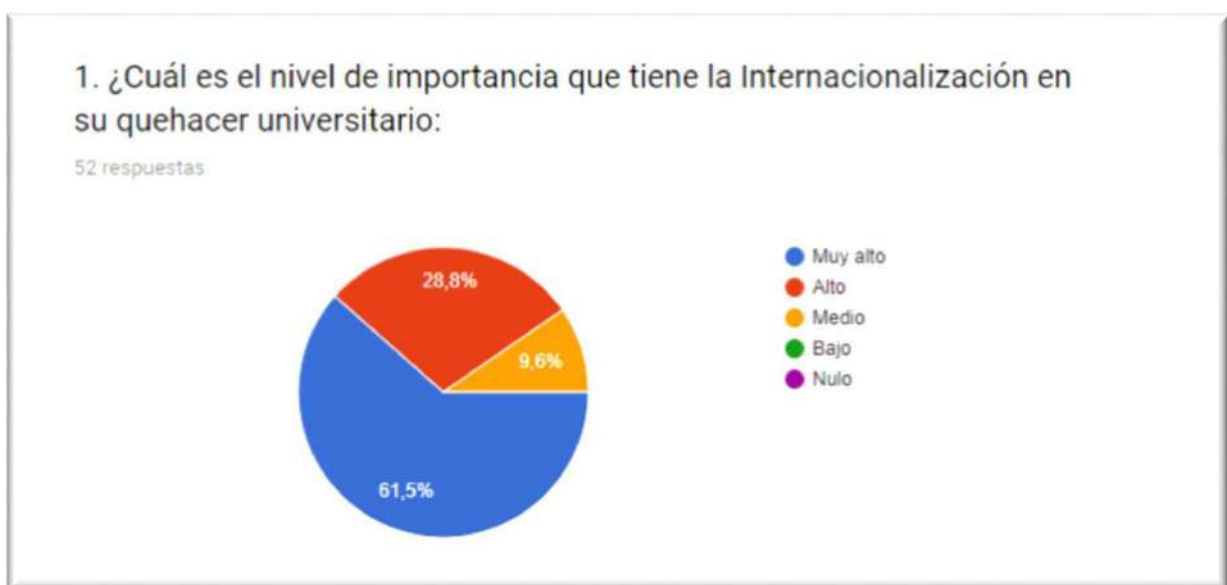
## Retos y perspectivas de la Internacionalización en la UV

Existen un sinnúmero de acciones y estrategias que, de manera más o menos homogénea, las universidades de todo el mundo realizan para fortalecer sus procesos de cooperación internacional, mismos que de alguna forma u otra, ha desarrollado la Universidad Veracruzana a lo largo de historia. Sin embargo, si bien la Dirección General de Relaciones Internacionales tiene la experiencia y la capacidad para integrar un plan de trabajo particular en consecuencia, resulta imprescindible que las prioridades y las necesidades que atienda esta propuesta de planeación, partan de un escenario participativo y abierto que recoja la voz de la comunidad universitaria para, en primer lugar, reiterar que somos un área de apoyo a las funciones sustantivas, y en segundo, subrayar que el proceso de internacionalización de la Universidad Veracruzana es responsabilidad de todos sus miembros, para lo cual es necesario favorecer el trabajo conjunto, el desarrollo de acciones sinérgicas y la constante retroalimentación de los resultados.

En este sentido y con la finalidad de conocer el pulso de la visión sobre internacionalización en la comunidad universitaria, se diseñó una encuesta dirigida a académicos y funcionarios de las diversas áreas académicas y regiones de la institución, en donde se solicitó se compartieran ideas, propuestas y prioridades en torno a las acciones de internacionalización que la Universidad Veracruzana debiera estar desarrollando actualmente. Este instrumento se envió a 268 usuarios pertenecientes a todas las entidades académicas de la institución, de los cuales, al corte de la encuesta con fecha 30 de abril de 2018, se obtuvieron 52 contestaciones, número que corresponde al 20% de la muestra respectiva. A la par de esta encuesta, el equipo de la

DGRI sostuvo entrevistas con directores y coordinadores de áreas académicas y administrativas de primera línea, para discutir sobre los retos y la visión que desde sus oficinas, se conciben en torno a las necesidades de cooperación e internacionalización. A continuación se describe de manera resumida las conclusiones de la información recabada en ambos esfuerzos.

El primer aspecto sobre el cual se solicitó la opinión de los encuestados, fue sobre el nivel de importancia que la internacionalización implica para el quehacer del universitario (Gráfica 1), como base para detectar la prioridad de este elemento en la vida de la institución.



Gráfica 1. Nivel de importancia de la internacionalización en la UV.

El segundo aspecto que se consultó, fueron las acciones prioritarias que la comunidad universitarias detecta en el ámbito de la internacionalización, de tal forma que de los nueve elementos sugeridos a continuación, se detectaron necesidades y objetivos comunes que se muestran en la Grafica 2. Los elementos de internacionalización fueron:

- 1) El aprendizaje de idiomas extranjeros;
- 2) La acreditación de programas educativos a nivel internacional;
- 3) Estudiantes y académicos realizando movilidad en otras universidades;
- 4) Programas educativos con enfoques internacionales y con pertinencia global;
- 5) Presencia de estudiantes y profesores extranjeros;

- 6) Posicionamiento de la UV en rankings y eventos internacionales;
- 7) Investigación conjunta con socios internacionales;
- 8) Desarrollo de proyectos internacionales que generen recursos extraordinarios;
- 9) Generar acuerdo y convenios con instituciones de prestigio a nivel mundial.



Gráfica 2. Prioridades de la internacionalización en la UV.

A partir de estos resultados podemos notar que existe un claro señalamiento sobre la necesidad de enfocar los esfuerzos de internacionalización hacia la implementación de la dimensión internacional en los programas educativos, llamada también Internacionalización del Currículum, iniciativa que promueve la adquisición de pertinencia curricular en sintonía con las prioridades globales. Dicho rubro recibió el 53% de las menciones, seguido muy de cerca del segundo elemento con mayor importancia para los encuestados, la movilidad de estudiantes, que resulta una estrategia obligada y con tendencia a continuar de manera indefinida en los planes de internacionalización de la Educación Superior.

Otras prioridades de importancia media son la promoción a la investigación conjunta con pares internacionales, la gestión de proyectos internacionales y el aprendizaje de idiomas, temas en los que indiscutiblemente las universidades públicas seguimos teniendo retos importantes que enfrentar, en primer lugar, para conocer el estado del arte de dichos aspectos, y en segundo, para identificar el impacto que las mismas tienen en la construcción de la dimensión internacional de la institución.

En menor medida pero sin restar importancia, se señalaron otras prioridades como la acreditación de los programas a nivel internacional, la firma de convenios (y con ello la optimización de los trámites relacionados) y la visibilidad internacional de la institución.

Finalmente, en el aspecto de propuestas, acciones y estrategias que aportan los encuestados en el ámbito de la internacionalización, a continuación se presenta un resumen de las principales coincidencias que describen los académicos y funcionarios que participaron en la encuesta, y que justamente dan pie a muchas de las acciones que en este plan se desarrollarán más adelante.

Acciones y estrategias prioritarias	Menciones
Gestión de recursos internacionales y en conjunto con otros pares.	16
Investigación conjunta para favorecer proyectos de alto impacto social.	15
Movilidad de estudiantes y profesores <ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovación de los programas</li> <li>- Agilizar trámites</li> <li>- Mayor financiamiento</li> </ul>	14
Internacionalización del currículum y rediseño curricular.	13
Idiomas para los estudiante y académicos <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perfiles de egreso con niveles mínimos de lenguas.</li> <li>- Asegurar oferta de idiomas en todas las regiones</li> </ul>	13
Visibilidad de la universidad a nivel internacional <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eventos internacionales</li> <li>- Videoconferencias y cátedras internacionales</li> <li>- Mayor difusión de las opciones de internacionalización.</li> </ul>	11
Experiencias Educativas con otras universidades y en otras lenguas	10
Habilitación del perfil académico <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencias de internacionalización reflejadas en PEDPA</li> <li>- Proyectos internacionales</li> </ul>	9
Certificación y acreditación internacional <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear condiciones para obtenerlas</li> </ul>	7

- Financiamiento	
Doble titulación o dobles grados	7
Presencia de expertos internacionales y visitantes	5
Tener políticas de internacionalización más claras y socializarlas.	5
Plataformas tecnológicas para la ITN	3

Sobre el segundo mecanismo para recabar opiniones y propuestas prioritarias sobre el proceso de internacionalización, el equipo de la DGRI se reunió con 12 directores generales en donde se rescataron iniciativas, preocupaciones y propuestas que marcan de igual forma, pauta para la definición de las estrategias de trabajo que seguirá nuestra dependencia en la presente administración. Las ideas y elementos principales se detallan a continuación en orden de mayor incidencia y valor por parte de los directivos entrevistados:

Prioridad o propuesta	Menciones
Lenguas extranjeras para académicos.	5
Programas de doble titulación con universidades socias	5
Capacitar a los académicos para formalizar relaciones internacionales.	5
Proyectar a los programas líderes a nivel internacional y de una forma profesional. Imagen institucional a nivel global.	5
Experiencias educativas en otros idiomas	4
Movilidad de académicos nacional e internacional.	3
Movilidad de estudiantes, en especial la movilidad nacional	3
Identificar a profesores con experiencia internacional y aprovecharla para desarrollar programas a nivel institucional.	3
Promover la investigación a nivel internacional	3
Oferta internacional de los programas educativos	2
Planeación (PLADEA) institucional con más peso en el ámbito internacional.	2
Internacionalización del currículum	2
Convenios estratégicos para la obtención de fondos internacionales.	2

Cursos en línea para su oferta internacional.	2
Sistema de registro para la movilidad estudiantil y académica.	2
Desarrollar estrategias para recibir estudiantes internacionales	1
Mejorar infraestructura para ofrecer programas dignos a nivel internacional.	1
Vinculación con empresas internacionales para la investigación y el desarrollo.	1

## II. Planeación

Convencidos de que el proceso de planeación estratégica debe conducir a la construcción de indicadores claros y que reflejen avances susceptibles de ser monitoreados de forma periódica para ajustar acciones y corregir desviaciones en las metas trazadas, la DGRI decidió utilizar parte de la metodología del Balanced ScoreCard con la finalidad de que cada una de las coordinaciones, direcciones y áreas involucradas, conozcan de manera puntual las directrices estratégicas y puedan establecer parámetros de medición que les permitan identificar la contribución de cada acción en los objetivos y metas establecidos.

A partir de un trabajo colaborativo entre la Dirección de los Centros de Idiomas y Autoacceso, la Dirección de la Escuela para Estudiantes Extranjeros, la Coordinación de Movilidad Estudiantil y Académica, la Coordinación de Cooperación, la Coordinación de Programas y Servicios y la Administración de la DGRI, se analizaron los informes de resultados de los últimos 4 años para hacer un balance de lo alcanzado y de los retos aún por resolver. Este diagnóstico nos permitió actualizar nuestra misión, visión y políticas con la finalidad de ajustar la naturaleza de las funciones de nuestra dependencia a las necesidades que se deben atender en esta nueva administración. A la par la esta renovación de los enunciados que describen nuestra razón de ser, el trabajo colegiado nos permitió definir objetivos y líneas estratégicas para las cuatro dimensiones del Balanced Scorecard: Población Objetivo (clientes), Finanzas, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento.

Como resultado de nuestros procesos de auto diagnóstico, y tomando en cuenta las opiniones recabadas tanto a través de la encuesta como en las entrevistas con directivos clave de la institución, presentamos a continuación, nuestra misión, visión, las políticas que rigen nuestro

quehacer y las direcciones estratégicas que establecimos con horizonte al 2021. Dentro de las direcciones estratégicas, describimos nuestras metas, los indicadores de éxito para cada una de ellas y las métricas que nos van a permitir dar seguimiento puntual de nuestros objetivos. Concluimos el ejercicio de planeación con la presentación de un tablero de control que resume de manera práctica, por un lado, la interrelación y contribución que tienen cada una de las direcciones estratégicas, y por otro, la oportunidad para monitorear por nivel o dimensión, el desempeño de nuestra Dirección.

## Misión

Contribuir al fortalecimiento de los procesos de internacionalización de las funciones sustantivas de la Universidad Veracruzana a través de programas y acciones transversales que permitan incrementar la calidad educativa de la institución.

## Visión

Los programas y acciones de Internacionalización que realiza la DGRI forman parte activa e inclusiva en todas las áreas de la Universidad Veracruzana. La DGRI se encuentra posicionada en la Universidad y sus procesos son transparentes, incluyentes y certificados bajo normas internacionales de aseguramiento de la calidad

## Políticas y valores

El proceso de internacionalización que promueve la Dirección General de Relaciones Internacionales (DGRI) se enmarca dentro de los fundamentos y valores sobre los que se sostiene la Universidad Veracruzana. A partir del eje de sobre la visión sistémica de los temas transversales de la universidad que estipula nuestro Plan de Desarrollo al 2030, la DGRI adopta elementos como interculturalidad, equidad, sustentabilidad e inclusión para darle vida a las políticas que guíen el quehacer diario en todas sus dimensiones y pesos, promoviendo el



fortalecimiento de la capacidad institucional y la armonización de las funciones sustantivas desde la perspectiva de la internacionalización.

1. Equidad de las opciones y oportunidades de ITN en todas las regiones y áreas académicas de la institución.
2. Racionalización del gasto y del presupuesto presente en todas las acciones de la DGRI.
3. Utilización de TIC's de manera preferente a través de plataformas institucionales.
4. Transparencia y la rendición de cuentas son acciones inseparables del quehacer de la DGRI.
5. El aprendizaje de lenguas es un elemento imprescindible en todas las actividades, estrategias y acciones que realice la DGRI a través de todas sus áreas y Coordinaciones.
6. La simplificación administrativa es un ejercicio constante de todas las acciones de la DGRI.
7. La DGRI fomenta y promueve de manera constante la calidad de los procesos de gestión a través de la Certificación internacional del organismo ISO 9000.
8. La DGRI promueve una constante actualización de su personal para que se cuenten con las competencias necesarias para cumplir con los objetivos institucionales.

### Objetivos estratégicos generales

Bajo el uso del enfoque del Balanced Scorecard y sus cuatro dimensiones estratégicas, el rubro de Población Objetivo (Clientes), ubica a los estudiantes y académicos como el eje principal del proceso de internacionalización de nuestra institución, entendiendo que la DGRI asume como su gran objetivo estratégico el fortalecimiento del quehacer académico de la comunidad para obtener egresados y académicos con fuertes competencias internacionales e interculturales. De esta forma, concebimos a nuestra población objetivo (clientes) a los estudiantes, egresados, académicos, instituciones socias y organizaciones vinculadas a la

universidad que esperan y demandan, capital humano con perfiles profesionales a nivel internacional, capaces de insertarse, entender y desempeñarse exitosamente a nivel global.

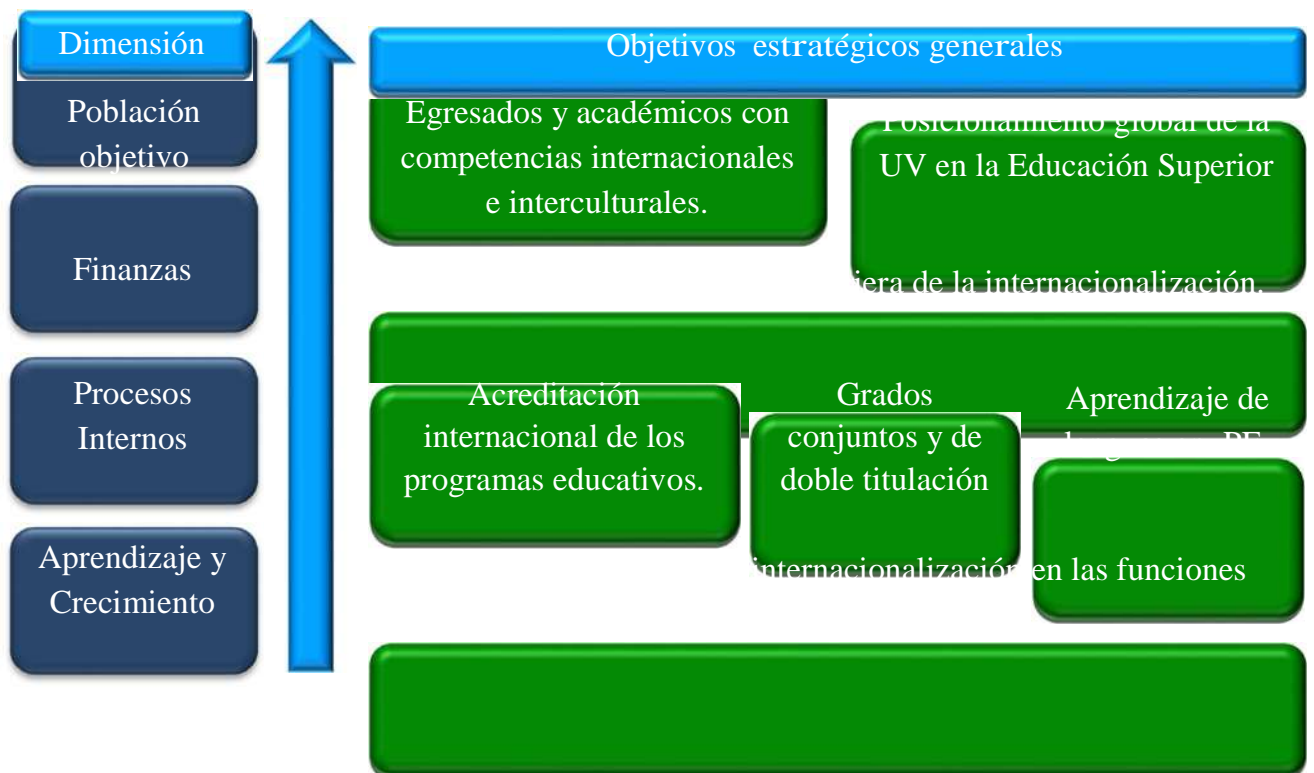
En el mismo nivel de importancia está, desde un enfoque más orientado a la gestión, la aspiración de coadyuvar al posicionamiento de la Universidad Veracruzana en el ámbito global, ya esta visión implica desde luego, la consolidación de una serie de acciones y programas a nivel institucional que se deben de cumplir en el marco de las demás dimensiones.

En el ámbito de las Finanzas, se asume como principal compromiso el de promover y contribuir a la sostenibilidad financiera de la internacionalización, como un aspecto clave para cumplir con los objetivos institucionales incluidos en el eje Gestión y Gobierno del actual Programa de Trabajo Estratégico 2017 – 2021. Para lograr esto, la DGRI plantea una serie de acciones encaminadas a la consecución de recursos a través de proyectos y programas internacionales que fortalezcan, por un lado, la autosuficiencia de la institución alrededor de la internacionalización, y por otro, diversifiquen la forma en la cual la universidad genera recursos extraordinarios.

La dimensión de los Procesos Internos se relaciona con aquellos esfuerzos clave de la DGRI que, en conjunto con otras dependencias y áreas estratégicas de la institución, deben desarrollarse a tal grado que contribuyan al logro de los objetivos superiores anteriormente descritos. Particularmente la DGRI centrará la construcción de sus capacidades hacia tres elementos que son la acreditación internacional de los programas educativos, la generación de programas de doble titulación y a la consolidación del aprendizaje de lenguas extranjeras. Por último, la cuarta dimensión Aprendizaje y Crecimiento, corresponde a la serie de acciones que la DGRI promoverá para que la capacidad institucional tenga las condiciones necesarias para detonar el proceso de internacionalización de manera exitosa. Esto implica la capacitación de personal académico y administrativo, el fomento a la cultura internacional, procesos de apoyo a la gestión e incremento en la sensibilidad intercultural de la comunidad universitaria.

## Mapa estratégico de la DGRI para el periodo 2017 – 2021

Con la finalidad de mostrar de manera gráfica el conjunto de líneas estratégicas que emprenderá la DGRI en los siguientes cuatro años, así como la jerarquía de cada una de ellas para contribuir a cada una de las dimensiones del Plan de Desarrollo de Dependencia, se muestra el siguiente mapa estratégico que detalla cómo los objetivos inferiores de los aspectos de Aprendizaje y Crecimiento y Procesos internos, son los que posibilitarán la consecución de los objetivos superiores relacionados con las Finanzas y la Población Objetivo.



## Líneas de acción, metas e indicadores

PTE 2017 - 2021				Dirección General de Relaciones Internacionales					
Eje estratégico	Programa estratégico	Objetivos generales	Acciones	Metas					
				Indicador	Meta	2018	2019	2020	2021
Eje I. Liderazgo académico	3. Apoyo al estudiante	1. Promover egresados y académicos con competencias internacionales e interculturales	1.1 Coadyuvar a la internacionalización del currículum de los PE.	% de académicos por PE que han tomado cursos o talleres de IdeC.	1. Al menos el 25% de los académicos han tomado un curso o taller de ITN del C.	10%	25%	20%	25%
				% de PE que hayan realizado actualización curricular con elementos de IdeC	2. Al menos el 20% de los PE han rediseñado su plan curricular con elementos de ITN.	2%	10%	15%	20%
Eje II. Visibilidad e impacto social	8. Internacionalización e interculturalidad.		1.2 Promover el perfil internacional de la planta académica y de gestión.	% de académicos por PE que han acreditado el nivel B1 del inglés.	3. 15% de los académicos poseen el nivel B1 de inglés.	2%	5%	10%	15%
				% de académicos por Área Académica que hayan tomado cursos de idioma con fines específicos.	4. 10% de los académicos de la UV han tomado cursos de idioma.	2%	5%	8%	10%
			1.2 Consolidar los programas de movilidad de estudiantes y	% de estudiantes realizando estancias de movilidad a nivel	5. 1% de estudiantes realizando movilidad nacional e internacional anualmente.	0.5%	0.6%	0.7%	1%

			académicos a nivel nacional e internacional.	nacional e internacional					
				No. de estudiantes visitantes realizando movilidad en UV.	6. Al menos 300 estudiantes visitantes por año.	150	200	250	300
				% de académicos que han realizado estancias dentro y fuera de México.	7. 5% de los académicos han realizado estancias al año.	2%	3%	4%	5%
Eje II. Visibilidad e impacto social	8. Internacionalización e interculturalidad.	2. Coadyuvar al posicionamiento global de la UV como referente de Educación Superior	2.1 Promover la visibilidad de la institución a nivel nacional e internacional.	No. de regiones UV con una estrategia de visibilidad internacional.	8. Las 5 regiones cuentan con una estrategia de visibilidad funcionando.	1	2	4	5
				No. de productos de difusión y posicionamiento internacional.	9. Contar con al menos 4 productos de difusión:  1. Video Institucional 2. Sitio UV en inglés 3. Presentaciones de las principales áreas en varios idiomas. 4. Presencia en sitios y o espacios digitales a nivel internacional.	3	2	1 y 4	
				No. de notas de prensa sobre los procesos de Internacionalización de la UV.	10. 30 notas al año tanto en revistas, periódicos o sitios web internos y externos a la UV.	15	20	25	30

			2.2 Promover que la comunidad universitaria participe activamente en espacios internacionales de prestigio.	No. de eventos internacionales en donde participe la UV al año.	11. Participación en al menos 100 eventos al año (académicos y directivos en lo individual y/o grupal)	30	50	75	100
Eje III. Gestión y gobierno	9. Gobernanza universitaria 10. Financiamiento 11. Infraestructura física y tecnológica	3. Promover la Sostenibilidad financiera de la internacionalización	3.1 Promover la formación de un equipo multidisciplinario dedicado a la búsqueda de financiamiento a través de proyectos y procuración de fondos	No. de proyectos que involucren la obtención de financiamiento externo para la ITN.	12. La DGRI coadyuva en la consecución de al menos 5 proyectos de financiamiento externo anualmente.	3	3	4	5
			3.2 Establecer una estrategia optimización de recursos financieros y de prácticas sostenibles en la DGRI.	No. de iniciativas relacionadas con la optimización y el cuidado del medio ambiente en la DGRI.	13. La DGRI al menos desarrolla 3 acciones anuales en pro del ahorro y el cuidado medioambiental.	2	3	3	3
			3.3 Promover la mejora de la capacidad de gestión,	No. De reuniones de trabajo, visitas de seguimiento y de evaluación de la	14. Al menos 10 reuniones de trabajo y al año en las regiones UV.	10	10	10	10

			infraestructura y equipamiento de la DGRI	estructura de la DGRI.					
				No. De mejoras a la planta física, equipamiento y a las condiciones laborales del personal de la DGRI.	15. Al menos 3 mejoras a la planta física, equipamiento y a las condiciones laborales del personal de la DGRI al año.	3	3	3	3
Eje I. Liderazgo académico	1. Oferta educativa de calidad	4. Apoyar la acreditación y certificación internacional	4.1 Apoyar mediante actividades de gestión, los procesos de acreditación y/o certificación internacional de los PE	% de PE que realizan gestiones y actividades en torno a la acreditación internacional.	17. Al menos el 30% de los PE realizan acciones en torno a la acreditación internacional.	10%	15%	20%	30%
				% de PE con acreditaciones internacionales	18. El 10% de los PE cuentan con alguna acreditación o reconocimiento internacional.	1%	3%	5%	10%
			4.2 Promover la certificación de calidad de los procesos de gestión de la DGRI.	Número de áreas o Coordinaciones participando en el SGCUV.	19. El 50% de los procesos de la DGRI se encuentran certificados por la norma ISO 9001.	15%	25%	35%	50%
Eje I. Liderazgo académico	1. Oferta educativa de calidad	5. Favorecer la formación de grados conjuntos y de doble titulación	5.1 Capacitar y asesorar a los PE sobre los procesos de doble titulación y grados conjuntos.	No. de PE que han recibido talleres y cursos sobre procesos de doble titulación.	20. La DGRI al menos ha impartido talleres a al menos 10 PE en cada región UV. (50 en total)	10	20	35	50

			5.2 Coadyuvar a la construcción de las condiciones académicas y administrativas para crear y/o consolidar programas de doble titulación	% de PE que han recibido apoyo por parte de la DGRI para los procesos de doble titulación.	21. 25% de los PE han iniciado la gestión de programas de doble titulación.	5%	10%	15%	25%
				No. de programas de Doble titulación por área académica.	22. Al menos 2 programas de Doble titulación por área académica	2	5	8	12
Eje II. Visibilidad e impacto social	8. Internacionalización e interculturalidad.	6. Integrar el aprendizaje de lenguas en los Programas Educativos	6.1 Ampliar la cobertura de la oferta de cursos de lenguas en todas las regiones	No. de cursos de lenguas para académicos	23. Al menos 3 cursos se han implementado en cada región (15 cursos en total)	-	5	10	15
				No. De cursos de inglés ofrecidos en los Centros de Auto acceso	24. Al menos se ofrecerá un nivel nuevo en cada Centro de Auto acceso (7 cursos)	-	2	4	7
			6.2 Coadyuvar a la integración del aprendizaje de lenguas en los planes curriculares de los PE.	No. De PE que han recibido sensibilización sobre la integración del aprendizaje de lenguas.	25. Al menos se ha trabajado con 5 PE para integrar el aprendizaje de lenguas en sus planes curriculares	-	1	3	5
			6.3 Consolidar la oferta educativa de la Escuela para	Número de estudiantes extranjeros en cursos tanto de español	26. Matricular al menos 10 estudiantes por curso para el 2021.	5	7	8	10



			Estudiantes Extranjeros	como de formación integral.					
				No. de estudiantes retornados que han recibido formación en español.	27. Al menos el 80% de la población de estudiantes retornados en la UV ha recibido formación en español.	20%	50%	60%	80%
Eje II. Visibilidad e impacto social	8. Internacionalización e interculturalidad.	7. Consolidar la cultura de internacionalización en las funciones sustantivas	7.1 Establecer un programa de actividades de promoción de la internacionalización en todas las regiones.	No. de actividades de difusión por región UV.	28. La DGRI al menos desarrolla 5 actividades al año por región UV.	2	5	5	5
			7.2 Capacitar y actualizar a académicos y directivos sobre procesos de internacionalización.	No. de sesiones de capacitación y formación en materia de ITN.	29. Al menos 3 sesiones de formación en ITN por cada región UV.	2	3	3	3
				No. de profesores del Centro de Idiomas y Auto acceso capacitado en didáctica de lenguas.	30. Al menos el 25% de los académicos de los Centros de Idiomas de cada región están capacitados.	5%	10%	15%	25%
			7.3 Promover la Cátedra Interamericana "Carlos Fuentes" (CICF)	No. de acciones y actividades que la CICF realiza anualmente.	31. Se realizan al menos 2 acciones anuales en el marco de la CICF.	1	2	2	2

### III. Seguimiento y Evaluación

Con el objetivo de tener referencias claras sobre las evidencias que mostrarán el cumplimiento de cada una de las acciones y las metas, y los momentos en los que se realizarán las revisiones para recuperar dichas evidencias, se muestra la siguiente tabla en donde se enuncia con una “E” las evidencias y con una “T” la periodicidad de los procesos de evaluación interna que llevará el equipo de la DGRI.

Acciones	Metas	Evidencias y tiempos de evaluación
1.1 Coadyuvar a la internacionalización del currículum de los PE.	1. Al menos el 25% de los académicos han tomado un curso o taller de ITN del C.	E: Constancias de participación y/o listas de asistencia a cursos PROFA por parte del Departamento de Competencias Académicas.  T: Corte semestral.
	2. Al menos el 20% de los PE han rediseñado su plan curricular con elementos de ITN.	E: Documentos PLADEA y PLADE con dichos componentes.  T: Revisión anual o de acuerdo al periodo de actualización y/o revisión de los mismos.
1.2 Promover el perfil internacional de la planta académica y de gestión.	3. 15% de los académicos poseen el nivel B1 de inglés.	E: Número de certificaciones que emita la coordinación del EXAVER.  T: Revisión Semestralmente
	4. 10% de los académicos de la UV han tomado cursos de idioma.	E: Número de académicos matriculados en Centros de Idiomas y Auto Acceso.  T: Corte semestral
1.2 Consolidar los programas de movilidad de estudiantes y académicos a nivel nacional e internacional.	5. 1% de estudiantes realizando movilidad nacional e internacional anualmente.	E: Datos históricos proporcionados por la Coordinación de Movilidad Estudiantil y Académica.  T: Corte semestral
	6. Al menos 300 estudiantes visitantes por año.	E: Datos históricos proporcionados por la Coordinación de Movilidad Estudiantil y Académica.  T: Corte semestral
	7. 5% de los académicos han realizado estancias al año.	E: Datos históricos proporcionados por la Coordinación de Movilidad Estudiantil y Académica.  T: Corte semestral
2.1 Promover la visibilidad de la institución a nivel	8. Las 5 regiones cuentan con una estrategia de	E: Documentos de Planes de desarrollo regionales o específicos sobre internacionalización.  T: Revisión anual

nacional e internacional.	visibilidad funcionando.	
	9. Contar con al menos 4 productos de difusión: 1. Video Institucional 2. Sitio UV en inglés 3. Presentaciones de las principales áreas en varios idiomas. 4. Presencia en sitios y o espacios digitales a nivel internacional.	E: Productos de difusión disponibles en la página de la DGRI o mencionados por el sitio web de la Universidad Veracruzana.  T: Corte semestral.
	10. Tener 30 notas al año tanto en revistas, periódicos o sitios web internos y externos a la UV.	E: Recopilación de notas y noticias por parte de la DGRI, tanto digitales como impresas. T: Semestralmente
2.2 Promover que la comunidad universitaria participe activamente en espacios internacionales de prestigio.	11. Participación en al menos 100 eventos al año (académicos y directivos en lo individual y/o grupal)	E: Reportes y datos de registro de movilidad por parte de la Coordinación de Movilidad Estudiantil y Académica  T: Semestralmente
3.1 Promover la formación de un equipo multidisciplinario dedicado a la búsqueda de financiamiento a través de proyectos y procuración de fondos	12. La DGRI coadyuva en la consecución de al menos 5 proyectos de financiamiento externo anualmente.	E: Reportes y/o informes de resultados por parte de la DGRI, ya que los proyectos podrán ser de cualquiera de sus áreas.  T: semestralmente
3.2 Establecer una estrategia optimización de recursos financieros y de	13. La DGRI al menos desarrolla 3 acciones anuales en pro del ahorro y el cuidado medioambiental.	E: Reportes y/o informes de resultados por parte de la DGRI, ya que los proyectos podrán ser de cualquiera de sus áreas.  T: semestralmente

prácticas sostenibles en la DGRI.		
3.3 Promover la mejora de la capacidad de gestión, infraestructura y equipamiento de la DGRI	14. Al menos 10 reuniones de trabajo y al año en las regiones UV.	E: Agenda de reuniones y visitas que integra la DGRI a principios de cada año. T: Anualmente
	15. Al menos 3 mejoras a la planta física, equipamiento y a las condiciones laborales del personal de la DGRI al año.	E: Reportes y/o informes de resultados por parte de la DGRI, ya que los proyectos podrán ser de cualquiera de sus áreas.  T: semestralmente
4.1 Apoyar mediante actividades de gestión, los procesos de acreditación y/o certificación internacional de los PE	17. Al menos el 30% de los PE realizan acciones en torno a la acreditación internacional.	E: Informes de la Secretaria Académica y Planeación Institucional con relación a procesos exitosos de acreditación internacional. T: Semestralmente
	18. El 10% de los PE cuentan con alguna acreditación o reconocimiento internacional.	E: Informes de la Secretaria Académica y Planeación Institucional con relación a procesos exitosos de acreditación internacional. T: Semestralmente
4.2 Promover la certificación de calidad de los procesos de gestión de la DGRI.	19. El 50% de los procesos de la DGRI se encuentran certificados por la norma ISO 9001.	E: Documentos de certificación emitidos por empresas u organismos certificadores. T: Anualmente
5.1 Capacitar y asesorar a los PE sobre los procesos de doble titulación y grados conjuntos.	20. La DGRI al menos ha impartido talleres a al menos 10 PE en cada región UV. (50 en total)	E: Reportes sobre organización y asistencia de académicos a talleres sobre doble titulación en cada región. T: Semestralmente
5.2 Coadyuvar a la construcción de las condiciones académicas y administrativas para crear y/o consolidar programas de doble titulación	21. El 25% de los PE han iniciado la gestión de programas de doble titulación.	E: Informes de la Secretaria Académica y las Direcciones de las Áreas Académicas con relación a procesos exitosos de doble titulación. T: Semestralmente
	22. Al menos 2 programas de Doble titulación por área académica	E: Informes de la Secretaria Académica y las Direcciones de las Áreas Académicas con relación a procesos exitosos de doble titulación. T: Semestralmente

6.1 Ampliar la cobertura de la oferta de cursos de lenguas en todas las regiones	23. Al menos 3 cursos se han implementado en cada región (15 cursos en total)	E: Oferta académica de los Centros de Idiomas publicada en los sitios web institucionales. T: Semestralmente
	24. Al menos se ofrecerá un nivel nuevo en cada Centro de Auto acceso (7 cursos)	E: Oferta académica de los Centros de Idiomas publicada en los sitios web institucionales. T: Semestralmente
6.2 Coadyuvar a la integración del aprendizaje de lenguas en los planes curriculares de los PE	25. Al menos se ha trabajado con 5 PE para integrar el aprendizaje de lenguas en sus planes curriculares	E: Documentos PLADEA y PLADE con dichos componentes. T: Revisión anual o de acuerdo al periodo de actualización y/o revisión de los mismos.
6.3 Consolidar la oferta educativa de la Escuela para Extranjeros	26. Matricular al menos 10 estudiantes por curso para el 2021.	E: Reporte institucional de la EEE, particularmente con los datos de matriculación. T: Anualmente
	27. Al menos el 80% de la población de estudiantes retornados en la UV ha recibido formación en español.	E: Reporte institucional de la EEE, particularmente con los datos de matriculación de retornados. T: Anualmente
7.1 Establecer un programa de actividades de promoción y difusión de la internacionalización en todas las regiones.	28. La DGRI al menos desarrolla 5 actividades al año por región UV.	E: Agenda de trabajo y particularmente de promoción de las Coordinaciones de Movilidad y Programas y Servicios, así como de los Centros de idiomas. T: Semestralmente
7.2 Capacitar y actualizar a académicos y directivos sobre procesos de internacionalización.	29. Al menos 3 sesiones de formación en ITN por cada región UV.	E: Agenda de trabajo conjunto con las Coordinaciones regionales de internacionalización. T: Semestralmente
	30. Al menos el 25% de los académicos de los Centros de Idiomas de cada región están capacitados.	E: Reporte de la Dirección de Centros de Idiomas y Auto Acceso sobre el número de académicos participando en cursos de capacitación. T: Semestralmente

## Referencias

Knight, J. (2003). Updated internationalization definition. *International Higher Education*, 33, 2-3.

Plan de Trabajo Estratégico 2017 – 2021 “Pertinencia y Pertinencia”, Universidad Veracruzana.

Plan General de Desarrollo 2030 de la Universidad Veracruzana.

Weber L.E. and Duderstadt, J. (eds) 2008, *The Globalisation of Higher Education*, London, Economica

Woodin, J., Lundgren, U., & Castro, P. (2011). Tracking the traces of intercultural dialogue in internationalisation policies of three EU universities: Towards a framework. *European Journal of Higher Education*, 1(2-3), 119-134. doi:10.1080/21568235.2011.629038